



**HAL**  
open science

**Entre double contrainte et doubles injonctions :  
l'engagement en formation continue d'agents  
pénitentiaires belges : Étude de cas**

Joël Leroy

► **To cite this version:**

Joël Leroy. Entre double contrainte et doubles injonctions : l'engagement en formation continue d'agents pénitentiaires belges : Étude de cas. Education. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2013. Français. NNT : 2013CNAM0855 . tel-00839598

**HAL Id: tel-00839598**

**<https://theses.hal.science/tel-00839598>**

Submitted on 28 Jun 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE - ED 546****CENTRE DE RECHERCHE SUR LA FORMATION - EA 1410****THÈSE** présentée par :**LEROY Joël**soutenue le : **07 janvier 2013**pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**Discipline/ Spécialité : **Sciences de l'éducation. Formation des Adultes****ENTRE DOUBLE CONTRAINTE ET  
DOUBLES INJONCTIONS,  
L'ENGAGEMENT EN FORMATION  
CONTINUE D'AGENTS  
PÉNITENTIAIRES BELGES****Étude de cas****THÈSE dirigée par :****Monsieur BOURGEOIS Etienne**Professeur associé CRF / CNAM, Paris  
Professeur, Université de Genève (UNIGE – Suisse)**RAPPORTEURS :****Monsieur BONAMI Michel  
Madame MERHAN France**Professeur, Université Catholique de Louvain (UCL – Belgique)  
Docteur en Sciences de l'éducation, Chargée d'enseignement,  
Université de Genève (UNIGE – Suisse)**JURY :****Monsieur BARBIER Jean Marie**Professeur, Directeur du Centre de Recherche sur la Formation,  
CRF / CNAM, Paris**Monsieur DIZIER Marc**

Conseiller Général, Ets. Pénitentiaire de Verviers, Belgique

À Charito.

À Jennifer, Alejandra, Adrian, Joël – Junior et Aïnhua.

À Alfred et Delia.

## Remerciements

« Tous les mouvements sociaux impliquent des conflits que reflètent les controverses intellectuelles. Si un sujet de l'importance de l'éducation n'était pas l'arène où luttes théoriques et pratiques se donnent carrière, ce ne serait pas, pour le pays, un signe de santé.

John Dewey. *Démocratie et éducation, suivi de, Expérience et éducation.* Paris : Éd. Armand Colin, 2011, p.457. »

Pour m'avoir permis au travers de ce travail de thèse de mieux appréhender les jeux et enjeux de ces luttes pratiques et théoriques au sein du monde pénitentiaire francophone belge, je remercie vivement :

Les professeurs Bourgeois Étienne, Barbier Jean Marie, Kaddouri Mokthar, pour leurs appuis méthodologiques et théoriques permanents.

Les professeurs Bonami M., Merhan F., Cros F., Wittorski R., et plus largement l'ensemble de ceux professeurs, doctorants ou administratifs, membres du séminaire doctoral du Centre de Recherche sur la Formation (CNAM / CRF), pour leurs regards pertinents.

Je remercie tout particulièrement messieurs Dizier Marc et Lemaitre Philippe pour les échanges fructueux qu'ils m'ont accordés tout au long de ce travail.

Ce faisant, je n'oublie pas mes collègues du monde des prisons, tels que de Thier F., Van Der Avoort V., Blanpain V., ou Dominguez E., etc., pour leurs conseils ou facilitations. Je pense aussi, et surtout, aux huit « Agents », que je dois garder dans l'anonymat, mais qui se reconnaîtront, qui en acceptant de faire partie de mon « échantillonnage » et de se prêter au jeu de la recherche, m'ont permis de construire ce travail.

Que Désiré Nkoy, Jean Claude Ikwa, Augustin Baharanyi, Freddy Kabala, Roger Kaniki... et l'ensemble de mon équipe de R.D. Congo sachent ma gratitude.

Enfin, en retour sur la dédicace de cette thèse, alors que je quitte le bureau et qu'enfin je me retourne vers eux, j'ai une pensée reconnaissante pour mon épouse Charito (Rosario) et pour mes enfants Jennifer, Alejandra, Adrian, Joël - Junior, et Ainhoa. Sans leur soutien, la passion n'aurait pu résister au temps et aux tâches ; sans cette passion, il n'y aurait pu y avoir, non plus, de finalisation de cette thèse.

Leroy Joël, 7 janvier 2013

## Résumé, mots clés

« Entre double contrainte et doubles injonctions. L'engagement en formation continue d'agents pénitentiaires belges. Étude de cas. » Leroy Joël.

Direction : Professeur Étienne BOURGEOIS

Le monde « d'aujourd'hui » et ses transformations sociales ou légales impactent naturellement ce « petit monde dans le grand monde » qu'est celui de la prison. Les avancées significatives des dernières décennies, par exemple en matière de droit de l'homme et du détenu ou de culture du respect, s'imposent, petit à petit, aux règles et aux hommes de la pénitentiaire qui les appliquent. Ce faisant, les écarts qui existent depuis toujours entre buts de système et buts de mission, entre sécurité interne et sécurité externe ou entre impératifs de garde et besoins d'accompagnement à la réinsertion des personnes incarcérées, se creusent.

Nous avons pu observer comment les tensions sociétales internationales qui sont à l'ordre du jour des prisons belges perforent du niveau macro (celui de la super structure) au niveau micro (celui de l'individu au travail). Il en résulte, pour les salariés qui les vivent, un profond bouleversement, tant des gestes professionnels que de leur manière de penser le travail. Entre ce qu'ils appellent le strict et le social, les agents pénitentiaires évoquent de profonds malaises professionnels, mais aussi identitaires.

Cette thèse, qui suit deux autres de nos travaux sur le champ pénitentiaire francophone belge en réforme, s'interroge sur les rapports qui existent entre ces tensions identitaires et les engagements en formation d'agents qui sont en fonction dans la partie cellulaire (lieu de vie des détenus et lieu de travail de ces salariés). Par cette recherche, qualitative et monographique, après avoir posé la réflexion sur les « pourquoi » des engagements en formation de salariés, en formation professionnelle continue et auto déterminée, nous avons souhaité mieux comprendre si, et comment, l'engagement en formation permet, ou non, à ces salariés de résoudre, au moins temporairement, leurs dilemmes professionnels et identitaires pour soi, mais aussi pour autrui.

**Mots clés :**

Engagement en formation, tensions identitaires et engagement en formation

Formation continue

Identité, tensions identitaires, dynamiques identitaires

Double contrainte, doubles injonctions

Engagement professionnel (valeurs en acte, valeurs référents, valeurs énoncés)

Incertitude, indétermination

Prison, pénitencier, agent pénitencier

## Résumé en anglais / Insight, keywords

“Stretched between double constrain and double injunction. The commitment to progressive training of Belgian penitentiary wardens. Case study”,

LEROY Joël.

Supervision: Professor Étienne BOURGEOIS (PhD)

The “current” world and its social or legal changes obviously impact on this “little world within the bigger” which is the penitentiary one.

Important breakthroughs in the last decades, e.g. regarding man’s and detainee’s right or respect culture, enforce themselves, step by step, to the rules and workers from the penitentiary world applying them. In this way, discrepancies which have always existed between institution aims and mission aims, between intern safety and extern safety or warding prerogatives and counseling needed to reinsert detainees, widen.

We noticed how international society-bound tensions that are currently fiercely debated in Belgian jailhouses pass from the macro level (the one of the super structure) to the micro level (the one of the working individual).

To the experiencing workers this lead to a profound change of professional gestures and their mental representation of the work.

Considering both what they call the strict (le strict) and the social (le social), penitentiary wardens talk of deep professional bewilderments as well as identity crisis.

This thesis, which follows two other works of ours on the reforming Belgian penitentiary world, poses the question of the possible links between those identity tensions and the wardens training commitment who work in the cell part of jailhouses (place where the detainees live and where the wardens work).

By this qualitative and monographic study, after having thought about the “whys” of the training commitment of workers subscribing to auto-determined and progressive professional trainings, we intended to better understand whether and how commitment to trainings allows or not those wardens at least temporarily to solve for their own welfare as well as for others their professional and identity dilemma.

## **Keywords**

Training commitment, identity tensions and training commitment. Progressive training

Identity, identity tensions, identity dynamics

Double constrain, double injunction

Professional commitment

Uncertainty, indetermination

Jailhouse, penitentiary world, wardens



## Résumé en espagnol / Resumen de la tesis, palabras clave

"Entre doble instrucción y doble restricción. El compromiso de los trabajadores de las prisiones belgas a la formación continuada. Estudio de caso". LEROY Joël.

Dirección: Profesor Étienne BOURGEOIS

El mundo de "hoy" y sus transformaciones sociales o legales que impactan naturalmente este "pequeño mundo en el gran mundo", que es el de la prisión.

Los avances significativos en las últimas décadas, por ejemplo, en el campo de los derechos humanos y de los detenidos o la cultura del respeto se imponen, poco a poco, a las reglas y a los hombres de las prisiones donde se aplican. De este modo, las diferencias que siempre han existido entre los objetivos del sistema y los objetivos de la misión, entre seguridad interna y seguridad externa o entre las necesidades de atención y apoyo en la reinserción de los presos, se profundizan.

Hemos podido observar cómo las tensiones sociales internacionales que están al orden del día en las prisiones belgas infiltran desde el nivel macro (la de la superestructura) al nivel micro (el del trabajo individual).

En consecuencia, para los trabajadores resulta un cambio profundo, tanto en actos profesionales como su forma de pensar en el trabajo. Entre lo que ellos llaman lo estricto y lo social, los agentes de la prisión no solo evocan profundos malestares profesionales, sino también de identidad.

En esta tesis, después de los otros dos trabajos sobre el ámbito carcelario francófono belga, nos interrogamos sobre las relaciones que existen entre estas tensiones de identidad y los compromisos a la formación de los agentes que trabajan en la parte de las celdas (lugar donde viven los presos y lugar de trabajo de los agentes).

A través de esta investigación cualitativa y monográfica y después de plantear la reflexión sobre el "por qué" del compromiso de formación de los trabajadores a la formación profesional continuada y la auto-determinación, queríamos comprender mejor si, y cómo, el compromiso a la formación permite o no, a estos trabajadores resolver, al menos temporalmente, sus dilemas e identidad profesional y también con los demás.

**Palabras clave.**

Compromiso a la formación, tensiones de identidad y compromiso a la formación

Formación continuada

Identidad, tensiones de identidad y dinámicas de la identidad

Doble restricción, doble instrucción

Compromiso profesional (valores de actos, valores de referencia, valores anunciados)

La incertidumbre, indeterminación

Prisión, carcelaria, agente carcelario

# Table des matières

Remerciements .....	3
Résumé, mots clés .....	4
Résumé en anglais / Insight, keywords .....	6
Résumé en espagnol / Resumen de la tesis, palabras clave .....	8
Table des matières .....	10
Liste des figures .....	19
Liste des annexes.....	19
Introduction .....	20
Invitation à la recherche et plan du travail .....	21
Invitation à la recherche .....	21
Se réinterroger pour mieux comprendre.....	22
Comprendre les positionnements d’acteurs au sein du champ.....	23
Comprendre les écarts qui se créent entre l’intention et l’action de formation.....	24
Comprendre l’engagement en formation des sujets .....	25
Questionnement introductif du travail.....	26
Plan du travail.....	28
Première partie : Approches empirique, théorique et questionnement central de la thèse.....	30
Introduction de la première partie .....	31
Chapitre 1 : Données historiques et sociales du monde pénitentiaire belge .....	33
1.1. Introduction .....	33
1.2. Organisation du monde pénitentiaire belge.....	36
1.3. Modifications des modes de gestion du monde pénitentiaire belge : une actualité au temps long .....	37
1.3.1. Réforme de la loi pénitentiaire .....	37
1.3.2. Réforme des statuts .....	38
1.3.3. Réformes, sectorielle et intersectorielle .....	41
1.4. Le monde pénitentiaire belge, un monde professionnel conflictuel.....	42
1.4.1. Conditions de sécurité au travail .....	43
1.4.2. Surpopulation .....	43
1.4.3. Recrutements ou régularisations des agents statutaires et contractuels .....	43

1.4.4.	Moyens liés aux modifications des règles et des normes.....	44
1.4.5.	Non tenue des engagements .....	45
1.5.	L'offre de formation.....	46
1.5.1.	Histoire et longueur de temps.....	46
1.5.2.	Une première offre de formation wallonne à Marneffe .....	48
1.5.3.	Lantin et la formation de base de masse .....	48
1.5.4.	L'école pénitentiaire et la mutation de l'offre de formation .....	48
1.5.5.	Formation et réflexions stratégiques .....	50
1.5.6.	Le référentiel de formation, reflet de celui des agents de la fonction publique.....	51
Chapitre 2 :	Approche empirique de la recherche.....	53
2.1.	Introduction .....	53
2.2.	Retour sur nos réflexions antérieures .....	54
2.2.1.	Logiques d'action et « catégories positionnées » d'agent.....	54
2.2.2.	Identité, normes et formation .....	57
2.3.	Diverses représentations du métier communes aux agents pénitentiaires.....	58
2.3.1.	L'expression d'un besoin de respect .....	58
2.3.2.	Le terrain et plus spécifiquement le rapport au contact « détenu ».....	60
2.3.3.	La progression dans la structure.....	61
2.3.4.	Demandes de formation salariale .....	62
2.3.5.	L'expérience, la formation et la transmission des savoirs professionnels .....	64
2.3.5.1.	Trajectoires et demandes de formation .....	65
2.3.5.2.	Formations et apprentissages informels .....	66
2.3.6.	La règle, la norme et la valeur dans le monde pénitentiaire.....	67
2.4.	« Double contrainte » et injonction ambivalente .....	75
2.4.1.	À chacun sa « double contrainte » .....	79
2.4.2.	Injonction, prise de risque et autonomie des acteurs.....	82
2.5.	Incertitude, indétermination et acteurs salariés du monde pénitentiaire .....	87
2.5.1.	Maîtrise de l'imprévu .....	92
Chapitre 3 :	Approche théorique .....	100
3.1.	Introduction .....	100
3.2.	Tensions identitaires et engagement en formation.....	103
3.2.1.	La notion d'identité .....	105
3.2.2.	Présentation ou représentation de soi.....	108
3.2.3.	Identité et tensions identitaires .....	109

3.2.4.	Dynamiques, tensions et stratégies identitaires.....	113
3.2.5.	Reconnaissance des compétences professionnelles et identité .....	116
3.2.5.1.	Le processus identitaire biographique ou la transaction subjective .....	119
3.2.5.2.	Le processus identitaire relationnel ou la transaction objective.....	120
3.2.5.3.	L'identité comme espace-temps générationnel .....	120
3.2.6.	Identités et catégories d'agents .....	122
3.2.7.	Identité et engagement en formation.....	124
3.2.7.1.	La formation, une tentative de transformation de soi et de son monde .....	125
3.2.7.2.	Intention et action de formation .....	127
3.2.7.3.	Image de soi en tension et stratégies formatives .....	129
Chapitre 4 : Questionnement central de la recherche.....		137
4.1.	Retour sur les interrogations de début de travail.....	137
4.2.	Questions de recherche reformulées .....	138
4.3.	Questionnement central de la recherche.....	140
Deuxième partie : Méthodologie, traitement et analyse des données de la recherche .....		141
Introduction de la deuxième partie.....		142
Chapitre 5 : Méthodologie de la recherche .....		143
5.1.	Introduction .....	143
5.2.	Stratégie de récolte de données .....	144
5.2.1.	Terrain de la recherche .....	144
5.2.2.	Échantillonnage .....	145
5.3.	Recueil de données.....	147
5.3.1.	Vécu professionnel et recherche documentaire.....	147
5.3.2.	Processus de rencontres et d'entretiens .....	148
5.4.	Traitement des données .....	149
5.4.1.	Axes de l'analyse .....	149
5.4.2.	Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs .....	150
5.4.2.1.	Accomplissement de soi.....	152
5.4.2.2.	Évitement de soi .....	152
5.4.3.	Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation.....	153
5.4.4.	Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés .....	154

5.4.5.	Structure de la grille d'analyse des données .....	155
A	Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs.....	155
B	Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation.....	155
C	Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés. ....	155
5.5.	Présentation du traitement des données .....	156
5.5.1.	Référence aux retranscriptions des entretiens .....	156
5.5.2.	Monographie .....	156
5.5.3.	Analyse des données, par acteur, selon les axes de recherche .....	156
5.5.4.	Présentation de l'analyse transversale des données .....	157
Chapitre 6 : Monographies et analyses des données individuelles .....		159
6.0.	Préambule.....	159
6.1.	Monographie n° 1 : « Antoine ».....	161
6.1.1.	Introduction .....	161
6.1.2.	Avant l'entrée en service d'Antoine.....	161
6.1.3.	L'entrée en prison : une affaire de survie de la famille.....	163
6.1.b.	Analyse des données n° 1, « Antoine ».....	170
0.:	Introduction .....	170
A. :	Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs.....	170
A .1. :	Accomplissement de soi.....	170
A.2. :	Évitement de soi .....	173
B. :	Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation.....	177
B.1. :	Les engagements professionnels d'Antoine, une insoutenable gestion des choix .....	177
C. :	Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés.....	178
C.1. :	Injonctions, stratégies d'acteur et tentatives d'affirmations personnelles.....	178
D. :	Conclusion.....	179
6.2.	Monographie n° 2 : « Jean Baptiste » .....	180
6.2.1.	Introduction .....	180
6.2.2.	Entre passé et avenir, un parcours en recherche de liens .....	180
6.2.3.	Temps, contact et règles .....	181

6.2.4.	De sa formation de base à une belle petite formation de deux ans : une quête d'image et de statut .....	185
6.2.b.	Analyse des données n° 2, « Jean Baptiste ».....	187
0.	: Introduction .....	187
A.	: Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs.....	187
A. 1.	: Accomplissement de soi.....	187
A.2.	: Évitement de soi .....	190
B.	: Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation.....	193
B.1.	: Entre passé et avenir, l'engagement professionnel au service de la trajectoire	193
C.	: Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés	194
C.1.	: Stratégie comportementale et stratégie d'adaptation, l'interprétation au service de la carrière .....	194
D.	: Conclusion.....	195
6.3.	Monographie n° 3 : « Aline ».....	197
6.3.1.	Introduction .....	197
6.3.2.	En prison, un service complet .....	197
6.3.3.	La formation, un service personnel que le sujet se rend pour le mettre au service des autres.....	200
6.3.b.	Analyse des données n° 3, « Aline ».....	202
0.	: Introduction .....	202
A.	: Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs.....	202
A .1.	: Accomplissement de soi.....	202
A.2.	: Évitement de soi .....	204
B.	: Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation.....	205
B.1.	: La soumission calculée des engagements professionnels du sujet au service de sa conception du bon geste.....	205
C.	: Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés	206
C.1.	: Les stratégies d'adaptation comme norme professionnelle.....	206
D.	: Conclusion.....	207
6.4.	Monographie n° 4 : « Nestor » .....	209
6.4.1.	Introduction .....	209
6.4.2.	Motivation et polyvalence, avant dévalorisation et stratégie de retrait.....	211

6.4.3.	L'administratif au bout du tunnel.....	212
6.4.4.	La formation, outil de communication et moyen technique.....	213
6.4.b.	Analyse des données n° 4, « Nestor » .....	215
0.	: Introduction .....	215
A.	: Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs.....	215
A. 1.	: Accomplissement de soi.....	215
A.2.	: Évitement de soi .....	217
B.	: Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation.....	220
B.1.	: Entre douleur physique et souffrance psychologique, la dévalorisation et l'auto — dévalorisation au centre des engagements professionnels quotidiens.....	220
C.	: Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés.....	221
C.1.	: Des engagements en formation dans un contexte cassant et réducteur .....	221
D.	: Conclusion.....	221
6.5.	Monographie n° 5 : « Freddy » .....	223
6.5.1.	Introduction .....	223
6.5.2.	Jeune et diplômé, un double handicap dans le carcéral.....	223
6.5.3.	Formation, évasion .....	226
6.5.b.	Analyse des données n° 5, « Freddy » .....	228
0.	: Introduction .....	228
A.	: Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs.....	228
A. 1.	: Accomplissement de soi.....	228
A.2.	: Évitement de soi .....	231
B.	: Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation.....	233
B.1.	: Des engagements, au sens militant du terme, entre promotion et revendication .....	233
C.	: Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés.....	234
C.1.	: Les stratégies de l'acteur, outils de négociations et de contestation .....	234
D.	: Conclusion.....	235
6.6.	Monographie n° 6 : « Christiane » .....	236
6.6.1.	Introduction .....	236
6.6.2.	Jeune femme et « grande gueule » .....	236
6.6.3.	Le terrain des malaises, un état d'esprit individuel et collectif .....	238



6.6.4.	La formation en tentative de reconstruction de soi, un programme en soi ....	240
6.6.b.	Analyse des données n° 6, « Christiane » .....	242
0.	: Introduction .....	242
A.	: Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs.....	242
A.1.	: Accomplissement de soi.....	242
A.2.	: Évitement de soi .....	244
B.	: Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation.....	245
B.1.	: Sans valeur, ni respect, pas de motivation professionnelle .....	246
C.	: Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés	247
C.1.	: La réinterprétation, un outil de communication entre structure et individu au travail.....	247
D.	: Conclusion.....	248
6.7.	Monographie n° 7 : « Marc » .....	249
6.7.1.	Introduction .....	249
6.7.2.	Entre discipline et gestion humaine, le geste se transmet « sur le tas » .....	249
6.7.3.	La formation, de père en fils .....	251
6.7.b.	Analyse des données n° 7, « Marc » .....	253
0.	: Introduction .....	253
A.	: Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs.....	253
A.1.	: Accomplissement de soi.....	253
A.2.	: Évitement de soi .....	254
B.	: Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation.....	255
B.1.	: Besoin de respect et image de soi pour autrui, la promotion passe par l'impression donnée .....	255
C.	: Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés	256
C.1.	: La « double contrainte » au service du règlement et de l'humain, à terme .....	256
D.	: Conclusion.....	257
6.8.	Monographie n° 8 : « Désiré » .....	258
6.8.1.	Introduction .....	258
6.8.2.	Le bien-être au travail : un souci d'agent et de responsable hiérarchique .....	258
6.8.3.	Gérer les sections et gérer la contradiction dans un monde en mutation .....	260
6.8.b.	Analyse des données n° 8, « Désiré » .....	263

0. : Introduction .....	263
A : Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs.....	263
A. 1. : Accomplissement de soi.....	263
A.2. : Évitement de soi .....	266
B. : Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation.....	267
B.1. : Identité professionnelle et gestion au profit du collectif .....	267
C. : Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés.....	268
C.1. : La réinterprétation des gestes et la formation au service du bien-être collectif.....	268
D. : Conclusion.....	269
Chapitre 7 : Analyse croisée des données .....	271
0 : Introduction .....	271
A : Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs.....	271
A. 1 : Accomplissement de soi.....	271
A.1.1 : Un non-accomplissement de soi sous forme de stratégies de régulation des tensions entre un soi pour soi acquis et un soi idéal tel qu’imaginé, par et pour soi .	272
A.1.2 : Revalorisation des identités acquises et des images de soi pour autrui : formation sur le tas et prise de risque quotidienne.....	274
A.1.3 : Stratégie de régulation mobilisée pour l’affirmation d’images de soi valorisées par soi et à l’encontre d’autrui.....	276
A.1.4. : La formation comme pont entre un passé partiellement perdu, un avenir à reconstruire et la réaffirmation d’une image de soi valorisable pour soi plus que pour autrui.....	277
A.1.5. : Étape par étape, accéder à un nouveau statut.....	278
A.2 : Évitement de soi .....	280
A.2.1 : Éviter un soi pour soi dévalorisant pour tenter d’atteindre des images de soi pour soi conformes aux attentes du sujet .....	281
A.2.2 : Stratégie d’évitement du soi acquis dans le champ pour une transformation de soi pour soi, quelque part, ailleurs et plus tard.....	282
A.2.3 : Tensions entre soi actuel et soi normatif pour autrui dans un contexte de gestion de la normalité et de l’indétermination des gestes professionnels.....	284
A.2.4 : Stratégie d’évitement d’un soi normatif imposé par autrui pour un soi pour soi conforme à la vision des règles et normes qu’ont les sujets, pour eux .....	287

B : Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation.....	290
C : Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés ....	291
D. : Conclusion.....	293
Troisième partie : Discussion des résultats, conclusion générale, limites et pistes de travail. .....	294
Chapitre 8 : Discussion des résultats.....	295
8.1. Introduction .....	295
8.1.1. Rappel des enjeux de la recherche .....	296
8.2. Discussion des résultats de la recherche .....	298
8.2.1. L'organisation au cœur des dynamiques et des tensions.....	298
8.2.1.1. Vécus des injonctions liées à la « double contrainte ».....	298
8.2.1.2. Gestion du personnel et double injonction managériale. ....	300
8.2.2. Individu, formation et gestion des tensions identitaires et professionnelles ..	302
8.2.2.1. Se réfugier dans un soi normatif pour soi .....	302
8.2.2.2. Éviter autrui pour éviter un soi pour soi dévalorisé .....	303
8.2.3. Identités, héritées ou acquises, et formation .....	304
Conclusion générale .....	305
Être, paraître et devenir .....	307
Chapitre 9 : Limites de la recherche et pistes de travail.....	310
9.1. Limites de la recherche .....	310
9.2. Pistes de travail.....	312
9.2.1. Formation, autoformation et biographie des individus au travail .....	312
9.2.2. Compétences et reconnaissance des gestes professionnels .....	313
9.2.3. Gestes et valeurs en acte.....	314
9.2.4. Diversification des possibilités d'évolutions et de carrière.....	316
Bibliographie.....	318

## Liste des figures

Figure n°1 : Schéma de mobilité professionnelle.....	316
--	-----

## Liste des annexes

Annexe 1 : Table des principaux acronymes ou termes utilisés .....	331
Annexe 2 : Modèle de grille de catégorisation.....	333

# Introduction

# Invitation à la recherche et plan du travail

## Invitation à la recherche

Depuis Goffman et Foucault, les observations et travaux qui traitent du monde pénitentiaire, des plus anciens aux plus récents (Benguigui, Chauvenet, Combessie, De Bauw, De Coninck, de Thier, Dizier, Faugeron, Foucault, Froment, Goffman, Malochet, Orlic, ...) montrent que, au sein du monde pénitentiaire en général et de l'espace carcéral<sup>1</sup> en particulier, les réorganisations « philosophiques »<sup>2</sup> introduites par certaines règles et lois, nationales ou européennes, changent radicalement les modes de faire et de penser le travail.

Aujourd'hui, probablement plus qu'hier, le salarié qui est resté longtemps cantonné dans le domaine de la garde et de la sécurité doit s'adapter et devenir tout à la fois accompagnateur, éducateur et surveillant. Nous notons que les restructurations, techniques et légales, sont également statutaires et qu'elles modifient fondamentalement les modes de la gestion du personnel. Par exemple, dans un milieu où traditionnellement les promotions hiérarchiques se font par ancienneté et par voie de promotion interne, certains cadres ont désormais accès aux postes valorisés de la gestion du cellulaire et du personnel par la voie externe et par une procédure de recrutement basée sur la possession d'un diplôme.

Si des réflexions en matière de pouvoir et de prise de pouvoir doivent se faire, il ne faut pas négliger les aspects symboliques et identitaires que ceci implique. Pour un agent issu du

---

<sup>1</sup> Nous nommons, espace carcéral, espace du cellulaire ou sections, le principal lieu de vie professionnelle des agents pénitentiaires, mais surtout le lieu de vie des détenus. Il s'agit de la partie la plus sécurisée de la prison, celle où se trouvent les cellules. Chaque section regroupe selon la configuration des prisons un nombre variable de cellules. Chaque prison a également un nombre variable de sections.

<sup>2</sup> Nous utilisons le terme de « philosophique » en référence à la terminologie que nous avons utilisée dans nos travaux précédents (Leroy, 2005 et 2006). Il nous renvoie vers notre constat que les réorganisations initiées des dynamiques sociétales, sociales et légales qui modifient les modes de gestion des détenus induisent, pour les individus qui les vivent, un réel processus de réflexion et de remise en question, quasi philosophique, individuel (et collectif), de leur statut d'individu au travail, de leur condition sociale et professionnelle, de leurs valeurs. C'est alors l'ensemble de leur conception du métier qui peut être remise en cause.

sérial, l'accession au grade d'assistant pénitentiaire (aujourd'hui appelés « experts pénitentiaires », soit les chefs de service qui sont en charge de la gestion du personnel et du cellulaire et qui sont, après les directeurs, les véritables numéros deux d'une prison), constitue une réelle valorisation de ses compétences et une satisfaction en termes d'estime de soi. Dans un service public fédéral où la reproduction des savoir-faire et des comportements se fait traditionnellement « sur le tas », c'est donc un aspect fondamental de la conception de trajectoire professionnelle et de la possible mise en valeur des acquis professionnels qui est remis en cause. Aujourd'hui comme il y a dix ans, soit au début de nos recherches sur ce champ professionnel, ce sont de multiples contraintes qui causent un réel malaise au sein du personnel. Il en résulte que ces acteurs sont désormais tenus de se positionner entre :

- Les législations européennes, les projets de lois nationales.
- Les modifications structurelles du mode de gestion de la population détenue.
- Les modifications des façons de travailler, du savoir-faire et du savoir-être des agents.
- Les modifications du mode de promotion et de recrutement du salariat.

Ces mesures, imposées plus que proposées ou négociées, entrent en contradiction avec les représentations que se font les salariés de leur monde et de leur mode de travail au sein des établissements pénitentiaires. Ces représentations sont, soulignons-le, intimement liées à la formation sur le tas, à l'expérience, à la trajectoire professionnelle, à l'environnement social et culturel et au rapport à la formation des individus (Leroy, 2005 et 2006).

### Se réinterroger pour mieux comprendre

Cette thèse puise une bonne part de ses origines et de ses pistes de travail tant dans nos lectures ciblées (Goffman, Benguigui, Chauvenet, Combessie, De Bauw, De Coninck, de Thier, Dizier, Faugeron, Froment, Malochet, Orlic, ...) que dans nos observations du monde pénitentiaire francophone belge. En effet, si par notre parcours universitaire nous avons acquis une identité de chercheur, d'abord en sciences de l'éducation et ensuite en formation des adultes, et si notre parcours professionnel (nous travaillons depuis cinq ans en République Démocratique du Congo comme coordonnateur d'un appui de coopération centré sur la formation professionnelle) nous a éloigné du monde des prisons belges, nous sommes (depuis une douzaine d'années) et restons un salarié (en mission de coopération en Afrique) des établissements pénitentiaires belges.

C'est en mettant au profit de l'analyse notre position privilégiée au sein de cet espace de travail extrêmement riche en dynamiques sociales et professionnelles, que nous avons pu nous construire, petit à petit, une représentation, personnelle et collégiale, de ce service public ou de ses travailleurs. Au-delà de cette double représentation, nous souhaitons aujourd'hui poursuivre notre travail de compréhension de ce monde professionnel.

Nous étayons notre réflexion actuelle de deux travaux.

Le premier : « *Changements socio-organisationnels dans un établissement pénitentiaire et dispositif de formation* » a été réalisé lors d'un master en sciences de l'éducation à l'Université Catholique de Louvain (UCL / PSP / FOPA) sous la direction des professeurs Fusulier et Bonami et de M. Dizier (Leroy, 2005).

Un second travail lui a emboîté le pas et a fait l'objet d'une recherche guidée par les professeurs Kaddouri, Barbier et Bourgeois dans le cadre d'un master de recherche en formation des adultes au Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris (CNAM / CRF/Paris). Nous l'avons intitulé : « *Normes assignées, normes appliquées. Voyage au cœur des dynamiques identitaires des agents pénitentiaires*. (Leroy, 2006) »

Cette deuxième recherche est elle-même le point de départ de nos travaux actuels. En effet, elle nous ouvre à nouveau, par les pistes de travail et par les questions de recherche qui en émergent, des espaces d'interprétations qui nous semblent intéressants à explorer. Aujourd'hui et en prolongation à ces travaux et questionnements d'hier, il nous importe de nous réinterroger et de clarifier certaines des dynamiques que nous avons pu mettre en avant précédemment et dont les motivations nous échappent encore.

## Comprendre les positionnements d'acteurs au sein du champ

Pour mémoire et pour retracer le contexte général de ces deux travaux<sup>3</sup>, nous rappelons que les transformations managériales structurelles qui traversent le monde des prisons belges sont marquantes tant pour l'institution elle-même, que pour le personnel salarié qui les subit, plus qu'il ne les accepte.

---

<sup>3</sup> Nous abordons plus en détail ces deux travaux (Leroy, 2005 et 2006) dans le chapitre deux de cette thèse.



Lorsque nous parlons de réorganisations managériales, nous pensons, par exemple, à l'introduction de notions qualitatives liées à la gestion des détenus, telles celles de l'introduction de la culture du respect, du concept de justice réparatrice ou de la « Loi de principe concernant l'administration des établissements pénitentiaires ainsi que le statut juridique des détenus. (Moniteur belge, 2005) », plus communément appelée « Loi Dupont ». Nous pensons aussi aux modifications des méthodes de management, par exemple l'introduction de nouvelles méthodes d'évaluations comme celles des « cercles de développement » ou la mise en application de nouveaux modes de sélections d'une partie des chefs de service. Par ces transformations ce sont des décennies d'habitudes de fonctionnements et de modes de penser le travail au sein de ce monde très fermé qui sont remises en question. Ceci ne se fait pas sans réactions des salariés.

En liens avec ces réflexions, il nous importe de mieux comprendre comment ce contexte organisationnel influence, ou non, sur les décisions et gestes professionnels des acteurs au sein du champ. Nous souhaitons mieux comprendre son impact sur les stratégies d'engagement en formation des salariés.

### Comprendre les écarts qui se créent entre l'intention et l'action de formation

Dans ce contexte professionnel, en revenant sur notre travail de 2005 (Leroy, 2005), nous soulignons que ce sont près de quatre-vingts pour cent des agents de la prison d'Arlon qui nous disent envisager la formation comme moyen d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences au travail (être efficace au travail et se former aux nouvelles philosophies du travail). Nous remarquons que ces demandes affichées de formations sont partiellement orientées sur la maîtrise des codes et des normes de l'espace social.

C'est pourquoi, en lien avec ces demandes affichées de formation, nous avons alors émis l'hypothèse, en matière de stratégies managériales de développement du capital humain, qu'une des propositions de réponses à ces demandes affichées de formation peut passer par une formation de type « innovante » (Fusulier et Maroy, 1996 et 1997, Fusulier, 2001). Ceci semble être conforté par le constat que, bien que la formation sur le tas reste le principal vecteur d'apprentissage professionnel et de valorisation identitaire, la demande en une formation régulée reste forte et récurrente.

Cependant, cette recherche (Leroy, 2005) nous permet aussi de mettre en avant le fait que les demandes individuelles de formation restent souvent dans le domaine de l'intentionnalité. En effet, ils ne sont que seize pour cent des salariés à avoir fait, à leur demande, une formation.

Dans ce contexte, nous nous demandons s'il faut percevoir ces demandes affichées de formation comme de réelles expressions de volontés, préalables à l'action, ou plutôt de les percevoir en tant que simples affichages (sans volonté d'engagement en formation) d'images de soi d'individus en potentielles évolutions. Il nous semble donc important de mener, aujourd'hui, une réflexion sur les chemins et sur les motivations qui poussent à l'action ; (celle de la structure en changement ou celle des salariés au travail et en interrogation) ; ou à la formation (celle qui s'organise, s'impose ou s'autodétermine). Au-delà des discours d'acteurs, il nous apparaît donc intéressant de tenter de mieux comprendre les liens qui unissent intention et action de formation.

### Comprendre l'engagement en formation des sujets

Ces interrogations sur ces facettes de l'affichage en tant que présentation et représentation de soi en formation par les salariés nous ont poussé à penser qu'une poursuite de la recherche sous l'angle « identitaire » peut aboutir à une meilleure intelligibilité des pratiques, des interrogations et des prises de position des salariés. Nous avons postulé que cet éclairage peut nous permettre une meilleure lisibilité des demandes affichées de formation.

Nous avons pu observer que si l'engagement en formation est révélateur d'attentes de renforcement de capacités techniques (par exemple au niveau du geste professionnel), il révèle aussi l'expression d'un besoin de régulation identitaire chez l'individu qui l'exprime. En effet, nous avons pu voir comment, confrontés à deux propositions structurelles de modes de fonctionnement largement antinomiques, les processus de régulation qui sont mis en place par les salariés semblent les placer au cœur d'une dynamique de construction et de déconstruction identitaires. Les positionnements des acteurs se font en fonction des deux facettes induites par les règles en vigueur en prison : la prison — réinsertion et la prison — punition. Nous notons que dans ce contexte difficile, parfois démotivant ou douloureux, les agents de ce champ professionnel sont en pleine interrogation.

Aujourd'hui, désireux d'aller porter un regard au-delà des demandes affichées de formation, en suivant le chemin tracé lors de nos travaux précédents, il nous a donc semblé intéressant de nous pencher sur les motivations à l'engagement en formation de sujets qui sont « passés à l'acte » du renforcement des capacités et qui suivent de façon autodéterminée une formation professionnelle.

## Questionnement introductif du travail

Au commencement de ce travail, en nous rappelant que les contextes, sociaux, légaux, organisationnels, etc., des prisons sont en changements permanents (nous présentons certaines des réorganisations en cours dans la première partie de cette thèse) nous soulignons que ces modifications ne sont pas sans engendrer des malaises pour les gens, salariés et détenus, qui les subissent, plus qu'ils ne les acceptent. Ces dynamiques et les questions qu'elles suscitent nous poussent à approfondir celles qui conduisent les individus en formation. En suite des pistes de travail dégagées dans nos deux travaux de recherche antérieurs (Leroy, 2005 et 2006) et en nous interrogeant sur les impacts que peuvent générer, sur les processus de formation, les réorganisations du monde pénitentiaire, nous nous posons différentes nouvelles questions, par exemple :

- Comment influent (ou non) les impacts de ces réorganisations sur les trajectoires formatives des salariés ?
- Ces trajectoires formatives sont-elles imposées ou autodéterminées ?
- Visent-elles une transformation des gestes et des comportements ?
- Visent-elles une transformation des savoirs ou ciblent-elles un apprentissage des nouveaux codes et des nouvelles normes de l'espace social ?
- Quels sont les rapports des agents à ces propositions ou impositions structurelles ?

Nous entamons donc cette recherche par un questionnement qui vise à une meilleure intelligibilité, en contexte de changements structurels institutionnels et légaux, des chemins qui mènent les acteurs, institutionnels ou salariés, en formation. Ces réflexions nous conduisent également à tenter de clarifier l'impact des trajectoires professionnelles dans les choix et dans les motivations formatives des salariés.

S'il semble évident que toute transformation organisationnelle devrait, idéalement, s'accompagner de formations ciblées, la question des motivations que développe le salarié lorsqu'il choisit au sein de l'offre de formation de sa structure l'un ou l'autre module et celle de l'adéquation entre ces choix et les moments professionnels vécus au quotidien mérite aussi d'être clarifiée.

Nous avons vu (Leroy, 2005 et 2006) et nous rappelons succinctement dans les paragraphes qui suivent que, dans le monde pénitentiaire, l'ancienneté reste un des domaines de possible progression dans la structure. Nous avons également vu comment cette valeur du champ est aussi soumise à modifications. Il nous semble donc intéressant de nous interroger aussi sur la place des trajectoires professionnelles dans les actions et réactions des salariés. Les pistes de recherche qui se présentent à nous aujourd'hui restent donc aussi nombreuses qu'intéressantes !

Nous n'avons pas la prétention, ici, de les embrasser toutes !

Avant de présenter brièvement le contexte historique du monde pénitentiaire francophone belge pour ensuite en donner un éclairage empirique, nous souhaitons émettre en début de travail la première hypothèse qui suit.

- Les demandes affichées de formations des salariés du monde des prisons trouvent leurs origines dans une double approche : celle de mieux appréhender les nouvelles normes en vigueur et celle de pouvoir mieux les réinterpréter, au quotidien, lorsqu'ils sont en face de leurs collègues et des détenus sur leur terrain professionnel, celui des sections du cellulaire.

Cette première hypothèse de travail nous engage à entamer cette nouvelle recherche par une approche centrée sur les motivations à l'engagement en formation des agents pénitentiaires. En soulignant comment notre recherche trouve son ancrage dans l'observation et l'analyse du monde carcéral francophone belge, nous vous invitons à l'aborder, d'une part par son contexte historique et factuel, d'autre part par une analyse empirique.

## Plan du travail

Dans la partie introductive de ce travail, en guise d'invitation à nous accompagner dans cette recherche, nous avons proposé de nous pencher sur quelques « grandes » ré — interrogations qui rythment le quotidien de nos réflexions. Ce sont ces ré interrogations issues de nos travaux et lectures antérieures qui nous permettent aujourd'hui de poser les questions qui vont guider le début de notre travail.

### Première partie du travail

Au cours de la première partie du travail, après avoir posé dans sa partie introductive nos premiers questionnements, nous proposons de nous pencher, sur un double éclairage historique et empirique de la vie du champ. Ensuite, nous y abordons la partie théorique et les hypothèses de travail qui en découlent.

Le premier chapitre intitulé « contexte historique et social de la recherche » nous remet donc en mémoire une série de données indispensables aux fondements de l'analyse. Cette approche, historique et factuelle, nous rappelle quelques étapes importantes de la vie passée et actuelle du champ. Nous ne visons pas l'exhaustivité. Nous souhaitons, en quelques grands repères, repositionner le monde pénitentiaire belge et ses tensions dans une approche historique et sociale.

Passé cette première lecture, dans le deuxième chapitre nous proposons un éclairage empirique et analytique de cet espace social en mouvement. Ce début d'analyse est la résultante des lectures et des recherches bibliographiques que nous avons menées avant et pendant cette recherche. Il est aussi le reflet des résultats de la recherche que nous avons pu engranger au cours de nos travaux antérieurs. Pour étayer cette analyse nous nous référons donc à différents auteurs dont Benguigui, Chauvenet, Combessie, De Bauw, De Coninck, de Thier, Dizier, Faugeron, Froment, Goffman, Leroy, Malochet, Orlic... Autant de spécialistes qu'ils soient chercheurs ou professionnels du monde des prisons et de la formation qui ont travaillé sur la compréhension de l'espace pénitentiaire. Nous y abordons la notion de double contrainte.

Ensuite en chapitre trois, au regard de nos premières interrogations et en lien avec le double retour réflexif sur l'espace social des prisons qui a précédé, nous abordons une approche théorique qui se veut centrée sur les tensions identitaires et l'engagement en formation.

Enfin, et avant d'aborder les parties méthodologiques et celles des analyses des matériaux de l'enquête, c'est en revisitant nos questions de départ à la lueur des dynamiques et des théories présentées dans les chapitres précédents que nous avons posé les questions de recherche définitives de ce travail. Pour ce faire, nous proposons d'effectuer une relecture des premières questions et de la première hypothèse de recherche qui ont guidé le début de travail.

## Deuxième partie du travail

Dans une démarche itérative, en liens avec le recentrage empirique et théorique de notre travail, dans le chapitre cinq, nous proposons de poursuivre notre recherche sur base d'une approche méthodologique que nous qualifions de qualitative et de monographique. Cette stratégie de recherche nous a conduit à rencontrer et à interviewer des membres du champ pénitentiaire francophone belge. Ces salariés sont tous en formation continue, autodéterminée, à l'Institut de perfectionnement des cadres pénitentiaires (I.P.C.P.) de Marneffe, aujourd'hui appelé centre de formation du personnel pénitentiaire (C.F.P.P.).

Ces rencontres et entretiens ayant été conduits, c'est en traitant les paroles acteurs (par catégorisation des pavés d'entretien) que nous avons cherché à identifier et à mettre en lumière les choix identitaires et les motivations à l'engagement en formation de ces salariés en formation.

La récolte et la catégorisation des matériaux de recherche étant réalisées, avant de conclure le travail, il a alors été temps au cours des chapitres six et sept de passer aux analyses, individuelles et croisées, des entretiens d'acteurs.

## Troisième partie de travail

La troisième et dernière partie est consacrée aux conclusions de cette thèse. Après la discussion des résultats du travail, nous en posons la conclusion, y abordons ses limites et envisageons des pistes complémentaires qui nous semblent pertinentes à exploiter. Nous y parlons de recherche sur la formation, sur les connaissances et la reconnaissance au travail, sur la mise en pratique d'analyse de l'activité en liens aux repères professionnels ou encore de réflexions qui pourraient traiter du rapport entre la formation et la mobilité professionnelle.

Ce plan de travail étant posé nous vous invitons maintenant à nous suivre, sans plus attendre, dans cette recherche.

Première partie :  
Approches empirique, théorique et  
questionnement central de la thèse

## Introduction de la première partie

Dans la première partie du texte, avant d'aborder, en chapitres trois et quatre, l'approche théorique et les questionnements centraux de notre recherche, au cours des chapitres un et deux nous proposons une double approche contextuelle du champ pénitentiaire francophone belge. Ces éclairages nous semblent en effet importants à la bonne compréhension de cet espace professionnel et des dynamiques, managériales et salariales, qui s'y jouent.

Le premier regard que nous posons est essentiellement historique, tandis que le second, par ses références à divers travaux et recherches antérieurs, se veut centré sur une approche analytique et empirique. Notons que les deux volets de cette présentation touchent aux aspects sociaux de cet espace professionnel en transformation. Les sources utiles à la récolte des informations indispensables à la rédaction de ces approches sont multiples.

- En premier lieu, nous rappelons notre expérience en tant que salarié au sein de ce service public fédéral. En effet, avant notre départ, en 2007, pour entamer un bout de carrière à l'international en tant que coordonnateur du projet d'appui à l'enseignement technique et à la formation professionnelle (projet A.E.T.F.P. de l'Agence belge de développement – C.T.B. en sigle) en République Démocratique du Congo, nous avons évolué une dizaine d'années dans le monde pénitentiaire belge. Notre fonction d'assistant pénitentiaire adjoint (chef de service adjoint en poste au sein de la partie dite du « cellulaire »), mais aussi nos engagements comme apprenant et comme formateur nous ont ouvert les portes à diverses sources d'informations privilégiées.
- En deuxième lieu, nous soulignons que, d'abord à l'Université Catholique de Louvain et ensuite au Centre de Recherche sur la Formation du Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris, nous avons défendu deux mémoires qui portent sur les prisons. Ces deux travaux ont été tant un préalable qu'une source de réflexion et d'« envie » d'entamer ce travail de thèse. Nous revenons plus en détail, en début du chapitre deux, sur quelques aspects de ces travaux (Leroy, 2005 et 2006) déjà cités en début de l'invitation à la recherche de ce texte.



- Enfin et en troisième lieu, nous avons lu des ouvrages et des travaux de divers acteurs ou auteurs (dont Benguigui, Chauvenet, Combessie, De Bauw, De Coninck, Dizier, de Thier, Faugeron, Foucault, Froment, Goffman, Malochet, Orlic,, etc.). Nous avons pu également échanger avec certains d'entre eux. Ces sources et références nous ont permis d'argumenter tant la partie historique de cette thèse, que sa partie empirique. La presse et les informations récoltées au gré de l'actualité riche en la matière, ou celles glanées auprès d'anciens collègues de travail, nous a permis de compléter et d'actualiser cette récolte.

Ensuite, une fois ce retour contextuel réalisé, nous proposons une approche théorique qui puisse étayer et renforcer cette recherche, par exemple en en prenant en compte tant les aspects formatifs, que ceux individuels, sociaux ou professionnel d'individus au travail et de leur structure entrepreneuriale. La notion de « tensions identitaires et d'engagement en formation » développée par Bourgeois, mais aussi par Barbier ou Kaddouri (et autres) nous a semblé particulièrement pertinente pour aborder de façon multidimensionnelle cette problématique complexe.

Avant d'aborder la deuxième partie du texte, en chapitre quatre, dans un esprit d'itération et d'interaction entre théorie et terrain une fois ces aspects développés, nous revisitons à leur lueur les interrogations premières de cette thèse et proposons celles qui vont déterminer la suite du travail.

# Chapitre 1 : Données historiques et sociales du monde pénitentiaire belge

## 1.1. Introduction

Au cours de ce chapitre, nous rappelons succinctement quelques facettes, historiques, sociales ou légales qui nous semblent essentielles à la bonne compréhension du monde pénitentiaire belge dans son contexte dès son origine « moderne ».

Sur le territoire qui deviendra la Belgique en 1830, une première expérience en matière de maison de peine a été menée dès 1775 à la prison de Gand. Cet établissement de peines et de tâches accueillait des travailleurs et des criminels, mais également des indigents qui faisaient alors partie du public incarcéré. Rappelons ici que les missions traditionnelles de la prison sont d'assurer la garde des prévenus (placés en détention préventive par les juges d'instruction jusqu'à leur procès) et des condamnés jusqu'à leur libération.

C'est peu après l'indépendance que la gestion des établissements pénitentiaires du pays est confiée au Ministère de la Justice (1832). Il désigna Édouard Ducpétiaux en qualité d'inspecteur général. Une des premières préoccupations de ce gestionnaire a été de travailler à l'amélioration des conditions de détention. Dans sa conception du système, le détenu devait trouver en prison les conditions nécessaires tant à l'exécution de sa peine qu'à sa remise dans le droit chemin. Il privilégia le régime cellulaire dans une architecture en T (ou en étoile) qui porte encore aujourd'hui son nom. C'est à lui aussi que l'on doit les écoles pénitentiaires de Beernem (fille), Ruiselede (mixte) et Wingene (élève-mousse). Celles-ci étaient destinées tant à soustraire les prisonniers les plus jeunes de l'influence des autres détenus qu'à leur apprendre un métier.

La « fonction de la peine » a aussi évolué avec le temps. Ainsi, après les détentions en isolement complet, l'obligation pour le détenu d'expier, de porter la cagoule ou de faire silence, les régimes de détention se sont peu à peu assouplis. Au début du siècle dernier, un système de classification des détenus a été mis en place, visant à gérer les détenus non plus sur base anthropologique, mais selon leurs profils de dangerosité. Cette classification fut

rapidement abandonnée. Dans la même optique, un centre (national) d'orientation pénitentiaire (C.O.P.) est créé en 1963 à Saint-Gilles. Sa mission consiste en l'observation approfondie des détenus posant des problèmes spéciaux de classement ou de traitement. À partir de 1971, il sera complété d'unités d'orientation et de traitement (U.O.T.), équipes pluridisciplinaires présentes dans chaque établissement et chargées localement, comme leur nom l'indique, de traiter et d'orienter les détenus.

Les années soixante-dix sont marquées d'importantes émeutes, en particulier à Leuven Centraal où étaient regroupés les condamnés à de très longues peines. Elles sonnent le glas de la classification, progressivement abandonnée. Actuellement, la principale distinction maintenue est celle entre les maisons d'arrêt (détention préventive) et les maisons pour peines (exécution des condamnations). Mais si la période allant des années soixante-dix aux années quatre-vingt est marquée par la création de grandes centrales, telle celle de Lantin (Liège) ou encore par la mise en place du Conseil supérieur de politique pénitentiaire (instance chargée notamment de la régulation des relations sociales au sein du monde pénitentiaire), cette époque signe aussi la disparition des U.O.T. (dans les années quatre-vingt-dix). Celles — ci sont remplacées par les services psychosociaux (S.P.S.) qui sont présents au sein de chaque prison et composés, outre d'un membre de la direction, d'assistants sociaux, de psychologues et pour certains d'un psychiatre appelé médecin-anthropologue.

Ces ouvertures du monde carcéral ne se passent pas toujours sans frustration. Froment souligne qu'avec l'arrivée de ces nouveaux venus les tensions salariales s'exacerbent !

« La tension subie par les personnels de surveillance, qui voient leur autonomie de plus en plus limitée, leurs tâches se morceler et sont directement confrontés à des professionnels valorisés par des fonctions positives. (Froment, in Faugeron, 1996, p. 20) »

Il est suivi en ce sens par Combessie. Celui-ci note qu'en plus d'apporter une surcharge de travail aux agents, par exemple par la multiplication des mouvements nécessaires à la conduite des détenus lors des rapports « psychologue » ou à ceux de l'assistant social, ces nouvelles expertises entraînent des modifications qui appauvrissent les tâches de surveillance et cantonnent les agents dans les « aspects les plus ingrats » de leur métier (Combessie, 2000, p. 83). Différents auteurs remarquent que ce sont ces modifications du travail qui ont conduit les agents pénitentiaires à leur structuration en syndicats capables de faire contrepoids aux directives émanant de l'administration centrale. Si non vaines, les luttes sont cependant

inégaies. Comme le note Herzog – Evans, le cadre global de ces réformes est à lire au niveau supranational. « Les sources internationales du droit ont progressé considérablement ces dernières années. (Herzog — Evans, 2000, p. 47) »

À ces modifications qui touchent à la gestion du personnel viennent s'ajouter, quelques années plus tard, trois textes de loi qui révolutionnent la définition du statut et des droits des personnes incarcérées.

- Le premier (loi de principe du 12 janvier 2005, moniteur belge [M.B.] du 1er février 2005, également appelé Loi Dupont, du nom de son concepteur) concerne le statut juridique interne du détenu. Il régit les relations entre la personne incarcérée et l'établissement pénitentiaire (ou le système en lui-même).
- Le deuxième règle le statut juridique externe des détenus, c'est-à-dire l'ensemble des modalités relatives à la sortie, temporaire ou définitive, de prison. Il s'agit de la « loi du 17 mai 2006 relative au statut externe des personnes condamnées à une peine privative de liberté et aux droits reconnus à la victime dans le cadre des modalités d'exécution de la peine ».
- Enfin, la loi de 2007 qui instaure le Tribunal de l'application des peines et fait passer la responsabilité des décisions de libération jusque-là dans les mains du pouvoir exécutif (l'administration) au pouvoir judiciaire.

Ces textes qui élargissent très sensiblement le droit des détenus, mettent en avant quelques grands principes, dont :

- Le nécessaire respect de la dignité humaine.
- La préservation des droits du détenu et la limitation des effets préjudiciables de la peine.
- Le principe d'une détention axée sur la réparation et la réinsertion.
- Le droit de plainte des détenus.
- Le contrôle des prisons par une autorité indépendante.

Cette succession de réformes tire en réalité son origine de deux sources principales : l'occurrence au niveau national de faits divers extrêmement graves très largement répercutés

par les médias (et pris en considération dans le monde politique), et la prise au niveau international de dispositions (recommandations) ayant un pouvoir plus ou moins contraignant sur les politiques nationales (convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme, règles pénitentiaires européennes, etc.).

## 1.2. Organisation du monde pénitentiaire belge

Nous remarquons que le fonctionnement organisationnel du monde pénitentiaire belge n'est pas exempt, non plus, de réorganisations qu'elles soient profondes ou de surface. Après s'être nommée Direction générale de l'exécution des peines et mesures (D.G.E.P.M.), l'administration responsable de l'organisation du système pénitentiaire belge et de « l'exécution transparente et efficace des décisions et des mandats de justice » s'appelle, depuis le 1er février 2007, la Direction générale des établissements pénitentiaires (D.G.E.P.I.). La D.G.E.P.I. compte en son sein deux types d'administration complémentaire :

- D'une part, les services centraux gèrent au niveau fédéral l'opérationnalisation de la politique criminelle du ministre de la Justice. À ce titre, entre autres missions, l'administration centrale dirige, encadre et contrôle l'activité des services extérieurs, tant en matière de gestion des dossiers individuels des détenus qu'en matière de gestion du cadre global du personnel.
- D'autre part les services extérieurs, qui sont en charge, pour l'essentiel des 33 prisons, maisons d'arrêt (prévenus) ou de peine (condamnés), établissements de défense sociale, du centre national de surveillance électronique et de certaines peines alternatives.

Notons que les maisons de peines proposent des caractéristiques d'accueil et de traitement qui sont différenciées selon le type d'établissements (ouverts, semi-ouverts [avec régime de sécurité pour la nuit et travail en atelier ou au grand air le jour] ou fermés à régime de sécurité [ministère de la Justice, 2000, pp. 11-12]). Parmi les différences objectives que l'on peut noter entre les établissements pénitentiaires, il y a la taille des établissements (de 50 à 1000 détenus), mais également le régime de détention pratiqué localement. À cet arsenal, interne et externe, il y a lieu d'ajouter les maisons de justice. Créées à l'aube des années 2000, elles regroupent en leur sein, dans les principales villes du pays, les différents services auxquels

tout justiciable peut-être amené à faire appel : conseil juridique de première ligne, accueil des victimes, guidance post — pénitentiaire des libérés, etc.

Cette « gestion des punitions et des réinsertions » s'organise dans le respect d'une répartition géographique favorisant l'accès des services au plus grand nombre ; elle tient également compte de la diversité des besoins. Dès lors, les trente-trois établissements pénitentiaires, de défenses sociales et les maisons de justice sont répartis sur tout le territoire. Nous avons constaté (Leroy, 2005) qu'avec ces multiples délocalisations territoriales, certaines caractéristiques de la configuration mécaniste rejoignent celles de la configuration divisionnalisée et que la D.G.E.P.I. conserve tant une gestion globale et budgétaire qu'une prise de décisions stratégiques centralisée.

C'est dans le respect de la philosophie de la loi de 2005 sur le statut interne des détenus et en particulier de la culture du respect qu'elle instaure que la D.G.E.P.I. doit réaliser ses missions. Pour ce faire, elle doit tenir compte tout à la fois des intérêts de la société, de la victime et de l'auteur de l'infraction. Complémentairement, dans le cadre de la réinsertion des auteurs d'infractions, la D.G.E.P.I. doit mettre en place un plan de détention individualisé permettant à tout condamné de trouver dans l'environnement pénitentiaire les conditions nécessaires à la préparation de sa réinsertion (accès au sport, à la culture, au travail, à la formation, aux soins de santé...). Un des objectifs est celui de limiter les risques de récidive.

### 1.3. Modifications des modes de gestion du monde pénitentiaire belge : une actualité au temps long

#### 1.3.1. Réforme de la loi pénitentiaire

La représentation habituelle des prisons que l'on se fait est celle d'un monde que l'on voudrait uniforme et structuré. Loin de cette uniformité, ce monde social et professionnel est en mouvement. S'il y a des questions qu'il est probablement indispensable de se poser en début d'une réflexion sur le monde carcéral, celles qui sont posées par Chauvenet, Orlic et Benguigui dans leur ouvrage « Le monde des surveillants de prison » (1994 p. 111) en font certainement partie et restent d'actualité. Elles portent, entre autres, sur « la structure organisationnelle de la prison telle qu'elle demeure depuis des décennies » et sur sa capacité à « intégrer et assimiler les nouvelles orientations qu'on lui impose ».

Avec eux, d'autres auteurs comme Rostaing notent qu'il convient de s'interroger également sur les perceptions que peuvent se faire les surveillants d'un rôle professionnel qui se trouve de plus en plus confiné dans une position d'exécutant.

« L'instauration croissante de règles, notamment la reconnaissance de droits aux détenus, tend à réduire le pouvoir général du personnel pénitentiaire et à augmenter la place de la négociation. (Rostaing, 1996, p. 106) »

Loin de l'ancestrale prison — punition, les conceptions des peines, de leur application et avec elles le monde des prisons évolue. La peine « punition » se transforme, petit à petit, en peine réparatrice ou de réinsertion. Ce sont dès lors des concepts nouveaux, comme ceux de la culture du respect ou celui de la justice réparatrice, qui viennent modifier les valeurs traditionnelles du champ carcéral et professionnel. Rappelons qu'en ce qui concerne le monde pénitentiaire belge, ces transformations politiques et idéologiques, dont celles initiées par la loi de principe<sup>4</sup> sont impulsées par les lois nationales ou par le contexte international, comme celui des droits de l'homme. Pour ne citer qu'une facette de cette loi, nous notons que, désormais, le détenu qui fait l'objet d'une procédure disciplinaire interne peut se faire accompagner d'un avocat lors de son audition auprès du directeur.

Il n'est pas anodin de constater que cette réforme du mode de gestion des personnes incarcérées se fait en parallèle à celle des statuts et des carrières des agents pénitentiaires. Après avoir ouvert les postes de direction en premier lieu aux universitaires qui sont criminologues, aux officiers de l'armée belge ensuite et enfin aux universitaires, toutes disciplines confondues, après avoir, dans les années soixante-dix, ouvert les portes du cellulaire aux personnels à profil psychosocial, les réformes du mode de gestion des détenus et des carrières du personnel pénitentiaire se succèdent.

### 1.3.2. Réforme des statuts

Celle qui fut concrétisée en fin des années 1990 et début 2000 est à placer dans le contexte d'une régulation conjointe (Reynaud, 3<sup>ème</sup> édition 2004, de Terssac, 2003) mise en œuvre par des négociations entre l'employeur et les organisations représentatives du personnel.

---

<sup>4</sup> Pour mémoire cette loi qui traite de l'administration des établissements pénitentiaires ainsi que du statut juridique des détenus, également appelée « loi Dupont », a été mise en place le 12 janvier 2005. [S.P.F. Justice, 2005]

Elles aboutissent à un accord, entre autres, en termes de modification et de revalorisation du statut des personnels. Il y est choisi de revaloriser, moyennant une épreuve réduite, les différentes positions professionnelles subalternes en les faisant progresser d'un niveau (par exemple pour un agent de base, du niveau 4 au niveau 3 du statut pécuniaire et administratif).

En plus d'avoir l'avantage de revaloriser la fonction, ceci a pour effet d'améliorer le statut pécuniaire des agents. En parallèle, il est décidé de supprimer définitivement le niveau le plus bas à savoir le « niveau quatre ». Derrière cette apparente hausse du niveau général des agents de base, a contrario, nous remarquons que dans la foulée le niveau 3 est nivelé par le bas ! Ceci se concrétise par la suppression de la nécessité d'avoir un diplôme lors du recrutement. La justification évoquée par la structure est de pouvoir donner une réponse rapide aux besoins en personnel. Cette diversification des statuts liée au fait que plus aucun diplôme n'est demandé à l'épreuve de sélection entraîne chez les agents un sentiment de dévalorisation de leur catégorie professionnelle. Ceci n'est pas sans incidence sur le moral des salariés les plus anciens. Soulignons que récemment la structure est revenue partiellement en arrière. Les postes sont ouverts aux candidats à l'examen qui peuvent produire soit un diplôme identique à celui du baccalauréat soit une attestation de réussite d'un test d'admission préalable à l'inscription.

Autre volet de ce nettoyage, la suppression du grade de chef de quartier principal, un grade positionné entre celui de chef de quartier (un grade qui équivaldrait au grade de contremaître-chef d'équipe) et celui d'assistant (aujourd'hui appelé expert pénitentiaire, ce grade qui équivaldrait au grade de chef de service). Le grade de chef de quartier principal permettait aux agents d'accéder à un statut plus confortable et à des responsabilités valorisantes. C'était par exemple le cas des agents qui n'arrivaient pas à accéder au poste d'assistant pénitentiaire (aujourd'hui expert pénitentiaire), soit pour des raisons de places vacantes limitées (par exemple, il s'agit de trois postes pour les cent vingt agents du cadre d'Arlon), soit pour cause d'échec aux examens de promotion.

#### Réformes des modes de promotion interne et ouverture à l'expertise externe

Autre réforme et non la moindre, les modalités d'accession au grade d'assistant pénitentiaire (actuels experts pénitentiaires) sont modifiées. Parmi ces refontes, la décision qui fut psychologiquement la plus marquante pour le salarié est certainement celle qui, dans le début des années 2000, a entériné la suppression de la nécessité d'être chef de quartier (donc d'avoir



déjà un passé professionnel de plusieurs années et d'avoir réussi un examen de promotion interne) pour prétendre à pouvoir s'inscrire à l'examen de promotion au grade d'assistant pénitentiaire. Ceci signifie qu'avec les réorganisations en cours cette position hiérarchique, bastion des carrières internes, est désormais ouverte aux postulants extérieurs. Les candidats qui ont, par diplôme, l'accès aux sélections du niveau 2 peuvent, après réussite d'un concours externe accéder à la fonction d'assistant pénitentiaire adjoint (A.P.A.).

Le choc a été d'autant plus fort que cette fonction reste convoitée et qu'elle est la principale porte d'entrée vers une (hypothétique) accession, par promotion et examen internes, au grade de directeur. Un des effets induits par cette réforme est le fait que les agents subalternes, écartelés entre le respect des décisions « de Bruxelles » et la réalité de la position hiérarchique des nouveaux arrivants (assistants adjoints, chefs de détention), ont subi une réduction drastique de leurs perspectives d'avancement dans le grade et en sont sortis fortement désabusés. En effet, aujourd'hui comme hier, beaucoup d'agents misent plus sur les possibilités de progression par l'ancienneté et la promotion interne que sur celles qui leur sont proposées par les nouvelles possibilités d'avancements (externes et par recrutements).

Alors que ces modifications du mode de progression dans la hiérarchie perturbent l'ensemble du personnel et alors qu'elles ne sont ni finalisées, ni acculturées, de nouvelles réorganisations entrent en jeu. Il s'agit une fois de plus d'une transformation profonde des positions barémiques et hiérarchiques des salariés. De nouvelles échelles de salaires sont créées. Les agents pénitentiaires et chefs de quartier qui étaient au niveau D passent au niveau C. Pour les statutaires, ceci se fait sans qu'aucune formalité, par exemple le traditionnel examen de changement de niveau, ne soit demandée. D'autres mesures sont prises pour les contractuels ; (agents qui ne sont pas nommés en tant qu'agents définitifs du service public) ; selon qu'ils sont diplômés ou non. A l'avenir, pour prétendre au titre de statuaire, les candidats devront avoir un diplôme d'études secondaires supérieures.

Soulignons que si ces nouvelles séries de réformes revalorisent les salaires des agents, en général, elles suppriment l'échelon « niveau » qui existait entre les assistants pénitentiaires et leurs subalternes, agents ou chefs de quartier (S.P.F. Justice, Moniteur belge 24 11 2000). Ces nouvelles modifications touchent donc de front le statut des cadres et chefs de service !

En prolongation de ces réformes, les appellations changent aussi. Aujourd'hui symboliquement et techniquement (en raison de leur changement d'échelle barémique) les

agents pénitentiaires se nomment « assistants de surveillance pénitentiaire » et les chefs de quartier « assistants pénitentiaires chefs d'équipe ». Les assistants pénitentiaires, eux, se nomment toujours assistants pénitentiaires, sauf un nombre limité d'entre eux qui devient expert pénitentiaire ou expert adjoint ! Au-delà de ces détails de formes, soulignons que si elles apportent aux agents quelques avantages pécuniaires (bien venus même si souvent ils ne sont pas directement revendiqués), il est aisé de comprendre que pour les personnels qui les subissent, ces différentes mutations organisationnelles successives et parfois contradictoires, semblent quelque peu en décalage tant à leurs préoccupations sécuritaires quotidiennes, qu'à leurs besoins d'évolutions dans la structure.

### 1.3.3. Réformes, sectorielle et intersectorielle

À ces mesures, qui concernent plus particulièrement le milieu de la justice, viennent s'ajouter d'autres réformes qui concernent l'ensemble de la fonction publique fédérale belge. Il s'agit ici, par exemple de changement de politique de management. Le niveau fédéral a, en milieu des années 2000, instauré, entre autres techniques, un nouveau type d'évaluation des agents, nommé « cercle de développement ». (S.P.F. P & O, 2004).

Pour rester synthétique, nous dirons que cette nouvelle évaluation (par la participation des agents et la fixation d'objectifs réalisables communs entre le chef fonctionnel et le salarié subalterne) veut aboutir à une évolution tant quantitative que qualitative du travail et du service presté. Notons que, pour arriver aux objectifs fixés, cette réforme ne prévoit que peu de moyens réels, par exemple en formation ou en budgets terrains. De plus pour les agents qui seront considérés comme inaptes, « asociaux » ou incapables d'évolution, le système envisage des mesures coercitives ou punitives. Celles-ci peuvent aller jusqu'à leur révocation.

Même si le coercitif n'est pas le fondement principal de cette approche de « notation » les inquiétudes qu'ont les agents en matière de statut et de fonction sont, par le fait, renforcées d'inquiétudes en termes de fonctionnement quotidien et de leur évaluation ! Ce sont donc différentes dispositions, techniques et idéologiques, imposées par les politiques ou par les gestionnaires qui heurtent de front la culture d'entreprise et qui induisent des réactions de la part du salariat de cet espace social. Les agitations plus ou moins récentes de ce champ professionnel laissent apparaître les malaises des salariés.

## 1.4. Le monde pénitentiaire belge, un monde professionnel conflictuel

« Trop de détenus dans les cellules et pas assez de gardiens !

Les directeurs de prison sont furieux contre le ministre de la Justice. Ils contestent l'accord de sortie de crise à la prison de Bruges. »

En substance, explique l'un d'entre eux (F. de Thier) plus tard dans la journée, ils sont « mis sur la touche » par cet accord de sortie de crise qui contourne la loi de principe, qui oublie le respect de cette loi, les droits de l'homme... Cet accord spécial et « social particulier » signé par Stefaan De Clerck ne concerne que cette prison (Bruges). Pour calmer la grogne salariale (des agents), il supprime aux détenus certains droits reconnus par la loi de principe.

(Sources : « Informations du matin », R.T.B.F., Kinshasa, 29 octobre 2010, 06.00 heures. Retranscription par l'auteur)

Les multiples modifications des modes de gestion que subit le monde des prisons (Leroy, 2005 et 2006) ; qu'elles soient le choix de stratégies internes (comme celle des modifications successives des modalités de promotion ou de recrutement), qu'elles soient imposées par le monde politique belge (comme la loi de principe) ou par le contexte international (comme les notions de droits de l'homme) ; touchent toujours de plein fouet les salariés du cellulaire. Depuis des années, pour ne pas dire des décennies, les prisons font la « une » bienveillante ou destructrice, des quotidiens et des radios — télévisions. Depuis des années, des promesses d'amélioration sont faites et ne sont que peu suivies d'effets.

Au fil du temps et des actions salariales, les motifs de mécontentements restent grosso modo les mêmes. L'analyse des motivations à l'action des agents pénitentiaires montre facilement que les facettes de mécontentement exprimées lors des grèves sont étroitement liées à celle des conditions de sécurité au travail. Que l'on parle de surpopulation, de recrutement ou de moyens, in fine nous retournons dans le domaine du sécuritaire et du quotidien professionnel.

Nous passons en revue ci-après, de manière non exhaustive, quelques un des motifs récurrents.

#### 1.4.1. Conditions de sécurité au travail

L'aspect des conditions de sécurité au travail est sans aucun doute une des préoccupations majeures et une des sources de contestation du monde carcéral. La sécurité sur section est un des leitmotiv qui revient lors des actions du personnel. Elles touchent diverses facettes de la vie du cellulaire. Nous notons, celle de la sécurité des détenus et celle de la sécurité des agents ! La difficile relation qui lie détention, sécurité, déontologie, formation et réinsertion est au cœur des dynamiques sécuritaires qui sont ici mises en avant. Cette relation reste une source principale de mécontentement des agents et cadres pénitentiaires.

#### 1.4.2. Surpopulation

La Belgique connaît un taux de surpopulation carcérale chronique. En plus de poser des problèmes de conformité aux normes et lois européennes, ceci pose des problèmes en matière d'hygiène et de sécurité.

De façon structurelle, les prisons où les détenus s'entassent à plusieurs par cellule et dorment parfois sur des matelas posés à même le sol sont des espaces sous pression. Conjoncturellement, lorsque pour faire de la place on vide préventivement des quartiers du cellulaire, par exemple celui de Jamioux en cas de travaux ou en prévision du surcroît d'incarcération causé par l'organisation du Championnat d'Europe de football (2000), pour remplir ceux des autres prisons wallonnes, la situation devient vite critique. Nous notons que les taux de surpopulation varient d'une prison à l'autre, la quadrangulaire sécurité, surpopulation, cadre de gestion du personnel du cellulaire, et impératif réglementaire du monde carcéral n'a donc pas fini d'alimenter les mécontentements des agents !

#### 1.4.3. Recrutements ou régularisations des agents statutaires et contractuels

La surpopulation exacerbe donc les carences en hommes de surveillance !

Dans ce contexte de revendications de moyens et de sécurité, tant la qualité que la quantité du personnel disponible, dans et pour le cellulaire, sont à l'ordre du jour de fréquentes revendications de celui-ci. Qu'il s'agisse d'obtenir la régularisation des agents contractuels ou

le recrutement d'agents pénitentiaires statutaires, la problématique est également récurrente. Ajoutons à cela que cette carence en personnel est renforcée par l'infrastructure de la prison, elle-même. Souvent, au dire même des architectes ou des gestionnaires des services du « mobilier – bâtiment », l'infrastructure est « mangeuse d'agents ». Par exemple, la disposition spatiale des prisons en « t » ou celle des nouvelles prisons nécessitent un nombre important de surveillants.

Entre sécurité et gestion de sa vie professionnelle ou familiale, les surveillants comme les directions locales entendent veiller, au-delà des prescriptions nationales, au maintien d'un cadre d'agents suffisant à assurer la bonne marche de leurs établissements ! Ici aussi, force est de constater que la quadrature du cercle est loin d'être résolue ! Entre sécurité interne et sécurité externe, entre but de système et but de mission, les dynamiques de ressources humaines nous renvoient inéluctablement vers la thématique de l'ambivalence entre règlement général et loi de principe.

#### 1.4.4. Moyens liés aux modifications des règles et des normes

Dans nos travaux précédents, nous avons souligné comment les modifications managériales et les politiques de mode de gestion des personnes incarcérées induisent des modifications comportementales importantes, que l'on soit détenu ou que l'on soit agent. Ces dispositifs supposent en général une responsabilisation, voire une auto responsabilisation, plus grande des populations détenues et une meilleure souplesse des surveillants. Ceci a un impact tant cognitif que technique. La mise en vigueur de certaines dispositions prises par la loi de principe induit des nouvelles modalités de vie sociale interne complètement improbables il y a encore peu de temps, pour ne citer qu'un exemple, le détenu en infraction, en interne du cellulaire, passe traditionnellement au rapport directeur. Désormais, il peut se faire accompagner de son conseil. Ceci ralentit les procédures disciplinaires, qu'elles soient justifiées ou non. Ceci oblige aussi un meilleur travail de rédaction de la part de l'agent et un surplus de justifications du cadre qui souhaite sanctionner.

Dans presque tous les cas, ces dispositions enlèvent aux agents et cadres du cellulaire, une possibilité de simultanéité de réaction entre l'action jugée répréhensible et la sanction à y donner. Les agents y voient une cause supplémentaire d'impunité, donc d'incitation à la récidive !

#### 1.4.5. Non tenue des engagements

D'action en action, régulièrement les agents et leurs organisations représentatives pointent du doigt les promesses non tenues. Le cahier de revendications 2007-2011, les embauches structurelles ou conjoncturelles de personnel, la formation, la mise en place de stress — teams ou les nouveaux moyens de coercition, la thématique de la sécurité, etc. sont autant de points qui sont au cœur des actions et qui reviennent sur la table des revendications. Avec les changements de directions générales, de ministres, de gouvernements, d'orientations politiques ou de modes de gestion du personnel, les engagements ne se tiennent que plus ou moins partiellement.

À chaque mouvement est lié son lot de revendications, à chaque négociation est lié son lot de promesses non tenues. Ce manque de confiance et le non — respect des engagements engendrent dès lors de nouveaux mécontentements. Il est raisonnable de penser que le fort taux de syndicalisation des agents des prisons (près de 90 % tous syndicats confondus) n'est pas étranger au fait. Celui-ci n'est probablement pas étranger, non plus, au fait que le personnel suive, souvent, les mots d'ordre des conflits sociaux intersectoriels nationaux. Ce fut le cas dans les années quatre-vingt-dix, sur le non-démantèlement des services publics. Ce fut le cas aussi dans les années 2000 sur le droit à la pension.

Nous terminons ce paragraphe en remarquant que les polémiques et les luttes sont loin d'être closes. Par exemple, en mars 2012 après un mois de grève du zèle des agents pénitentiaires, des avocats demandaient symboliquement « la libération de prison de Forest ». En avril de cette année, à la suite de différentes prises d'otage les agents d'Andenne et d'Arlon ont arrêté le travail et ont été suivis, par solidarité, par l'ensemble des prisons du pays. Sécurité, dangerosité, moyens supplémentaires étaient à l'ordre du jour d'une réunion de sortie de crise. Celle-ci, sous la menace d'un préavis de grève, se tenait le 24 avril 2012 en présence des représentants de la ministre. Les autorités y ont proposé divers aménagements technologiques (dont des portiques de détections) et... la suppression de quatre cents emplois !

Confrontée à la pression des syndicats, la ministre de la Justice s'est rangée du côté du monde carcéral et a défendu le maintien de l'emploi et de la sécurité interne. De son côté, le gouvernement se positionnait en faveur des restrictions budgétaires. Après quelques jours de négociations, c'est l'option du maintien des emplois qui a finalement été retenue.

## 1.5. L'offre de formation

Gardien de prison : un métier, une formation enfin !

Fini le temps de la fonction « porte-clefs » pour les gardiens de prison, aujourd'hui on leur demande d'être un peu psychologue, un peu sécuritaire, un peu assistant social. Pour arriver à ce savant mélange, il faut une bonne formation, elle dure pour le moment treize semaines et touche tous les domaines du métier. Une formation qui se décline à deux niveaux : une partie théorique et une partie pratique.

(sources : R.T.B.F. infos, 25.05.10 — 12 h 16)

### 1.5.1. Histoire et longueur de temps

Depuis la création des institutions pénitentiaires, la formation de ses personnels, longtemps absente, n'est pas moins au cœur des préoccupations et des polémiques. Qu'elle soit acceptée ou condamnée, elle en reste une des expressions en termes de changement. Ces dernières années en Belgique avec l'arrivée des nouveaux modes de gestion des agents et des détenus, après avoir été longtemps léthargique, la formation a vu son influence augmenter de façon exponentielle. Dans les paragraphes qui suivent, nous allons en dessiner quelques grands contours.

Depuis la fin des années mille sept cent, certaines voix prônent, déjà, par le renforcement des capacités des salariés, l'amélioration du sort des personnes incarcérées. Cependant et même si « Wagnitz suggérait dès 1791, la mise en place d'un séminaire pénitentiaire partout où il existait une prison. (Sellin cité in L'intercours n° 4, 2005) », nous pouvons faire remonter, en France, aux années mille huit cent trente, les premières expressions de la formation pénitentiaire. Contemporaine de celle de son grand et révolutionnaire de voisin, la dynamique de création des premières écoles pénitentiaires belges lui emboîte alors le pas. Certains courants gestionnaires de cette époque, comme ceux de Lucas et Ducpétiaux visent à

promouvoir, entre autres améliorations des régimes, l'amélioration des connaissances ou des compétences des agents du cellulaire.

Pour les uns, cela passe par la formation de base du type de celle que pourrait proposer une école professionnelle traditionnelle. Pour les autres, ceci passe par la mise en œuvre de moyens spécifiques pour les surveillants (Ducpétiaux, 1837, 351-352, in De Coninck, 2005). On peut dater les premières créations d'écoles pénitentiaires belges en 1834 à Gand et en 1867 à Leuven. Dans la foulée et sans faire abstraction des tentatives de structurations antérieures de plans de formation, nous notons les réflexions, non unanimement partagées, mais fondatrices, qui furent menées par les congrès de Londres (1872) et de Stockholm (1878). Ensuite, les choses ne vont évoluer que lentement.

Dans les années mille neuf cent trente, après la création de l'école pénitentiaire de Hoogstraten, l'ouverture internationale aux notions de droits de l'homme et l'inférence autorisée des Nations Unies dans les politiques nationales permettent dans les années cinquante de pousser plus loin les réflexions et les actions de formations. Elles portent tant sur le recrutement, la formation, que sur les contenus des missions qui sont dévolues aux agents pénitentiaires. Les expériences se structurent petit à petit pour, en 1962, arriver à l'ouverture du VIPK de Merkplas et à la proposition aux agents de formations de très courtes durées dont les contenus portent sur le légal et le sécuritaire.

« Là où, avant la Deuxième Guerre mondiale, la formation des surveillants était encore fortement sous le signe de l'acquisition de connaissances médico — anthropologiques, les cours d'initiation sont maintenant davantage centrés autour des matières juridico — administratives. (Neys, Peters, et autres, 1994, 30-31 in De Coninck, 2005) »

Il est intéressant de souligner qu'aujourd'hui deux responsables de la formation continue de Marneffe, Mr de Thier et Mme Van der Avoort (L'intercours n° 4, 2005, p.2), notent que les formations de l'époque ne comportaient ni approche organisationnelle ni approche sur les missions de la prison !

En tout cas, entre formation de base et formation continue, désormais les choix stratégiques de formation se posent. Un d'entre eux est de déterminer si cette mission revient à l'école professionnelle ou si elle doit rester une compétence du monde professionnel. En tout état de cause, dans ce contexte d'offre défaillante, pendant de nombreuses années, c'est la formation



sur le tas qui a constitué la colonne vertébrale de la socialisation secondaire des agents et cadres du cellulaire.

### 1.5.2. Une première offre de formation wallonne à Marneffe

C'est en 1979 que la Wallonie se dote de son premier centre de formation. L'Institut de perfectionnement des cadres pénitentiaires (I.P.C.P.) de Marneffe voit le jour.

Entre alternance et pratique pédagogique transmissive, il propose aux agents des modules techniques, ponctuels et de courtes durées. Au fil du temps, le centre agrmente son offre. C'est ainsi que comptables, directeurs, assistants sociaux ou psychologues, mais aussi assistants pénitentiaires et agents de section y suivront des modules de très courtes durées extrêmement ciblés sur les savoirs théoriques liés aux métiers. In fine, la formation continue (dont nous parlons dans ce travail), qui s'étale sur deux ans et traite de modules de gestion, de technique, d'aspects sociologiques, psychologiques... y sera proposée sur base autodéterminée, nous sommes alors en milieu des années 2000 — 2010.

### 1.5.3. Lantin et la formation de base de masse

Autre lieu, autre centre, en fin des années quatre vingt, soit une dizaine d'années après la création de l'I.P.C.P. Marneffe, afin de répondre en termes de formation de base aux recrutements qui s'accélèrent, le C.F.P. Lantin voit le jour et suit le chemin. Il est logé en banlieue liégeoise dans la « prison usine » de Lantin et propose à des groupes de vingt ou trente primo arrivants des formations technico pratiques. Elles ont, au départ, une durée d'une semaine... elles passent à six semaines en 2006 ! C'est dans cette période aussi que l'organisation de l'alternance est en partie confiée au C.F.P. La formation des « Mentors » est donc ajoutée au portefeuille de l'offre du C.F.P. Lantin. Ceci dit et en résumé ce centre s'occupe principalement de la formation de base des nombreuses nouvelles recrues tandis que l'I.P.C.P. prend en charge la formation continue.

### 1.5.4. L'école pénitentiaire et la mutation de l'offre de formation

C'est dans le milieu des années 2000 que le C.F.P. Lantin et l'I.P.C.P. Marneffe sont fusionnés. L'ensemble des formations est désormais logé à Marneffe. Le nouveau centre est baptisé Centre de formation du personnel pénitentiaire (C.F.P.P. Marneffe). Les deux directions sont jointes, mais aussi, avec l'arrivée d'un nouveau directeur principal (non

pédagogue), remodelées. De nouvelles recrues rejoignent l'équipe opérationnelle, il est objectif de constater que les premiers résultats sont au rendez-vous ! En quelques années, le monde pénitentiaire francophone belge passe d'une formation régulée quasi inexistante à une offre technique nettement mieux agrémentée. Au travers de leurs programmes ou autres brochures, les échos qu'en donnent les responsables de la formation de Marneffe tendent à le confirmer.

Un effort de communication interne est fait. Il se matérialise, par exemple, par l'édition du bulletin « Le Libretto » (n° 1 septembre 2008), par la publication du bulletin de liaison « L'intercours » (n° 1 février 2010) ou par celle d'un catalogue périodique des offres de formation. De même, la formation de base passe à trois mois. Elle s'organise sur 2 niveaux, formation de base pour les agents qui entrent en service et retour sur une formation de base, en formation continue, pour les agents déjà en place qui n'ont pas eu l'opportunité d'en bénéficier lors de leur entrée en service. Aujourd'hui, elle se déroule sur six mois et est programmée dès l'entrée en service des agents, ce qui n'était pas systématiquement le cas auparavant. En parallèle, l'offre ponctuelle de formations autodéterminées se diversifie : sports, mentorat, aspects sociaux et psychologiques de la gestion des détenus, mais aussi salle de simulation professionnelle sont au rendez-vous.

Soulignons enfin qu'avec la réforme des carrières et par les nouvelles procédures de recrutement « on going », à flux tendu, qui sont mises en place par la cellule des ressources humaines du S.P.F. Justice, en 2010, la formation devient un partenaire des processus de recrutement.

Un des impacts importants des dynamiques ré - organisationnelles en cours est donc certainement celui qu'il a eu sur l'offre institutionnelle de formation, avec un brin de retard, mais probablement de manière inéluctable. Mary le souligne, si la structure souhaite réussir ce chantier, les réformes organisationnelles en cours doivent induire une amélioration de l'offre de formation.

« Dans ce contexte et en l'absence d'une réforme de l'organisation interne des prisons et de la formation du personnel, l'objectif de limitation des effets préjudiciables de la détention, pivot de la loi (loi de principe NDA) repris à leur compte par le gouvernement et l'administration, risque fort de ne pas être atteint. (Mary, 2006, résumé) »

Le constat s'impose, grâce aux négociations des deux équipes de formateurs, celles de Marneffe et de Lantin, la formation trouve, peu ou prou, sa place dans le champ pénitentiaire. La fin de la première décennie des années 2000 en témoigne. La loi de principe est mise en œuvre en 2005... c'est en 2007 qu'un autre virage important est négocié. D'une offre inexistante, la formation de base est aujourd'hui passée à six mois et un catalogue de formations diverses est proposé aux agents.

### 1.5.5. Formation et réflexions stratégiques

Un aspect non négligeable est à souligner ici. En parallèle à son travail formatif le C.F.P.P. Marneffe a engagé une double réflexion ; celle sur les valeurs et celle sur les programmes. Comme l'annonce, l'intercours spécial de février 2011, l'équité et la responsabilisation des agents — apprenants sont mis en avant dans les processus formatifs.

Ces processus reposent désormais sur quatre piliers (sources l'intercours, 02 – 2011, p. 6) :

- Le principe de formation.
- Le principe d'acquisition de compétences génériques.
- Le principe de l'alternance théorie/pratique et du transfert des compétences.
- Le principe du coaching.

L'autre chantier en cours est celui de la création des fiches COR (consignes opérationnelles réglementaires) et du référentiel de formation des agents.

Dans ces fiches, les consignes opérationnelles réglementaires (COR) proposent donc aux agents une série de codifications et de prescriptions de gestes professionnels quotidiens. La structure met en service un outil qui veut réguler fortement l'ensemble des gestes professionnels que sont censés poser les agents au quotidien.

### 1.5.6. Le référentiel de formation, reflet de celui des agents de la fonction publique

En parallèle à ces fiches prescriptives, un référentiel de formation est créé.

Curieusement alors que les fiches COR qui détaillent le geste prescrit auraient pu servir de base à la réalisation de cet outil d'expression des gestes sur le terrain, les compétences développées dans ce référentiel font, elles, référence aux métras compétences, génériques et sorties de leur contexte premier, de la fonction publique en général et du SELOR en particulier (service de recrutement des services fédéraux) (L'intercours, hors série, 02 2011, p. 3 et 8).

La question de leur réinterprétation sur le terrain se devrait donc d'être posée ! Notons que dans ce contexte de prescriptions par les fiches COR des gestes professionnels et par le niveau d'abstraction, de désincarnation des compétences qui sont à démontrer sur section, le conseiller général de Thier (responsable du C.F.P.P.) fait lui-même, indirectement, le constat des difficultés rencontrées par les agents dans la réinterprétation des moments professionnels.

« Les agents sont souvent soumis à des injonctions paradoxales : surveiller et faire preuve de respect humain dans un contexte souvent tendu. La formation a fait l'objet d'une refonte totale dans un esprit de destructivisme positif. (L'intercours, 02 — 2011 p. 1) »

Aujourd'hui, alors que ces réformes de fond viennent de sortir des cartons, il est sûrement trop tôt pour en faire une évaluation objective. Avec Malochet nous pensons cependant que malgré toutes les bonnes volontés mises en œuvre, et comme ce fut le cas en France, il semble qu'entre but de système et but de mission, les décideurs du ministère et les responsables du centre de formation semblent avoir un peu de mal à trouver leurs marques.

« La formation des élèves surveillants hésite donc entre deux modèles, l'un centré sur l'apprentissage des techniques pénitentiaires de base, l'autre fondé sur l'acquisition d'un professionnalisme déviant, fait de coopération et de négociation latente avec les détenus. (Malochet, 2007 p. 240) »

En ce sens, il convient donc de s'interroger sur la place et l'interprétation respectives que peuvent prendre pour un salarié les consignes opérationnelles réglementaires et les compétences génériques.

Par exemple, sur la section... au petit matin..., comment gère-t-on l'expression d'une compétence générique du type du « service à rendre au client » ? Sachant qu'elle devrait être « à développer » (L'intercours, 02 — 2011 p.8) en même temps que les consignes opérationnelles réglementaires (C.O.R.), par exemple la consigne « n° 23 : Consignes lors d'une évacuation » ou la consigne « n° 4 : Procédure d'ouverture d'une cellule »... qui elles, sont à appliquer strictement !

Entre le prescrit de la structure et de la formation, le réel du terrain et le réellement (à) réalisé des agents, on peut légitimement se poser la question de la réappropriation des gestes et de ses normes par les travailleurs de section. En lien à l'identité professionnelle des agents qui, rappelons-le, s'est souvent forgée sur le tas, il convient de s'interroger sur l'impact que produit, chez eux, cette proposition d'actualisation de compétences « génériques ». Il sera donc certainement intéressant d'observer, sur le terrain, comment les (et quelles) traces objectives de la formation s'y expriment.

Le cadre historique et factuel du monde pénitentiaire belge étant posé, dans le chapitre qui suit, nous abordons cet espace social par sous un angle empirique. Ensuite, nous proposons, avant de faire un retour sur notre hypothèse et sur nos questions de recherche, de nous pencher dans la partie théorique sur les liens qui existent entre engagement en formation et identité.

## Chapitre 2 : Approche empirique de la recherche

### 2.1. Introduction

En lien au chapitre qui précède et qui place le champ dans son contexte historique et social factuel, ce rappel empirique doit nous permettre de mieux mettre en lueur les jeux et enjeux actuels de ce champ professionnel. En ce sens, cette approche complémentaire nous aide à sortir du factuel « pur » et à le re contextualiser. Nous abordons donc ici différentes dynamiques qui impactent la vie sociale et professionnelle du monde pénitentiaire.

- Tout d'abord, en précisant que si les divers auteurs déjà cités auparavant constituent les principales sources et références (Benguigui, Chauvenet, Combessie, De Bauw, De Coninck, de Thier, Dizier, Faugeron, Froment, Malochet, Orlic,, etc.) de cette partie de texte, nous introduisons ce deuxième chapitre en revenant sur nos deux travaux antérieurs (Leroy, 2005 et 2006).
- Nous rappelons ensuite comment les agents pénitentiaires s'accordent à mettre en avant différentes caractéristiques qu'ils jugent essentielles au bon exercice de leur métier.
- En suivant la présentation des points de convergence ou de divergence professionnelle des agents entre eux, nous sommes amené à traiter des ambiguïtés, normatives et professionnelles, qui rythment la vie quotidienne de cet espace social. Nous nous penchons alors sur la notion de « double contrainte ».
- Enfin, nous y abordons la façon dont les salariés appréhendent la maîtrise de l'imprévu.

In fine, en allant largement au-delà des pistes de recherche dégagées lors des travaux antérieurs, nous tentons de comprendre comment les liens entre indétermination, incertitude et environnement peuvent nous permettre de mettre en évidence divers rapports à la formation.

## 2.2. Retour sur nos réflexions antérieures

Nous proposons de débiter ce chapitre en rappelant certaines des réflexions issues de deux de nos recherches, à savoir : « Changements socio organisationnels dans un établissement pénitentiaire et dispositif de formation. (Leroy, 2005) » et « Normes assignées, normes appliquées. Voyage au cœur des dynamiques identitaires des agents pénitentiaires. (Leroy, 2006) »

### 2.2.1. Logiques d'action et « catégories positionnées » d'agent

Avec « Changements socio organisationnels dans un établissement pénitentiaire et dispositifs de formation. (Leroy, 2005) » nous avons voulu comprendre les dynamiques qui se jouent, au sein de cet espace social et professionnel, en réaction aux injonctions managériales.

Cette recherche nous a permis d'analyser les acteurs et leur structure professionnelle en matière de positions, de positionnements, de trajectoires individuelles ou de facettes organisationnelles (ici ceux de l'établissement pénitentiaire d'Arlon, une prison située dans le sud de la Belgique, à proximité de la France et du Grand-duché de Luxembourg, qui gère une population moyenne de cent vingt détenus, condamnés et prévenus).

Notre démarche méthodologique nous a fait envoyer un questionnaire aux cent deux agents, tous grades confondus, qui travaillaient dans la partie du cellulaire de la prison d'Arlon (71 réponses sur 102, soit 69,60 %). Ce questionnaire composé de quarante-six questions semi-ouvertes couvre une série des facettes individuelles et collectives de la vie au travail des agents. Afin de pouvoir traiter les aspects peu quantifiables, lorsque cela a été utile, nous avons opté pour le classement des cinq items de chaque question semi-ouverte selon la technique de l'échelle de valeurs du type « échelle de Likert ». Ce travail de récolte de données nous a permis ensuite de faire, par la technique du croisement dynamique multiple, des corrélations entre grade, ancienneté, parcours scolaire certifiant antérieur, préférence professionnelle, etc.

Cette enquête réalisée sur un échantillonnage représentatif du personnel de la prison d'Arlon nous a donc permis de dégager différents grands points de « rencontre professionnelle » des agents entre eux. Nous en avons ensuite déduit les logiques d'action en présence. C'est donc en partant de l'observation de cet établissement pénitentiaire et des transformations organisationnelles imposées par la structure, au regard d'une analyse qui prend en compte les

modèles culturels, les logiques d'action salariale et la notion de formation innovante, telle que développés par Fusulier et Maroy (1996, 1996 /3, 1997, 2001) , que nous avons regroupé les salariés du monde pénitentiaire francophone belge en trois « catégories positionnées » d'agents que nous détaillons ici :

- Celle des salariés diplômés nouvellement entrés dans l'espace social qui y développent une logique d'insertion et de requalification.
- Celle des salariés peu diplômés nouvellement entrés dans l'espace social qui s'inscrivent en logique d'intégration et de progression.
- Celle des anciens et gradés de l'espace social qui restent soucieux de maintenir une logique de protection catégorielle contre le retrait.

Soulignons ici que chacune d'entre elles met en avant des tendances professionnelles et des prises de positions communes, sinon propres, à ces agents entre eux. Nous avons en effet pu constater que les prises de position des salariés au sein de l'établissement pénitentiaire d'Arlon ne sont pas homogènes. Si celles-ci sont directement liées aux positions qu'occupent les travailleurs au sein de cet espace social, elles le sont tout autant à leurs parcours antérieurs, à leurs trajectoires, à leurs dispositions et à leurs prédispositions, qu'aux stratégies managériales de transformations structurelles de cet espace.

Les « catégories positionnées » comme nous les avons alors appelées (Leroy, 2005) regroupent donc les salariés, selon leurs logiques d'actions autour de grands points d'ancrage communs. Chacun de ces regroupements d'acteurs se retrouve autour de « grandes » caractéristiques. En effet, les logiques salariales nous parlent d'image de soi, de rapport à l'emploi ou à la fin de carrière, de rapport à la formation, au travail ou aux réorganisations philosophiques<sup>5</sup> et organisationnelles.

Évidemment, au sein de sa catégorie positionnée, par sa singularité, le sujet conserve son profil identitaire et professionnel particulier. Nous avons pu cependant observer une série de points d'intérêts récurrents de représentations et de compréhension du métier par les salariés.

---

<sup>5</sup> Pour mémoire, nous utilisons le terme de « philosophique » en référence à la terminologie que nous avons utilisée dans nos travaux précédents (Leroy, 2005 et 2006). Il nous renvoie vers notre constat que les réorganisations initiées des dynamiques sociétales, sociales et légales qui modifient les modes de gestion des détenus induisent, pour les individus qui les vivent, un réel processus de réflexion et de remise en question, quasi philosophique, individuel (et collectif), de leur statut d'individu au travail, de leur condition sociale et professionnelle, de leurs valeurs. C'est alors l'ensemble de leur conception du métier qui peut être remise en cause.



Nous proposons ci-après, non exhaustivement, six points communs, d'accords ou de divergences complémentaires à l'analyse en matière de catégories d'agent :

- L'expression d'un besoin affirmé de respect mutuel.
- Le travail sur section et plus spécifiquement le rapport au contact « détenu ».
- L'expression de la volonté de progression dans la structure.
- Les demandes de possibilité d'une valorisation de l'expérience.
- Les demandes de formation et la transmission des savoirs professionnels.
- La perception de la norme et plus particulièrement les distorsions entre normes prescrites et normes appliquées.

Nous pensons que la prise en compte par le chercheur de ces points communs est essentielle dans la lecture des dynamiques qui sont en œuvre au sein du champ. La revue de littérature nous montre qu'au-delà du monde pénitentiaire francophone belge, ces points d'intérêts communs se retrouvent par ailleurs, peu ou prou, dans d'autres champs pénitentiaires, dont le champ français. Enfin, nous remarquons que, dans un monde censé être extrêmement réglementé, les dynamiques professionnelles nous renvoient vers les facettes organisationnelles, sociales et socioprofessionnelles qui influent sur les positions, mais aussi sur les positionnements quotidiens des individus au travail.

Dans nos travaux antérieurs (Leroy, 2005 – 2006), nous soulignons aussi que cet élargissement des droits du détenu donne, au personnel en place, un sentiment de réduction de son pouvoir et lui impose de modifier sa façon de travailler. L'agent y voit donc la remise en cause d'une maîtrise professionnelle qu'il a pu acquérir, parfois, au prix de nombreuses années de service. Nous y notons également un rejet massif des modifications des réorganisations managériales, en matière de gestion des détenus. Par exemple, 13 % des agents de l'échantillonnage de ce travail considèrent la loi de principe comme inutile et 39.4 % l'estiment nuisible. Ce texte rencontre donc une réelle opposition du salariat qui travaille dans le cellulaire de cet espace social.

Ce faisant, nous notons que c'est au jour le jour que les sujets apprennent à réinterpréter les contraintes socio — légales de leur espace social et se forment leur identité professionnelle. Nous avons également pu remarquer que c'est dès leur entrée en service, par leur entrée en service, que les sujets mettent en place ces différentes stratégies de réinterprétation. Ces prises

de position salariales sont directement liées à la socialisation des individus au sein de leur espace social et à l'ensemble du contexte socioculturel dans lequel baignent, au quotidien, ces professionnels.

Dès 2006, Philippe Mary (Mary, 2006, p. 5 à 51) qui a mis en avant la lenteur de la mise en œuvre des arrêtés d'exécutions d'une loi qui elle-même avait pris une bonne dizaine d'années pour son élaboration, évoque également les résistances salariales. Cet auteur qui met en évidence le fait que le personnel pénitentiaire perçoit cette réforme comme une « remise en cause de sa manière de travailler (Mary, 2006, ibidem) » souligne que la mise en application de la loi de principe risque de rencontrer, en plus des résistances au changement des agents pénitentiaires, des résistances inhérentes à la surpopulation carcérale chronique du monde pénitentiaire belge.

### 2.2.2. Identité, normes et formation

Après ce premier travail quantitatif, lors de la recherche suivante « Normes assignées, normes appliquées. Voyage au cœur des dynamiques identitaires des agents pénitentiaires. (Leroy, 2006) » nous nous sommes penché sur les affirmations des agents en matière de souhaits de formation. C'est en revenant sur l'affichage de demandes de formations (Leroy, 2005) que nous avons voulu approfondir les verbalisations des acteurs qui portent sur les dynamiques sous-jacentes à ces affichages. Ces pistes de travail nous ont mené à tenter de comprendre si les demandes avouées de formations étaient des signes de (pré) engagement en formation ou si elles n'étaient pas, plus simplement, pour les agents qui se dévoilent un acte de communication institutionnelle et d'affichage de soi en tant qu'acte de communication à autrui d'une image d'agent motivé, en phase avec les changements en cours.

Pour ce faire, nous avons choisi d'effectuer un travail de récolte de données qualitatives qui a été centré sur trois agents pénitentiaires en poste à la prison d'Arlon. Notre démarche de récolte des données s'est déroulée en trois temps.

- En premier lieu, nous avons demandé à chacun des trois agents rencontrés une visualisation, sur un support graphique préétabli de la représentation qu'il se faisait de ses positions professionnelles actuelles et futures. Nous parlons ici de positions ou de positionnements au point de vue socioprofessionnel. Cette visualisation s'est faite « à

froid » lors de la prise de rendez-vous, après que le sujet ait marqué son accord sur sa participation au processus d'entretiens.

- Ensuite, et en deuxième lieu, lors d'un entretien, individuel, et non – directif, nous avons fait parler chaque agent de sa vie au travail.
- Enfin, et en troisième lieu, nous avons mené par des entretiens d'auto confrontation simple une recherche d'approfondissement plus systématique. Cette recherche d'informations ciblées a porté sur différents thèmes comme celui de la formation, de la norme, du besoin de respect, etc.

Nous nous interrogeons alors sur la place de la face, au sens que Goffman donne au terme, dans les demandes de formation affichées des agents. Nos travaux nous ont permis de mettre en avant le rôle des ambiguïtés normatives et légales dans ces dynamiques identitaires et au-delà, probablement, dans les demandes de formations des agents.

« Dans ce contexte de jeux de rôles quasi permanents, on comprendra que les identités s'écartèlent ou se déchirent. Qu'elles tentent de se recomposer. Ce contexte fait que pour les sujets les articulations entre les transactions objectives et subjectives sont difficiles sinon impossibles à réaliser. (Leroy, 2006, p.170) »

Les dynamiques identitaires mises en place par les sujets pour la régulation de leur double transaction nous ont montré que les liens entre normes et identités nous renvoyaient inéluctablement vers leur perception de leur engagement en formation.

## 2.3. Diverses représentations du métier communes aux agents pénitentiaires

Ce bref rappel sur nos deux recherches antérieures étant fait, nous poursuivons cette partie empirique en élargissant le cadre et en approfondissant certaines facettes des représentations que les agents mettent en avant lorsqu'ils nous parlent de leur métier. Pour le faire, nous nous référons aux divers auteurs cités plus haut.

### 2.3.1. L'expression d'un besoin de respect

La littérature qui traite du monde pénitentiaire nous indique que le respect est présenté comme une règle de base de la vie quotidienne au sein du champ. Que ce soit entre collègues, dans les contacts avec détenus ou en inter catégoriel (agents/détenus), le respect doit être mutuel et fait

partie des codes et des valeurs du monde des prisons. Si des ponts se créent tant entre l'extérieur et l'intérieur qu'entre la cellule et son environnement, il est intéressant de remarquer que, comme différents auteurs le soulignent, les relations sont fortement influencées par la scission entre ces deux mondes.

« Ainsi toutes les actions, celles qui se passent au sein de la prison et celles qui se passent dans l'environnement sont orientées, marquées par le stigmate carcéral. Elles sont surdéterminées par la coupure que produit la prison. (Veil, 2000, p.97) »

C'est en ce sens que nous remarquons (Leroy, 2005 et 2006) que la notion de respect renvoie tant à l'expérience et aux vécus des individus en dehors de la prison qu'à leurs expériences professionnelles.

À l'extérieur du monde carcéral, le bien et le mal passent par les normes de « bienséance » qui y sont communément admises. L'axiologique vient donc rythmer, au nom de la société et de ses us et coutumes, le discours et le geste des individus. À l'intérieur, l'ensemble des observateurs note la présence de deux pyramides qui hiérarchisent la vie du champ. L'officielle, celle de la structure, reflet des prescriptions de la société y côtoie et y concurrence celle des détenus, reflet de leurs codes bien particuliers. Chacune d'entre elles a et développe sa notion intrinsèque du respect. Celles-ci sont souvent opposées.

Nos observations du champ montrent que la notion de respect nous renvoie aussi de l'axiologique vers l'épistémique et l'ontologique. En prison, ce sont ceux qui savent qui sont respectés. Ils semblent être, entre structure et détenus, les garants du devoir être et devoir faire. Dans cette perspective le respect rime souvent tant avec autorité et respect de l'autorité, qu'avec approche sociale et qualitative des situations et de la détention ! Pour les agents, cette dynamique reste périlleuse. En effet, il ne faut pas négliger le fait que les transformations du monde carcéral belge, qui sont vécues par les salariés comme autant de retraits progressifs de leur autorité, leur imposent, plus que ne leur proposent, de laisser « tomber » une partie du geste strict au profit du geste social ! De plus comme le souligne Chauvenet, le personnel, souvent désorienté par les diverses restructurations, laisse aussi parfois tomber les bras.

« En cédant petit à petit des parcelles de leur liberté aux détenus, pour avoir la paix, ils transfèrent sur ces derniers leur marge de manœuvre et leur propre autorité. (Chauvenet, 2000, p. 143) »

Dans ce monde professionnel ou respect rythme avec autorité, c'est donc, pour eux, l'ensemble de cette notion qui part alors à vau-l'eau ! Entre identité de soi pour soi et identité de soi pour autrui, les normes et les valeurs sont donc au centre de ces préoccupations de respect et de ces transferts de compétences. Cet espace de reconnaissance met ces notions, au regard des relations internes et inters catégorielles, au cœur de la dynamique.

### 2.3.2. Le terrain et plus spécifiquement le rapport au contact « détenu »

Endroit privilégié de l'expression des règles et des normes, de la mise en évidence du respect et des procédures, le terrain est surtout (et avant tout) l'endroit où l'agent vit le « contact avec les détenus ». Dans la culture professionnelle pénitentiaire, ce contact est indispensable à la constitution de l'identité d'agent. Que l'on soit ancien ou débutant, c'est là le lieu d'expression de l'identité professionnelle.

Comme le remarque Malochet « Pour les élèves surveillants, l'expérience acquise en détention confère aux gradés formateurs une expertise irremplaçable (Malochet, 2007, p. 222) », il en résulte que pour la majorité d'entre eux, c'est sur le terrain que le travail s'apprend et c'est sur le terrain que doivent se construire règles et règlements. En définitive pour les salariés entre les individus de l'extérieur et ceux de l'intérieur, mais aussi en interne entre personnel administratif et personnel du cellulaire ce qui fait la différence est bien le contact avec les détenus.

C'est également dans et par ce contact que les agents calibrent leur pratique nous dit Rostaing (1994 et 1996). Ici, le pragmatisme et le bon sens guident les surveillants. Il leur importe en effet, entre société et prison, de trouver la bonne distance avec les détenus. Pour cette auteure, dans cette expérience du terrain, la parole est l'outil de contrôle de la section. Elle se met au service d'échanges basés sur la coopération avec les personnes incarcérées et organise l'interdépendance entre agents et détenus sous la forme de « relation obligée » entre le personnel et sa population. Dans la foulée et sur ces interdépendances, Chauvenet met en avant le poids des contraintes sociétales et institutionnelles sur les interactions du champ pénitentiaire.

« S'il existe une culture surveillante ou une culture détenue, elles sont le produit de la contradiction existant entre le régime d'exception de la prison et les règles de la société civile. (Chauvenet, 1996, p.49) »

Après Goffman qui met en avant les liens humains qui « s'établissent par-dessus la ligne de partage entre reclus et personnel » (Goffman, 1968 — 2005), avec Badinter (1992, p.25) qui notait que la prison est d'abord une collectivité faite « de personnels et de détenus, dont la condition est à la fois distincte et indissociable », avec Rostaing et Chauvenet, nous rejoignons donc, au travers de cette notion de contact avec le terrain, les différents auteurs qui ont évoqué ce couple inéluctable.

Bien sûr, le personnel reste socialement intégré au monde extérieur. Cependant, nous soulignons que dans une organisation dont une des caractéristiques est d'être « un mixte social à la fois communauté résidentielle et organisation réglementée » (Goffman, réédition 2005, p. 54) le salarié est confronté au quotidien à un double processus de socialisation : celui de sa vie d'homme « de tous les jours » et celui de sa vie de professionnel au sein du monde carcéral. Cela signifie qu'au-delà d'une simple relation de pouvoir par et pour le contact « terrain », il existe une interdépendance étroite entre ces femmes et ces hommes de l'intérieur, libres ou incarcérés.

### 2.3.3. La progression dans la structure

La progression dans la structure est au cœur de la transaction professionnelle. En ce sens, elle rythme une partie des réactions des agents, dès leur entrée en service.

- D'une part, les examens oraux, préalables aux recrutements des futurs nouveaux agents sont de véritables filtres socioprofessionnels. Plus que sur l'opérationnalisation du travail, ces entretiens sont basés sur la conception philosophique que se fait l'individu candidat du travail à effectuer. Pour les recruteurs (qui sont pour deux tiers des hommes du monde carcéral), plus que les aptitudes réelles, ce sont les verbalisations et les capacités des différents candidats à s'identifier à ce groupe social particulier (voir Dubernet, 1996) qui primeront et permettront la réussite de l'examen.
- D'autre part, dans un monde qui pendant longtemps a favorisé la progression interne sur les recrutements externes, la progression dans la hiérarchie et la structure reste sans conteste un vecteur et un indicateur de réussite professionnelle. Même si les règles ont été partiellement changées et si aujourd'hui certains chefs de service ont été recrutés sur base de leurs diplômes, il n'est pas inutile de rappeler que la règle, socialement admise, de progression dans la structure reste celle de l'ancienneté.

Dès « l'envie » d'entrer en service pour le sujet, c'est donc la norme qui détermine le profil. Cette injonction de conformité se poursuit que ce soit au centre de formation de base ou en cellulaire !

Les salariés ont donc tout intérêt à se conformer, au jour le jour, aux normes en vigueur dans leur environnement hiérarchique local et quotidien et à plus long terme, par exemple en vue des examens de promotion, aux normes en vigueur dans l'environnement hiérarchique national. Avec Malochet nous soulignons que cette conformité est évidemment surdéterminée par la façon dont les salariés réinterprètent les espaces normatifs vacants.

« La double transaction, au cœur du processus de socialisation professionnelle, ne débouche guère sur des formes identitaires stabilisées. (...) (les stagiaires) sont en effet confrontés à la pluralité des instances de socialisation et à la vive concurrence qu'elles se font. Entre les prescriptions émanant des acteurs institutionnels (formateurs, hiérarchie) et celles que relayent les surveillants de détention se déploie un espace dans lequel la "double contrainte" règne en maîtresse. (Malochet, p. 247) »

Si par le fait la norme et ses ambivalences entrent de facto de plain-pied dans le domaine identitaire, ceci se complique encore lorsqu'il apparaît que la transaction subjective des agents reste liée aux prises de risques des acteurs professionnels et que ces prises de risque se déroulent dans un espace professionnel qui se régule au rythme de dynamiques organisationnelles et fonctionnelles initiées par les injonctions contradictoires qui trouvent leurs origines, entre punition et réinsertion, dans le contexte intentionnel. Un espace, ou rappelons-le, le regard de soi sur autrui prime sur toute action et logique d'action.

#### 2.3.4. Demandes de formation salariale

Nous avons vu comment au quotidien le salarié est face à des séries de modifications qui touchent de près sa vie professionnelle. En plus des réorganisations qui touchent aux modes de penser le travail, pour mémoire les suppressions de divers postes et de différentes voies de promotions ont également et sérieusement amputé le panel de possibilités d'évolutions du salarié au sein de sa structure. Ceci n'est pas sans avoir un impact biographique réel chez les individus concernés.

Avec Fond - Harmant (1997), nous remarquons que l'importance du décalage entre le connu et l'inconnu, entre la règle et son application, entre les espoirs de promotions antérieurs et les trajectoires professionnelles qui restent possibles, peut amorcer des chocs ou des évènements

biographiques. Ce sont donc autant de facettes de la vie sociale et professionnelle du monde pénitentiaire qui jusqu'alors étaient inscrites dans la culture et dans la tradition de ce champ, qui sont remises en questions. Pour qualifier le plus justement possible l'impact que peut avoir cette dynamique de déstructurations – restructurations, professionnelles et identitaires, sur les salariés des établissements pénitentiaires nous utilisons, à dessein, le terme d'accommodation dans son sens piagétien. En effet, pour le salarié il s'agit bien ici de transformations structurelles. Si celui-ci veut continuer à vivre, à évoluer, à exister dans son organisation, il doit s'adapter. D'une part, l'individu se trouve face à une offre professionnelle et normative relativement différente de celle à quoi il s'attendait ou de celle à quoi il était habitué auparavant. D'autre part, des différences concrètes entre normes appliquées et tâches réalisées, normes ou tâches prescrites et normes ou tâches avouées sont observables sur le terrain. Ces différences entre la règle et son application font partie d'écarts, plus ou moins, autorisés au sein de la structure professionnelle.

C'est dans ce contexte qu'il faut probablement rappeler qu'aujourd'hui, en prison, la formation passe, d'abord et toujours, par le terrain en tant que lieu privilégié de l'instantanéité et de la bonne gestion des incertitudes et des quotidiens professionnels. Avec ou sans formation de base, en entrant en service, l'agent entre en immersion. Ce faisant, il apprend « sa » manière de travailler et il évolue en fonction de ses attentes et de ses frustrations !

« (C'est) de nature informelle (que), l'expertise des surveillants, acquise dans la solitude des essais et erreurs, peut couvrir de multiples champs, correspondant aux nombreux événements prévisibles ou non, de la vie en prison, comme à la variété des postes occupés. (Benguigui, Chauvenet, Orlic, 1994, p.103) »

Ces prises de contact avec le terrain du cellulaire et du détenu entrent donc en relations, conflictuelles ou non, avec l'habitus (Cfr. Bourdieu, 1986) de l'individu. Il n'est pas besoin de souligner le fait que, comme dans tout monde professionnel, l'individu salarié arrive au sein des prisons avec son bagage socioculturel personnel. L'espace social intime alors au salarié une injonction d'adaptation aux savoir-faire et savoir penser le travail. C'est dans ce contexte multiple qu'il importe de comprendre comment à ce moment, la formation et les stratégies de formations peuvent faire partie des réorganisations potentiellement envisagées par les acteurs.



### 2.3.5. L'expérience, la formation et la transmission des savoirs professionnels

Parmi les stratégies formatives qui sont mises en place par les salariés, la transmission des savoirs professionnels et l'expérience sont directement liées aux possibilités de capitalisation dans le domaine du respect et à la possibilité de progression dans la structure. L'expérience reste aussi une valeur sûre de l'espace social pénitentiaire qui, lorsqu'elle est utilisée bien à propos, devient un outil de modification du regard qu'autrui porte sur soi. Il suffit de constater que fréquemment, pour ne pas dire toujours, les postes dits « de confiance » sont attribués à ceux qui entretiennent de bons rapports avec la hiérarchie pour s'en convaincre. En le remarquant, Chauvenet, Orlic et Benguigui mettent en avant le lien qui lie les salariés aux regards et aux jugements des autres professionnels dans l'espace social pénitentiaire commun.

« Produits de l'expérience et de ses sanctions, les principes professionnels se développent sur deux niveaux, celui de la morale et de l'expertise. (Chauvenet, Orlic, Benguigui, 1994, p.100) »

Cette notion d'expérience se renforce lorsqu'on prend en compte le fait que bien plus que dans les centres de formation institutionnelle, la transmission des savoirs et des savoirs faire professionnel passe souvent par le terrain et par l'apprentissage sur le tas, donc par les agents les plus anciens. On imagine alors l'importance de l'équation [capital temps/contact détenu] dans la dynamique identitaire des agents pénitentiaires. Il s'agit de durée, de crédibilité et d'action. Dans ce cadre de passages obligés par les agents les plus anciens, cette équation ne peut être résolue avec succès que par des agents qui arrivent à gérer aux mieux les normes à respecter, au moment où il faut les respecter.

L'action posée est donc toujours adressée à l'autrui significatif du moment, collègue ou chef hiérarchique, autant qu'elle peut l'être au détenu. Inévitablement, ceci passe, dans l'instantanéité des moments de vie de la section, par la réinterprétation (parfois à leurs dépens) de celles qui sont prescrites et par la prise de risque. Cette prise de risque est elle-même source d'incertitude et d'indétermination des gestes à poser. L'apprentissage sur le tas, informel et souvent unidirectionnel (vers le strict) paraît dès lors insuffisant à certains agents. Ils souhaitent se protéger et anticiper le geste à poser, ils s'engagent alors en formation, lorsqu'elle existe.

### 2.3.5.1. Trajectoires et demandes de formation

Afin d'affiner le contexte dans lequel se situent ces demandes individuelles de formations, remarquons que les demandes affichées de formations sont partiellement orientées sur la maîtrise des codes et des normes de l'espace social. En effet si le traitement de notre précédente récolte de données (Leroy, 2005) nous montre que ces agents envisagent la formation comme moyen d'améliorer deux outils indispensables à la réussite des examens internes : leurs connaissances et leurs compétences au travail, il nous indique aussi que les souhaits de mieux connaître les nouvelles règles du champ sont également au rendez-vous. Ce sont de 59 à 83 % des agents (moyenne sur N. 71 = 59.2 %) qui souhaitent être efficaces au travail, tandis que 12.7 % (moyenne sur N. 71) d'entre eux désirent se former aux nouvelles philosophies du travail. Pour les salariés de cette prison, comme probablement pour ceux de l'ensemble de l'espace social, nous pensons que l'imposition de séries de nouvelles normes et de prescriptions comme celles des modifications profondes des perspectives de trajectoires (et donc de vie) individuelles viennent bousculer un ordre établi que chacun pensait immuable.

Dans ce contexte, l'individu est donc en quelque sorte mis en demeure de s'adapter aux nouvelles règles et normes de fonctionnement. C'est pour assumer cette reconversion, qu'il se dit prêt à s'engager dans de nouveaux apprentissages. Il s'agit donc bien d'une demande d'accommodation aux nouvelles règles de fonctionnement. Nous postulons que cette transformation se fait sur le plan cognitif, mais aussi sur le plan identitaire et rejoignons Rostaing en ce « qu'il ne faut pas négliger l'importance de la négociation d'identité plus valorisante au cours des relations entre détenues et surveillantes (Rostaing, 1996, p.125). » Nous voyons donc que le public des détenus joue un rôle important dans les demandes de formations salariales. En effet, de plus en plus, le salarié est mis en demeure de s'adapter pour pouvoir lui répondre au quotidien. L'apprentissage devrait par la même occasion, leur permettre d'effectuer les transformations identitaires nécessaires à leur mise en conformité aux représentations qu'ils se font des attentes de leurs collègues, des supérieurs hiérarchiques et des personnes incarcérées. C'est soumis à l'injonction de se conformer aux nouvelles prescriptions, que certains des salariés formulent des demandes de formation émises dans l'optique de se donner la possibilité d'acquérir les clefs du nouveau mode de vivre au sein de leur structure.

### 2.3.5.2. Formations et apprentissages informels

Nous voudrions aussi mettre en avant le fait que, dans les résultats de notre enquête de 2005 (Leroy, 2005), la somme des demandes individuelles de formations reste souvent dans le domaine de l'intentionnalité. En effet, ils ne sont que 16.9 % des salariés à avoir fait une formation à leur demande. Cette remarque va de pair avec le fait qu'au jour le jour, malgré les carences organisationnelles en matière de formations aux nouvelles normes et règles, le salarié, même insuffisamment formé, travaille. Il y a donc, de sa part, une adaptation non formelle aux nouvelles règles du jeu. L'individu fonctionne alors à l'intuition dans un contexte de régulation autonome !

« C'est dans la mesure où ils marchent à l'inconscient que les savoirs des opérateurs peuvent se recombinaient entre eux, en dehors de toute considération normative, de façon souple et "intuitive", pour trouver la juste réponse à un problème particulier. (Bezille, 2003, p.158) »

En évoluant dans un contexte de reproduction sur le tas omniprésente, et dans l'espoir de voir arriver une offre de formation qui réponde à leurs attentes, les salariés transforment petit à petit leur pratique. Cette transformation passe par l'apprentissage informel en situation de travail. Cette dynamique d'apprentissages informels fonctionne sur base de la solidarité collective, à savoir une entraide, entre les membres d'une même équipe, telle que nous avons pu la rencontrer dans le monde pénitentiaire (Leroy, 2005).

De façon plus générale, ceci a par ailleurs été également souligné par Wittorski (Wittorski, 1997, par Bezille, 2003). Il s'agit ici d'un phénomène d'utilisation des ressources communes aux membres d'une équipe pour remédier aux manquements ou faire fructifier des compétences collectives. Cet auteur souligne l'importance de la dynamique du groupe. En substance, une équipe qui fonctionne bien et qui s'entend bien, une équipe qui marche, est un vecteur de transmission et de « développement d'une intelligence de la situation » qui favorise l'apprentissage informel de savoirs ou de compétences.

De plus comme différents auteurs, dont Lombardo (in Benguigui, Chauvenet, Orlic, 1994, p.193) le disent, avec plus ou moins de réserves, le détenu tient son rôle dans ce processus formatif informel. L'apprentissage de la « tâche réelle » se fait parfois moins avec les collègues qu'avec les détenus ! L'apprentissage informel prend dès lors et « temporairement » le relais entre les demandes de formations non satisfaites, mal orientées et les impératifs du fonctionnement quotidien des salariés sur le terrain. Nous gardons à l'esprit que l'ancienne

identité « d'exécutant », support de formation de la nouvelle, reste présente dans l'esprit du travailleur et peut être source de frustration, de blocage ou d'émulation. En effet, après Bourgeois nous pensons que la demande de formation prend d'autant plus de sens pour le sujet dans la mesure où elle accompagne les stratégies identitaires qu'il met en place.

« L'implication du sujet dans sa formation serait d'autant plus forte que celui-ci perçoit que la formation peut contribuer à la réalisation de buts identitaires importants pour lui, comme l'accomplissement d'une image positive de soi visée, ou l'évitement d'une image négative de soi menaçante. (Bourgeois, 2006, p.64) »

En définitive, la demande émanant du salariat et le fait que l'offre de formation émanant de l'espace social existe et s'achalande, nous laisse penser que nous pouvons envisager cet espace professionnel comme un espace de transactions, sociales, mais aussi identitaires, commun, qui pourrait être instrumentalisé, pour les deux partenaires, organisation et salariat. En se posant la question de l'établissement des relations sociales dans ce contexte de flous des applications des règles formelles et de « gammes d'interactions limitées », Faugeron note l'impact direct que ces flous peuvent avoir sur (et par) les relations au sein du champ.

« C'est à partir de la question de la gestion des relations sociales en prison que l'on peut tenter d'aborder la façon dont on a traité le problème du contrôle des crises et dont la doctrine a évolué. (Faugeron, 1996, p. 19) »

Nous nous situons dans cette posture. Dès 2005 (Leroy 2005, chapitre 5), nous notions que si la remotivation des personnels pouvait passer par la formation elle devait pour le salarié également passer par une réponse au manque de reconnaissance et de certification.

Nous continuons de penser que c'est dans cet esprit d'adaptations, techniques et philosophiques que se joue la mise en place d'une réponse pertinente aux réorganisations managériales et aux prises de position des salariés.

### 2.3.6. La règle, la norme et la valeur dans le monde pénitentiaire

Nous venons de voir que, dans le monde des prisons, travailler et évoluer « normalement » passe, sur section, par la juste application de la règle, aux yeux des autres du moment. En ce sens, règles et normes sont dans le mode clos des prisons en étroite symbiose. Sainsaulieu (1985) souligne que l'analyse et la recherche du sens que peut donner l'individu à son travail passent par la compréhension de l'espace social comme lieu de normalisation spécifique, comme espace d'acculturation. Cette notion d'acculturation implique la compréhension tant

du système normatif dans lequel elle s'inscrit, des règles qui « visualisent » l'ensemble, que des valeurs qui y sont liées.

Rappelons que divers travaux (Combessie, Benguigui, Chauvenet, Orlic, Malochet, Leroy) ont montré que normes, règles et valeurs sont au cœur des dynamiques qui se développent dans le monde des prisons. À ce propos Martine Herzog – Evans précise que si les normes juridiques et les prisons ont toujours été de pairs, les normes n'en ont pas pour autant encadré la prison. C'est en parlant de droit faible, flou ou mou, qu'elle souligne l'absence de régulation qui fut longtemps le cas du système français. Pour cette auteure, si en prison les normes existent, l'enjeu est moins de créer du droit, que « de lui restituer son rôle régulateur (Herzog – Evans, 2000, p.44) ». Nous la rejoignons et notons que lorsque nous parlons de normes (Leroy, 2005 et 2006) nous pointons aussi du doigt les distorsions entre normes prescrites et normes appliquées. Si idéalement la notion de norme devait être univoque et ne laisser que peu de place à l'ambiguïté ou à l'interprétation, ici comme d'ailleurs dans beaucoup d'autres structures, c'est loin d'être le cas. Ce contexte d'injonctions managériales liées aux missions sécuritaires et sociales parfois antinomiques de la prison exprime bien qu'au sein des établissements pénitentiaires, la norme est aussi omni présente qu'ambivalente.

Sur le terrain, au travers des us et coutumes du champ et au travers des injonctions, institutionnelles, hiérarchiques ou collégiales, écrites ou non, formelles ou tacites, elle prend autant de formes d'expressions qu'il y a de moments professionnels. C'est ainsi que, jour après jour, l'agent pénitentiaire en utilisant ou détournant les règles se conforme tant aux normes de la structure qu'à celles de son environnement du moment professionnel à vivre. En tout cas, pour garder une certaine sérénité de vie dans l'organisation, il l'affiche comme cela. Entre la prescription et l'évaluation, les représentations que se font les agents du rôle de leur mission sont aussi le reflet de leurs représentations des zones de contrôle et des espaces d'expression dans le champ. En tant qu'« énoncé propositionnel associé à des représentations ou à des systèmes de représentation (Barbier, 2004, p. 52-53) », la norme fait l'objet d'activités représentationnelles discursives. La norme est donc un lien entre l'individu, le système de valeur et la culture du groupe auquel elle fait référence. En ce sens, Pharo (in Barbier, 2003, p. 20) nous propose deux grandes catégories de normes.

- La première catégorie est socioculturelle. Elle se pense comme une « virtualité obligatoire ou incitative garantie et sanctionnée par un groupe social » et se décline en norme juridique, culturelle et contextuelle. Ce sont ces normes qui marquent la limite de la rationalité et qui permettent de « donner une base normative aux décisions pratiques en stimulant chez autrui, par le simple contact des représentations, le sentiment de l'évidence cognitive et pratique ».
- La deuxième catégorie est rationnelle. Elle inclut les normes sémantiques, instrumentales ou axiologiques. La norme rationnelle est incitative ou obligatoire et fonde son autorité sur le raisonnement qui la motive.

Tandis qu'Alter (2006, Chapitre 6) la distingue selon trois grands axes.

- Elle peut se concevoir comme une règle intériorisée qui pousse à respecter une contrainte sociale et environnementale.
- Elle peut être le résultat d'une moyenne comportementale du milieu social, culturel ou professionnel dans lequel elle s'exprime.
- Enfin, la norme représente une obligation assortie de sanctions. Entre les diverses visions de la norme en présence, la marge de manœuvre et d'interprétation est large.

En lien avec les injonctions ambivalentes, nous pensons que la norme est donc bien et avant tout l'expression des représentations que se font les salariés de la manière dont ils pensent devoir fonctionner, dans leur environnement professionnel donné et selon les desiderata du moment. Dans cette dynamique, les agents pénitentiaires sont conscients tant des déviations que des risques pris. Dans l'instantanéité de l'action, nous touchons à l'image que se font les individus de leur identité, en rapport à leur conception de leur environnement et en lien à leur conception de leur statut.

Ceci introduit une « dimension psychique et affective de l'acteur, tout en insistant sur le fait que l'identité est aussi une des manifestations du social et de ses contradictions (Fusulier et Maroy, 1996/3, p. 121) ». La norme est un construit social qui se valide selon le lieu et le moment de son expression. En ce sens, les acteurs le savent et, implicitement ou non, et acceptent qu'elle soit évaluative et source de jugement. En tout état de cause, nous considérons que cette notion de norme renvoie aux « pratiques habituelles et obligatoires »

(Alter, 2005, p.55) qui sont, à un moment donné, considérées comme normales dans un milieu donné. Il s'agit bien de l'expression de comportements, de décisions, d'actions, qui au-delà de leur répétition plus ou moins régulière sont, avant tout, communément admises dans leur milieu. Il nous semble important de souligner que, dans le monde professionnel, la norme touche tant au domaine de l'activité prescrite, en tant que pratiques obligatoires, qu'au domaine de l'activité réelle ou de l'activité réellement réalisée, en tant que pratiques habituelles. Avec Malochet nous pensons que loin d'être dans le domaine de la soumission, les salariés des établissements pénitentiaires redéfinissent tant les normes et leur environnement, que leur travail.

« (intenable) la position commune (des professionnels) les réduisant au statut d'exécutants (...) Il s'agissait moins d'étudier les effets du pouvoir carcéral (...) que d'en saisir l'effectuation, c'est-à-dire la manière dont les prescriptions institutionnelles se trouvent retraduites et véhiculées par les personnels de première ligne en détention. (Malochet, 2007, p. 364) »

Dans cette dynamique de redéfinition normative, entre prescrit et réel ou réellement réalisé, l'important pour l'individu sera la validation qu'il pense pouvoir obtenir, par et lors, de son acte et de l'évaluation qui peut en découler. Cette notion d'approbation par l'environnement induit la notion de jugement et de regard du pair, sur soi et sur autrui.

La normalité pénitentiaire dépend inéluctablement de la façon dont sont réinterprétées, sur le terrain de la pratique, les règles prescrites, même si cet exercice reste périlleux pour le salarié. Les règles, qui sont multiples et qui se multiplient au quotidien, n'en sont pas moins, comme le souligne Rostaing, des sources de reconnaissance et de pouvoir (Rostaing, 1996, p. 106) ! Il en résulte qu'en observant les comportements et en parlant de la façon dont la structure, l'autorité, le collègue du moment s'autorisent à juger des conduites de l'autre « agent » en application de la règle, nous parlons donc et avant tout d'une forme de normalisation sociale et professionnelle.

Nous sommes ici dans le domaine de l'institution (du verbe instituer) en tant qu'acte d'injonction d'instituer ou d'assigner un geste ou une compétence en tant que signification « à quelqu'un ce qu'il est et lui signifier qu'il a à se conduire en conséquence » (Bourdieu, 1982, p. 50-60). Par cet aspect de signification comportementale, la norme rassure. Ainsi signifié, très vite si « on » se sent mieux ou bien, c'est parce qu'on sait ce qu'il faut faire dans tel ou tel cas.

Par le fait, la norme agit directement sur la transaction subjective des agents. Nous soulignons que c'est « par l'apprentissage rapide, dès les premiers jours de travail, d'un certain nombre de repères (qu') elle permet de faciliter le passage de l'extérieur vers l'intérieur. À ce moment-là, elle contribue à la formation d'une première identité professionnelle (Leroy, 2006) ». Ceci implique que dans un contexte d'ambivalence normative les choses se corsent. Cette pluralité est un état de fait qui est vécu au quotidien par les agents pénitentiaires et qui perturbe leur conception de l'espace social, de ses normes, règles et valeurs et de leur place au sein de cet espace social. Comme le dit Terrenoire (in Barbier, 2000, p. 57) il est d'autant plus délicat de porter une analyse efficace, lorsque les sujets gèrent des écarts socialement admis qui ne les rapportent plus à une norme unique communément partagée par le sens commun, mais bien à une pluralité de normes et de valeurs.

Si les agents sont confrontés, au quotidien et à l'intérieur à une série de règles et de normes ambivalentes, leurs repères vis-à-vis de la société normale, celle de l'extérieur, sont également mis à mal. Il nous semble important de rappeler une des grandes « règles » de fonctionnement qui fait probablement du monde pénitentiaire un monde particulier. En substance, s'il est généralement admis qu'à « l'extérieur » tout ce qui n'est pas interdit est autorisé, nous notons qu'à l'intérieur tout ce qui n'est pas autorisé est interdit. Nous pensons que ce renversement du fonctionnement normatif sociétal est, probablement, l'initiateur de nombre des dynamiques qui s'y déroulent. Ceci dit, il importe de préciser que si la loi de principe de 2005 est censée (ré) engendrer au sein du monde carcéral une philosophie du 'tout est autorisé sauf ce qui est interdit', les pratiques du terrain ne suivent pas ce mouvement. Nous voyons que cet aspect normatif nous interpelle sur les règles et sur leurs valeurs sous-jacentes. L'analyse du champ pénitentiaire montre que les règles rythment la vie du champ. Sous forme de notes de service, d'injonctions verbales... elles sont souvent le reflet de la réinterprétation des normes à appliquer par celui qui l'ordonne.

La norme indique ce qui est normal à un moment donné dans un milieu donné et pour un public donné. La règle en est le principe organisateur. Entre une approche durkheimienne des interactions et d'interprétation des règles en tant qu'outil privilégié d'analyse des sociétés et de leur fonctionnement ou celle wébérienne de la recherche du sens que les acteurs « donnent à leur propre action (Bernoux, 2004, p.30) » établissant le lien entre règles, valeurs et normes, nous dirons que la règle, point de rencontre des valeurs et des préférences comportementales, est l'outil d'expression de la norme.



Chez Reynaud, la règle « peut prendre la forme d'une injonction, ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est plus souvent un guide pour l'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action. Elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons. (...) Les règles ne sont rien d'autre que leur capacité réelle à régler des interactions (Reynaud, 2004, p.XVI) ». Ceci signifie qu'une règle qui échoue dans sa mobilisation pour la résolution d'une situation complexe donnée est une règle qui perd sa légitimité. La règle est donc un construit social et sa construction est liée à son efficacité à un moment donné et dans un espace donné. L'origine des règles peut donc être aussi variée qu'il y a d'espaces ou de moments de vie. Par exemple, elle peut être prescrite par la hiérarchie ou les collègues. Elle peut aussi être transmise par les traditions les us et coutumes du champ. Concrètement, sur le terrain, elle sera toujours réinterprétée, co construite et modifiée par les acteurs eux-mêmes. Si les comportements individuels peuvent s'expliquer par la prise en compte par les acteurs au travail, au travers des règles qu'ils considèrent comme légitimes, des contraintes environnementales, ces mêmes contraintes sont autant de sources de modifications, par les acteurs, de leur monde et de la perception qu'ils se font, à ce moment-là, de celui-ci et de son fonctionnement.

Le monde pénitentiaire n'échappe pas à la « règle » et le dilemme qui y est vécu par le salarié se pose entre prescrit, réel et réalisé. Nous avons noté que ceci le déstabilise souvent. Qu'il s'agisse du rapport conflictuel entretenu essentiellement par une partie des agents avec des normes prescrites qui vont à l'encontre des réalités du terrain ou du travail de leurs collègues qui s'oppose à leur conception des règles en vigueur, le malaise se donne à voir dans le discours que tiennent les agents face à la norme prescrite et aux normes appliquées. Qu'ils appellent cela « flou artistique », manque de règles et de règlements ou qu'ils appellent cela autrement, les salariés constatent sur leur terrain, d'un collègue à l'autre, des différences et des manquements dans les applications de la norme prescrite. Comme le dit Favereau, ces flous sont en quelque sorte de véritables opportunités.

« L'incomplétude n'est pas le problème, c'est la solution » (...), l'échange ne se réalise pas bien que le contrat soit incomplet, mais parce qu'il l'est. (Favereau, 1997, in Reynaud, 2004, p.29) »

En ce sens, ces espaces que les acteurs jugent flous ou incomplets sont autant d'espaces de construction de nouvelles relations sociales et professionnelles. En plus d'être ressenties comme nouvelles, ces relations sont aussi souvent perçues comme autres ! C'est pourquoi, pour l'un ou l'autre, ces écarts remettent partiellement en question à des niveaux différents la

vision qu'ils se font de leur identité d'agent. Notons que ce faisant, ils s'interrogent sur la bonne manière d'être et d'agir.

Nous remarquons à ce propos que c'est lorsque le flou apparaît que différentes stratégies sont mises en place et que « (la) coexistence difficile de règles formelles à géométrie variable et de pratiques non formalisées d'échanges qui font courir des risques à chacun des partenaires (qui) induit la fragilité des régulations à l'œuvre dans les détentions (Faugeron, Chauvenet, Combessie, 1996, p. 19) ». Dans le prolongement des analyses des auteurs précédents, Malochet (2007, p. 31) remarque que les agents en général et ceux en formation en particulier ont la capacité de résister à une « intériorisation totale » des normes, règles et valeurs du système. En faisant allusion aux cadres de l'expérience de Goffman (1991), il précise qu'il y a donc lieu d'analyser les verbalisations et actions des acteurs de cet espace social en les référant aux caractéristiques et aux modes de fonctionnement de l'institution carcérale.

« L'expérience sociale de ces individus ne peut être détachée de son ancrage dans une institution dont on sait la prégnance contraignante. Il ne s'agit pas tant là d'une donnée contextuelle que d'un "cadre" dans lequel les individus se meuvent et puisent des schèmes d'interprétation. (Malochet, 2007, p. 31) »

Les règles sont à placer au centre de ce mode de fonctionnement. Productrice de résistances, les règles, elles-mêmes ou plutôt elles aussi, sont donc complexes et sujettes à l'interprétation. Elles sont incertaines et révisables. D'une part, parce que les règles effectives diffèrent souvent des règles officielles. D'autre part, parce qu'elles peuvent se transformer en fonction des situations qui se présentent à l'acteur, individuel ou collectif, et s'adapter à des situations nouvelles. Enfin et surtout « parce qu'elles sont directement l'objet de pression, de contre-pression, de négociation (Reynaud, 2004, p.13) ».

Dans ce contexte, avec Chauvenet nous remarquons qu'il y a alors une réciprocité conflictuelle entre le personnel de surveillance et les populations incarcérées !

« Chacun fait la loi de l'autre signifie que, loin d'être le produit d'une sous culture particulière, les comportements sont initiés par la loi carcérale elle-même en son dispositif sécuritaire. (Chauvenet, 2000 p. 137) »

L'auteure souligne qu'alors les détenus sont en mesure d'utiliser « pour se défendre » les mêmes moyens que ceux que la loi donne aux agents pénitentiaires. D'ailleurs, entre sensibilités individuelles, entre strict et social, la réciprocité se manifeste aussi au travers des

stratégies de divisions, des surveillants entre eux (Chauvenet, 2000 p. 138). Ceci signifie aussi que l'énoncé et l'application d'une règle en font une proposition à part entière. Elle implique tant l'acteur que son environnement. On ne peut donc pas penser la règle en l'isolant de l'espace social « dont elle constitue l'identité (de Terssac, 2003, p. 25) ». Il est donc pertinent d'analyser la façon dont les règles se créent, se transforment ou disparaissent (Reynaud, 2004, p.19). Si, dans un milieu donné à un moment donné, la norme indique le chemin normal « à suivre » que la règle en est le moyen de locomotion, la valeur en indique le « caractère recommandable par principe » (Pharo, in Barbier, 2003, p. 17).

En définitive, il n'y a ni mauvaises ni bonnes valeurs. Il y a des contextes et des moments donnés, tous identiques et différents à la fois. Nous suivons donc Alter dans une définition qui donne au terme de valeur une dimension « affective et éthique » et qui le présente comme la représentation « des jugements affectifs qui varient en fonction des expériences sociales et qui guident l'action (Alter, 2005, p.106) ». La valeur est liée à l'identité et à l'identité collective de son espace d'expression. En tant que construit des relations sociales, les valeurs en sont l'objet même. Si les règles donnent du sens à l'action, la valeur en est « l'horizon de ce sens ». Par ses pôles de valorisation et de dévalorisation, la valeur est source de reconnaissance mutuelle, de jugement et d'évaluation. Dans un milieu où l'on dit souvent que le personnel est l'alter ego positif de sa clientèle détenue, il importe pour l'analyse de pouvoir décoder les valeurs sous-jacentes aux actes et irréductiblement liées à la réinterprétation des textes et des normes. Tant les choix et la qualité des choix, individuels ou collectifs, que la signification de l'action des agents pénitentiaires sont en effet à lire au travers des valeurs qu'ils véhiculent. À défaut, le salarié est considéré comme objet et non comme sujet ou agent de son professionnalisme. Pharo (ibidem) souligne que l'objectivité des valeurs ne peut être envisagée qu'au travers de l'acte dans lequel elles s'expriment. Ceci dit, en considérant que « les valeurs ne fondent pas les actions humaines, elles les accompagnent (Barbier, 2000, p. 115) » nous soulignons que ce ne sont ni les normes, ni les valeurs érigées en système d'action qui, in fine, déterminent le comportement des individus. « Ce sont bien les acteurs qui produisent le système et non le système qui détermine les acteurs (de Terssac, 2003, p. 19) ». Dans ce contexte, c'est bien la conjonction d'un ensemble de pratiques préférentielles qui en se rencontrant aboutissent d'abord à la création ensuite à l'adoption de règles communément admises par le groupe social auquel désormais elles appartiennent.

Nous terminons cette approche empirique du contexte social de la recherche en rappelant que les valeurs sont les composantes du double rapport sujet/activité/environnement et de celui du

rapport entre ces rapports, Barbier précise le terme et en propose trois catégories : les valeurs « en acte », les valeurs « référents » et les valeurs « énoncés ». Entre les préférences d'engagement du sujet, la représentation pour lui de ce qui vaut ou valait la peine d'être fait et le choix de verbalisation, de communication, en tant qu'offre de signification sur ses engagements et ses activités, cette triple approche nous permet d'opérer « par méthode une distinction entre trois types de situations souvent confondues (Barbier, 2003, 115-166) ». Dans cette recherche, nous mobilisons cette approche pour tenter de comprendre et de distinguer les motivations intrinsèques que donnent les agents aux actes professionnels qui sont posés. Ces réflexions sur les règles, les normes et sur leurs interprétations par les salariés, nous renvoient vers la notion de « double contrainte » que nous abordons ci-dessous.

## 2.4. « Double contrainte » et injonction ambivalente

Il nous semble important, avant d'aller plus loin dans le texte, de définir succinctement ce que nous entendons par « double contrainte ». Récemment dans son travail de thèse Malochet (2007, p.21) en référence à différents auteurs (Benguigui, Chauvenet, Orlic, Lhuilier, Aymard) a mis l'accent sur certaines des nombreuses contradictions de l'institution carcérale. Il pointe de la sorte ce que l'ensemble de ces auteurs nomme « double contrainte » et en propose une définition que nous reprenons à notre compte dans cette recherche.

« (Les) contradictions entre sécurité interne et sécurité externe, entre obligation légale de moyens et obligation pratique de résultats, entre logique bureaucratique et logique du maintien de l'ordre. L'activité des surveillants se trouve au cœur de ces contradictions. (Malochet, 2007, p.21) »

En référence à ces auteurs, la notion de « double contrainte » nous renvoie donc vers des dynamiques souvent antinomiques ; organisationnelles, professionnelles et fonctionnelles ; qui trouvent leurs origines dans les contradictions qui existent entre différentes des motivations intrinsèques de la mission des prisons. En précisant celles identifiées par Malochet dans la citation ci-dessus, nous pensons par exemple à l'obligation, en paraphrasant Foucault, de « surveiller et punir » et à celle de faire preuve de respect envers les individus détenus. Nous pensons aussi aux contradictions qui existent entre l'obligation de les « garder » en sécurité et en cellule pendant plus des trois quarts de la journée et à celle d'œuvrer à l'humanisation de leur peine. Nous pointons enfin l'assistantat quasi total dans lequel l'institution place les personnes incarcérées et aux injonctions qu'elle émet en parallèle

à les aider à la réinsertion sociale et professionnelle. Ces contradictions mettent en avant les relations difficiles qui existent entre la mise en œuvre des buts de système et des buts de mission, entre la culture de la sécurité et celle du respect.

Cette proposition de clarification sémantique sur la notion de « double contrainte » étant faite, nous précisons que, pour ne pas alourdir le texte, par exemple en reprenant systématiquement le terme de « notion de... » ou de « représentation des injonctions liées au contexte de... » lorsque nous évoquons la « double contrainte », pour ne pas non plus laisser l'impression d'une naturalisation de ce concept, nous souhaitons donc convenir que dans le texte, cette notion ; (et le sens vers lequel elle nous renvoie) ; est plus simplement présentée entre guillemets et nommée comme : « double contrainte ».

Nous pouvons à présent commencer ce paragraphe en remarquant que la problématique désignée par la « double contrainte » n'est pas neuve. Dès 1968, en parlant du travail du personnel, Goffman, dans *Asiles* (1968, réédition de 2005), mettait en avant le travail sur l'homme-objet plutôt que sur l'humain.

« Cette contradiction entre ce que font effectivement les institutions totalitaires et ce qu'elles sont censées faire selon les déclarations des responsables constitue l'arrière-plan sur lequel s'inscrit l'activité quotidienne du personnel d'encadrement. (Goffman, 2005, p.121) »

Poussant l'analyse plus loin, il stigmatisait la contradiction de la mise en dépôt des pensionnaires, un peu comme on met en magasin un objet à ranger, et les objectifs de rééducation des reclus en fonction de normes idéales.

Aujourd'hui encore, dans ce contexte de négociations permanentes et d'impressions à donner au monde et aux reclus, les agents évoluent entre l'imprévisibilité des réactions des détenus et de celles des collègues (Aymard, Benguigui, Chauvenet, Lhuilier, Malochet, Orlic, Lhuilier...). Ici, ce sont bien leurs approches de « la mission » ou encore la place de chacun dans la mitoyenneté de règles et normes parfois contradictoires qui se confrontent et qui sont en jeu. Nous avons vu (Leroy, 2005, 2006) que l'imprévu est omniprésent dans l'univers carcéral. Au quotidien, le salarié du cellulaire pénitentiaire doit gérer les contradictions et les contraintes de ce champ professionnel et humain. Dans son mémoire de « Public Management Programme », De Bauw met en avant les enjeux de gestion des différents problèmes sociaux ou organisationnels des prisons belges. Ce cadre parle alors et en vrac : de surpopulation, de conditions matérielles de détention, de la vétusté ou de l'inadéquation des infrastructures, du

manque de formation et d'accompagnement psychologique des personnels, de la violence ou de la mauvaise organisation des établissements et d'application tardive de la loi de principe !

« Les problèmes rencontrés dans les établissements pénitentiaires en Belgique sont nombreux (...) Ils portent sur les aspects les plus variés de la vie pénitentiaire ! (De Bauw, 2006, p. 3) »

En traçant ces « problèmes », De Bauw aborde aussi, sans la citer, la notion de « double contrainte » et les contradictions qui existent, par exemple, entre les obligations légales de moyens et les obligations pratiques de résultats. Poussant la réflexion plus loin, avec l'ensemble de ces auteurs, nous considérons que, dans le monde des prisons, le personnel relégué comme simple exécutant est instrumentalisé. Sa mission principale est d'assurer la surveillance et l'entretien des détenus ainsi que de veiller à la sécurité à l'intérieur des établissements. Sur le terrain, dans l'ensemble du travail qui est confié aux personnels de surveillance, la mission de réinsertion, centrale dans la loi de principe, n'est que résiduelle. En parlant d'injonctions paradoxales, nous mettons en avant le fait que dans la structure pénitentiaire belge, la règle prescrite, tant par la formation officielle que par la hiérarchie ou par la structure, est multiple et contradictoire.

Les tensions inhérentes au prescrit institutionnel se jouent donc entre le règlement général, généralement qualifié de strict, la loi de principe (dispositions légales de gestion de l'espace social et des détenus qui ont été mises en œuvre en 2006 /2007), généralement qualifiée de sociale et passent par les règlements d'ordre intérieur. Ces derniers sont les aménagements des prescriptions multiples qui sont faites, entité par entité, selon les besoins locaux. Nous avons pu mettre en évidence que, mettant à profit les écarts existants entre les différentes normes prescrites, tant les agents que l'organisation génèrent des zones d'incertitude, véritables lieux d'expressions des normes réinterprétées (Leroy, 2006). Chauvenet souligne comment ces tensions sont soumises à un certain effet multiplicateur.

« (qu') un des effets de la double tendance sécuritaire sur la prison est d'organiser, de facto, une contradiction de plus en plus aiguë entre la sécurité périmétrique conçue en matière d'absence d'évasion et la sécurité interne conçue en terme de maintien de l'ordre et de paix sociale. (Chauvenet, 2000, p. 130) »

Nous pensons que, bien qu'au-delà des injonctions institutionnelles ou salariales, ces écarts qui existent entre assignation et application sont des sources d'écartèlements des agents pénitentiaires. La conséquence de ces écarts étant que leurs exigences s'excluent

mutuellement. Cette situation se complexifie encore lorsque nous abordons, avec les sujets, les normes telles qu'ils les appliquent sur le terrain. Chacun des sujets revendique alors la reconnaissance d'être celui qui fait le geste, le bon, inversement au geste du voisin du jour. Soulignons que ces revendications semblent aussi nombreuses qu'il y a d'agents. Les verbalisations que nous avons pu récolter alors sont autant de traces des représentations que se font les sujets de leurs adaptations des gestes et attitudes au sein de cet espace social (du strict au social, du pragmatique à l'idéal).

Nous en déduisons que l'agent, confronté à autant d'injonctions qu'il a d'autrui, ne sait plus quelle image il faut donner de lui. Selon « l'autrui en présence », une image de soi pourra être jugée négativement par l'autre et inversement. Entre ce qu'il appelle, le strict et le social, l'acteur se crée une zone d'interprétation qui aura pour axe pivot la norme prescrite par le règlement général (Leroy, 2006). Le sujet envisage alors la gestion de ces écarts en lien avec la gestion d'une hypothétique, mais nécessaire, légitimation et protection professionnelle. Cet aspect de la vie professionnelle qui revient au centre des préoccupations inhérentes à chaque geste professionnel reste cependant le grand absent des réflexions sur le travail. Les formations dispensées, tant sur le tas, qu'en centre de formation, ne font qu'augmenter la dynamique de reproduction comportementale et encouragent par là un double discours entre l'activité et le réel de l'activité, entre les valeurs et les normes dominantes (ou non) au sein du groupe des surveillants, entre adhésion publique et retrait privé.

« D'un côté, les formateurs (et les formateurs sur le tas, nous précisons) se font les avocats d'un discours de la méthode pénitentiaire centré sur un modèle d'ordre imposé. De l'autre, les surveillants de détention défendent une sorte de professionnalisme "déviant", mais tacitement accepté, lié à l'inévitable négociation de l'ordre avec les détenus. (Strauss, 1963, pp. 147- 168, in Malochet, 2007) »

Nous sommes donc dans le domaine des injonctions contradictoires. Le paradoxe est que, malgré les discours tenus sur le social, par son règlement général, par ses prescriptions quotidiennes et par ses actions quotidiennes, cette organisation est entièrement centrée sur des principes de sécurité, voire de répression et ne peut se maintenir et remplir sa fonction qu'à condition de voir émerger des modes d'action en complet décalage avec ceux qu'elle entend mettre en œuvre.

### 2.4.1. À chacun sa « double contrainte »

Si elle est vécue différemment selon la position hiérarchique ou sociale que l'individu occupe dans la prison, Goffman soulignait déjà que les injonctions qui y sont liées mettent une pression de plus ou moins grande intensité, que l'on soit dans un bureau de psychologue ou de direction ou sur le pavé de la section.

« Les spécialistes ne sont naturellement pas les seuls membres du personnel à qui les buts officiels de l'institution posent des problèmes. Ceux qui sont en contact permanent avec les reclus sentent, eux aussi, qu'ils sont placés devant une tâche contradictoire puisqu'il leur faut réduire les reclus à l'obéissance tout en donnant l'impression de respecter les principes d'humanité et atteindre les objectifs rationnels de l'institution ! (Goffman, La réinterprétation du travail, Asile, 2005, p.141) »

Nous notons également que l'impact sur le vécu professionnel des agents du contexte de « double contrainte » est bien transversal à l'ensemble des personnels qui travaillent dans la partie carcérale de l'espace social pénitentiaire. Ce faisant, elle influe inévitablement sur les comportements des individus, toutes strates confondues. Il en résulte parfois des circonstances tout à fait étonnantes, en voici, parmi d'autres, une illustration significative. Elle évoque comment entre sécurité interne et sécurité externe, contrarié par les règles de contrôle interne un juge s'est rebellé.

« Maintenant... cette histoire tout à fait incroyable ! Gros incident à la prison de Saint-Gilles... (où)... la directrice de la prison de Saint-Gilles a été interpellée hier soir... »  
(Sources : retranscription par l'auteur d'une des « Informations du matin », R.T.B.F. Kinshasa, 17 janvier 2011, 09.00 h).

La journaliste belge explique ensuite que c'est à l'entrée de cette prison et après avoir refusé de « *se plier aux consignes de sécurité* » internes de l'établissement, qu'un juge d'instruction désireux de rencontrer un détenu, « à l'intérieur », s'est vu refusé l'entrée du cellulaire ! Furieux et en représailles, le magistrat est ensuite revenu avec les forces de l'ordre et a arrêté la directrice de l'établissement ainsi qu'un de ses collaborateurs... sans autre forme de



procès ! Nous sommes dans ce que Combessie nomme les surdéterminations croisées entre l'ordre social et les interactions inhérentes au fonctionnement pénitentiaire.

« D'une mise en évidence d'une surdétermination croisée entre ordre social (l'institution totale et sa coupure avec l'extérieur) et l'ordre de l'interaction (les contraintes, les différents types d'adaptations). (Combessie, 2000, p.74) »

Pour être aussi anecdotique que divertissante, cette « histoire » (qui a ensuite provoqué une intervention du ministre et des syndicats) n'en est pas moins significative des mécanismes inhérents aux dichotomies qui peuvent exister entre sécurité interne et sécurité externe, entre buts de système et buts de mission de l'institution carcérale. Avec Mary et Faugeron (Faugeron, 1996, p. 21), il n'est cependant pas inutile de rappeler l'importance des enjeux et de rappeler aussi le fait que ces incohérences, entre politique carcérale affichée et politique carcérale pratiquée, ont parfois des conséquences redoutables. Ainsi, selon les auteurs, les émeutes menées par les détenus de la prison de Leuven Centraal en 1976 y trouvent leurs origines. Bien plus que de simples dysfonctionnements, il s'agit ici d'un renversement complet des moyens et des fins !

Bien au-delà de l'anecdote organisationnelle, les effets induits par le contexte de « double contrainte » surdéterminent donc les interactions de ce champ social et professionnel. En effet, sur le terrain et au contact des détenus, ces injonctions contradictoires et ces contraintes multiples engendrent pour le personnel une double injonction contradictoire (ordre prescrit/ordre négocié, sécurité/réinsertion).

« Les surveillants ne peuvent être de purs et simples gardes, bêtes et disciplinés. De là, résulte une contradiction entre une logique du maintien de l'ordre qu'on peut appeler ici une logique carcérale et une logique bureaucratique. Cette dernière, avec ses règles écrites, détaillées et prescriptives, prétend prévoir de façon minutieuse et à long terme les comportements à observer d'une façon très générale, quel que soit, par exemple, le type d'établissement. Elle entre alors en contradiction avec une logique carcérale dominée par les nécessités du maintien de l'ordre qui sont questions d'opportunités dans un contexte précis et à un moment précis sans qu'on puisse au préalable leur attribuer un contenu. (Benguigui, Chauvenet, Orlic, 1994, p.281) »

En suivant ces auteurs, nous pouvons résumer ce que vivent les surveillants comme ceci : s'ils appliquent toutes les règles officielles, l'ordre ne peut être maintenu ; s'ils ne les appliquent pas toutes, ils se mettent en situation irrégulière. Les agents sont dès lors dans l'obligation de « faire avec » et se retrouvent dans ce que Goffman appelle, pour les reclus, l'adaptation. Il y

a lieu de distinguer deux types d'adaptations. L'adaptation primaire qui est mise en œuvre lorsque le sujet tente de respecter les consignes et règles de l'institution et l'adaptation secondaire, qui permet aux sujets (par subterfuge ou contournement des règles) de se créer des espaces de liberté. Terence et Morris (in Combessie, 2004, p. 71) avaient déjà montré comment les agents subissent le phénomène de « prisonnisation » et comment ils incorporent les habitudes spécifiques, les valeurs qui se manifestent au travers des modes de vie propres au monde carcéral.

Nous les rejoignons en ce sens. Une culture commune centrée sur le contact détenu est effectivement perceptible dans cet espace social. Cependant, nous insistons sur le fait que cette base commune se complète, se transforme, au cas par cas, selon l'expérience et le vécu des agents. Comme Malochet (2007), nous estimons que la culture commune et ses effets s'expriment au travers de trois facteurs d'interaction :

- Celui des principes politiques de régulation de l'institution carcérale.
- Celui des modes de fonctionnement organisationnel en détention.
- Celui de l'expérience sociale subjective des surveillants.

Les trois niveaux sont en tensions permanentes, et, lorsqu'un équilibre se trouve, celui-ci est précaire. Il « est avant tout un équilibre de tensions, donc un compromis fragile entre dynamiques contraires ou ambivalentes ». Nous sommes ici au niveau de « l'objectif » celui de l'actualisation. À celui-ci s'ajoute un niveau subjectif qui ne traite pas seulement du vécu des agents, mais qui porte aussi sur l'expérience en tant qu'inscription de la subjectivité des acteurs.

« Au confluent de logiques d'action (intégration, stratégie, subjectivation) parfois contradictoires. Surtout, l'expérience se définit comme une activité de socialisation, un travail sans cesse recommencé de distanciation critique par rapport aux rôles hérités. (Malochet, 2007, p.365) »

L'adaptation ou la stratégie compensent les failles des prescriptions multiples, qui sont laissées, volontairement ou non, à la portée des sujets au travail. C'est ainsi qu'au fil des vécus et des expériences professionnelles, chaque agent ponctue « son » espace social de règles non écrites. De la sorte, le salarié reconstruit, selon ses représentations des moments vécus, les relations, les règles et les normes de son espace professionnel. Dans ce processus de redéfinition de son travail, l'agent se trouve souvent coincé entre la représentation qu'il se fait

des obligations de moyen (par le respect des règles) et des obligations de résultat (absence de désordre) qui lui sont enjointes par la structure professionnelle.

« Les surveillants appliquent certes une bonne part de ces règles bureaucratiques de sécurité, mais ils sont également amenés à inventer des règles différentes. Ces règles non écrites ont d’abord pour fonction de remplir les “blancs” des règles officielles (informelles). (Benguigui, Chauvenet, Orlic, 1994, p.281) »

Pour mémoire, la double injonction contradictoire, celle qui se joue entre sécurité interne et externe et mission de réinsertion/ou de surveillance, joue alors un rôle amplificateur de l’incertitude du moment. Les auteurs remarquent que la règle formelle requiert de l’autonomie pour être mise en œuvre et que « ces règles non écrites sont, et orientées, et bornées par les attentes implicites de la hiérarchie (Ibidem, p.284.) »

#### 2.4.2. Injonction, prise de risque et autonomie des acteurs

Aussi nombreuses que puissent être les contraintes, les injonctions réglementaires, hiérarchiques ou collégiales de cet univers, il reste inévitablement des espaces de liberté individuelle. Que ce soit à coup de stratégies, individuelles ou collégiales, que ce soit par la négociation, explicite ou tacite, avec la hiérarchie et la structure, ou encore que ce soit par essais et erreurs ou tâtonnements professionnels, les surveillants utilisent les espaces d’expressions qui leur sont laissés. Ils y tentent de reconstruire leur pratique professionnelle et « font des efforts désespérés (ibidem) » pour donner du sens à leur travail.

« Les surveillants travaillent sur l’humain, sur l’ordre social et pas seulement sur de la matière humaine. Ils produisent de très nombreuses règles non écrites et travaillent aussi dans une relation de face à face qui implique une certaine forme d’autonomie d’interprétation et de construction d’une relation. (...) En fait, c’est même par la création des règles non écrites, informelles, que les surveillants font la preuve de leurs compétences professionnelles. (Benguigui, Chauvenet, Orlic, p.293) »

Nous avons noté que ces créations de sens, dans une microsociété multiculturelle et extrêmement normée comme peut l’être une prison, ne restent pas sans engendrer de tensions. Nous soulignons que certains de ces espaces sont volontairement laissés libres à l’interprétation des agents, par la hiérarchie elle-même. En abordant le concept d’injonction de subjectivité, avec Barbier, nous désignons les espaces qui, sciemment et par les gestionnaires, sont laissés libres à l’interprétation des professionnels. En suivant l’auteur, nous parlons de l’introduction d’espace de réflexion et de délibération.

« (il s'agit donc de laisser...) à l'initiative des managers, d'espaces de réflexion ou de délibérations éthiques correspondants à l'octroi, formel ou réel, d'une possibilité pour les salariés de construire du sens et de donner des significations qui leurs soient spécifiques, à côté, en lien ou en différenciation avec ceux de ces managers, mais sous leur regard, phénomène que nous pourrions décrire en termes d'injonction ou de prescription de subjectivité. (Barbier, 2003, p.11) »

En prolongement tant de cette réflexion, que de nos analyses (Leroy, 2005 et 2006) sur cet espace professionnel, après différents auteurs, nous pensons qu'une partie de cette mise en friche comportementale est directement générée par l'ambivalence qui y règne ! Chauvenet, Orlic et Benguigui (1994, p.15) notent que « chacun, dans ce monde dominé par la dureté du réel de la loi, tente de reconstruire, afin de survivre, sur le terrain de l'anormal et de la force, des relations normales ; chacun est en quête de sens et à la recherche d'une fonction de symbolisation d'une loi commune. » Les interprétations se génèrent donc ipso facto, par, et pour le fonctionnement des agents au sein du cellulaire. En remarquant cette recherche de sens « à la pratique quotidienne » et en mettant en avant différentes difficultés professionnelles des agents, dont celle d'avoir l'impression « d'être toujours en faute » que ceci induit, ces auteurs soulignent aussi que dans le monde carcéral la vérité paraît inséparable de l'illusion.

Nous pensons aussi que les dynamiques de reconstructions permanentes et obligées des conceptions du travail et de la fonction ne sont pas étrangères à cet état de fait et d'esprit. En effet pour « survivre » dans son champ professionnel, consciemment ou inconsciemment, le salarié se trouve dans l'obligation, de facto, de donner du sens à certains moments de sa pratique professionnelle. En joignant ceci à l'analyse contextuelle des dynamiques en jeu au sein de cet espace social nous pouvons parler, avec Faugeron, d'une mise en « injonction de subjectivité de fait » du salarié par le fonctionnement même de la structure.

« Le contrôle de la prison n'est possible, les différents pouvoirs ne peuvent se constituer, qu'à partir des marges de l'organisation, des interstices de la loi. (Faugeron, 1996, p. 37) »

Il s'agit donc d'un état de fait directement généré par les manières de travailler et de penser le travail qui sont engendrées par les injonctions liées au contexte professionnel de « double contrainte ». Celle-ci oblige le salarié, selon le moment, voire à tout moment professionnel, à s'inscrire dans une dynamique de construction de sens et de significations sur sa pratique professionnelle et sur la réinterprétation des buts, de système et de mission.

Paraphrasant Barbier, nous définissons alors « l'injonction de subjectivité de fait » comme une injonction, de facto, parce qu'inhérente au fonctionnement même de la structure professionnelle (dans son contexte de « double contrainte » et de doubles injonctions), d'espaces de réflexion ou de délibération éthiques qui sont producteurs de possibilités de construction de sens sur le moment professionnel vécu. Ces injonctions se font envers les salariés de tous grades ! En définitive, c'est par le fonctionnement même de la structure professionnelle que les sujets sont placés, au sein de celle-ci, et quasi automatiquement, dans un triple contexte d'autonomie, de réinterprétation professionnelle et d'indétermination. Dans cette dynamique, l'incertitude organisationnelle renforce l'incertitude individuelle ! Elle met le salarié dans l'obligation de multiplier les prises de risques au quotidien. Chacune des réinterprétations des règles et de textes (ou de leurs applications) que le salarié doit faire se transforme inévitablement en moment de mise à découvert organisationnelle, mais aussi individuelle et identitaire. In fine, l'ensemble des dynamiques se cristallise autour d'un double conflit, identitaire et professionnel.

Avec différents auteurs (Combessie, Benguigui, Chauvenet, Orlic, Malochet) nous pensons que la prison est tout entière structurée autour de rapports de forces tels que la définition d'objectifs communs est probablement plus difficile à y mettre en œuvre que dans les autres professions. Ceci dit, malgré ou à cause, du poids des lois et des injonctions multiples qui pèsent sur l'ensemble des membres du monde carcéral, force est de constater qu'« il n'en reste pas moins que l'informel, le clandestin, le non-écrit existent bel et bien dans les prisons. (Benguigui, Chauvenet, Orlic, 1994, p. 275) ». Pour les agents pénitentiaires, c'est alors la mise en conformité de leur représentation de leur image de soi pour soi à celle de leur image de soi pour autrui (s) qui leur impose un constant travail de régulation. Pour des identités ainsi écartelées, les constructions de sens à faire entre les transactions objectives et subjectives sont d'autant plus difficiles à envisager. Au regard de leur identité professionnelle, c'est l'image de la double représentation qu'ils se font de leur identité de soi pour soi et de leur identité de soi pour autrui qui est donc en jeu.

« Le surveillant doit s'adapter à chaque nouveau directeur, à chaque nouveau poste, à chaque nouvelle consigne, à chaque nouvel horaire, aux rappels pendant les repos et à chaque gradé. (Benguigui, Chauvenet, Orlic, 1994, p. 19) »

Nous ajoutons à cet inventaire à la Prévert... que les adaptations se font aussi en fonction de chaque collègue et de chaque injonction des détenus... selon la section sur laquelle ils se trouvent (Leroy, 2005, 2006).

Courpasson et Reynaud soulignent, par ailleurs, qu'il n'y a pas d'adaptation possible sans autonomie et que cette autonomie, en plus de signifier une rationalité propre, signifie aussi, et avant tout, des constructions de sens (Courpasson, 2000, p.75). L'autonomie de l'acteur est donc placée d'office au centre de cette redéfinition professionnelle. Son travail passe par la construction de sens sur les pratiques qu'il met en œuvre au sein d'espaces d'expressions professionnelles laissés libres à l'interprétation. Il est induit par les ambivalences normatives vécues au quotidien par le salarié. Dans ces réinterprétations en lien à la pratique sur le terrain, le formel s'allie à l'informel !

C'est ainsi que l'échange, le don et le contre - don, entre détenus et agents, a contrario ou en interprétation des règles, tiennent une place non négligeable dans les dynamiques de gestion qui sont en jeu. L'objectif final (pour les deux parties) reste que la paix sociale règne, coûte que coûte, sur la section. Ce système d'échange est initié « dans les silences, le flou, les failles de la réglementation et contre elle (Chauvenet, 2000, p.139) ». Pour cet auteur il s'agit bien d'un moyen, comme un autre, qui permet d'exercer, de se recomposer, une certaine liberté et de se recréer les « marges de jeu et de pouvoir » indispensables aux maintiens des « bonnes » relations au sein du cellulaire. L'auteur va encore plus loin en estimant que ce jeu de don et de contre - don permet la survie carcérale des uns et des autres.

« Les détenus résistent et représentent une menace et que si les surveillants veulent survivre que ces échanges doivent avoir lieu ! (Chauvenet A., 2000, p.140) »

Ceci illustre également le fait que chaque agent, mais aussi chaque détenu, en réactions aux diverses injonctions qui lui sont faites, injonctions ambivalentes (règlement général/loi de principe) et double injonction contradictoire (ordre prescrit/ordre négocié, sécurité/réinsertion) réinvente son « métier » (Leroy, 2006). En ce sens et souvent, c'est dans un contexte d'injonction de subjectivité, voire d'injonction de subjectivité de fait, qu'il reconstruit une partie des règles de son espace social. Veil et Lhuillier montrent qu'entre injonction à la relation et injonction à la méfiance, entre conformité aux règles et règlements et impératifs de calme de la section..., les paradoxes et les contradictions peuvent favoriser l'émergence de stratégies défensives ou d'adaptation.

« (Elles peuvent aussi) être l'occasion d'une mutation ou d'une nouvelle étape d'un processus d'adaptation, de ré élaboration des positions dans leur double dimension, subjective et intersubjective. (Veil et Lhuilier, 2000, p.19) »

Il nous semble que cette reconstruction se fait en fonction des représentations que le sujet a des regards qu'autrui porte sur lui, à ce moment là de la vie du champ. Dans ce contexte de transformations de l'espace social, pour les nouveaux agents comme pour les plus anciens, cette reconstruction des règles et de soi passe pour le salarié par une série d'étapes, normatives, individuelles et identitaires. Elle lui permet d'inscrire dans ses registres, cognitif et pratique, autant de nouvelles règles d'expériences au travail (qui s'appliquent d'ailleurs aux détenus et qui seront imposées aux collègues nouveaux venus). En conformité aux modes de fonctionnement du champ, ce sont ces expériences qui seront elles-mêmes transmises ensuite. Cette reconstruction que nous qualifions d'identitaire se fait donc souvent en miroir des autrui-collégiaux. Elle aboutit, petit à petit, à une redéfinition d'une partie des modes de fonctionnement de l'espace social.

## 2.5. Incertitude, indétermination et acteurs salariés du monde pénitentiaire

Comme bien d'autres espaces professionnels, l'espace social des établissements pénitentiaires se trouve (quasiment) en permanence face à une diversité de stratégies organisationnelles et individuelles. Ces interactions multiples sont à comprendre comme autant de points d'initiatives et de constructions individuelles (ou collectives) de sens. Elles en sont aussi les principales causes de changements « perpétuels ». Si nous considérons que les causes et les effets des actions, organisatrices ou déviantes, au sein de l'entreprise sont en interdépendances avec le système où elles sont produites, notre raisonnement doit, au moins partiellement, les envisager dans un contexte stratégique de jeux d'acteurs dans leur espace social. Lors de nos travaux précédents (Leroy, 2005, 2006), nous avons déjà pu mettre en avant que ces stratégies sont posées dans un contexte de contraintes, mais aussi de libertés relatives.<sup>6</sup>

Pour mémoire, le monde des établissements pénitentiaires, analysé au travers de la notion d'espace social, nous soulignait alors l'importance de la place des salariés et des groupes de salariés dans les dynamiques qui s'y jouent. Ce regard implique que la structure professionnelle étudiée doit être perçue dans son contexte organisationnel et environnemental. Ceci implique aussi qu'elle doit l'être non seulement en tant que phénomène sociologique, construit socioculturel, mais aussi en tant qu'espace identitaire, individuel et collectif. Les injonctions, prescriptions et contraintes, sont utilisées, voire détournées, par les acteurs au sein de l'organisation. Combessie (1996) montre comment les acteurs du monde pénitentiaire utilisent à souhait ces marges disponibles et comment la permanence dans la fonction et la possibilité d'appuis extérieurs y sont source de pouvoir. Il est intéressant de souligner le caractère intentionnel des stratégies d'acteurs du monde pénitentiaire. Comme le soulignent Crozier et Friedberg (1977, p.43), loin d'être passifs les salariés sont capables de jouer sur les situations qu'elles soient d'autonomie, de contrainte ou de soumission et les utilisent ou les instrumentalisent de façon active. L'intentionnalité comportementale et le fait que ces actions ne puissent être imaginées en dehors de leur contexte global permettent à ces auteurs (ibidem,

---

<sup>6</sup> Voir les analyses organisationnelles menées dans notre travail de master et dans celui de master de recherche, entre autres à l'aide des grilles de lecture proposées par Mintzberg (Mintzberg, 2000 /2002 in Leroy, 2006) et Bonami (Bonami, 2003 in Leroy, 2005).



p. 57) de parler de rationalité et de stratégie dans un contexte organisationnel et donc de stratégies rationnelles. Le pouvoir des acteurs au sein de leur organisation est donc étroitement dépendant de leur capacité à utiliser et à contrôler, en fonction de leurs objectifs, les sources d'incertitude pertinente potentiellement mobilisables. Loin d'être issue d'une source, « objective », par exemple un mandat ou une nomination, loin d'appartenir à l'une ou l'autre catégorie d'acteur, la zone d'incertitude est bien le produit de stratégies d'acteurs à un moment donné et dans des conditions données de la vie de l'organisation. Dans ce contexte, le raisonnement stratégique est utilisé comme un outil heuristique qui permet de mieux accéder et de mieux analyser les faits et phénomènes auxquels l'espace social des établissements pénitentiaires est confronté. Les jeux des agents pénitentiaires, dans leur système, s'inscrivent dans ce que Crozier et Friedberg appellent le cadre d'un processus sociologique et intégrateur et de stratégies posées dans un contexte de contraintes et de libertés relatives.

En parallèle aux réflexions de ces deux auteurs nous soulignons que le pouvoir est une relation qui se crée entre les individus, les contraintes de leur organisation et les possibilités de réinterprétation de chaque agent, acteur au sein du champ. En parlant de ces zones d'interprétation, dans le contexte de réorganisation du monde carcéral, Faugeron remarque que plus on est petit, mais central dans l'organisation, ce qui est indubitablement le cas des agents de section, plus ces stratégies risquent d'être (ou d'être considérées), comme déviantes.

« Mais dans tous les cas plus on occupe une position centrale dans le dispositif matériel et moins on dispose de capital social et culturel, plus on risque de souffrir d'un déficit de légitimité et plus on va tenter de rendre les frontières étanches et à organiser sa défense autour des fins perçues comme plus légitimantes. (Faugeron, 1996, p. 30) »

Les gens du terrain se recentrent donc sur les zones qui sont à leur portée de mains. Le sécuritaire, a contrario de la normalisation et des « mots d'ordre d'implantation des nouvelles politiques pénitentiaires. (Faugeron, 1996, ibidem) » prend quasiment et inévitablement le dessus. Ici, le rôle est défini par les prescriptions qui pèsent sur l'acteur dans son contexte social (Courpasson, 2000, p. 55). C'est ce contexte qui nous renvoie également vers l'individu et vers la perception qu'il se fait des moments professionnels qu'il est en train de vivre. Si ces stratégies permettent à l'agent pénitentiaire, quel que soit son grade, de mieux vivre les transformations de son espace professionnel, rappelons qu'elles ne sont pas sans risque. Dans un monde censé être hypernormé, les agents nous disent (Leroy, 2006) comment les comportements qui sont considérés comme déviantes sont soit sanctionnés, soit soumis à

l'épreuve de l'image de soi pour autrui. Au regard de ces dynamiques sociales et professionnelles et au vu de celles qui sont engendrées par les vécus salariaux de la « double contrainte », nous pensons que l'incertitude en tant qu'« état d'une personne caractérisée d'une chose incertaine ; être mis dans l'incertitude ou ce qui ne peut être établi avec exactitude et laisse la place au doute : un avenir plein d'incertitude. » (Larousse Poche, 2008) et l'indétermination en tant que prise de conscience des biais et des failles de ses propres mécanismes spontanés d'assimilation et d'accommodation (Perrenoud, 1999, p.138) sont au centre des pratiques quotidiennes.

Rappelons qu'en l'occurrence, comme ont pu le laisser apparaître nos travaux antérieurs, dans cette problématique nous nous trouvons face à un public qui est :

- Démotivé par des réformes agressives en matière de promotions (donc de leurs positions objectives possibles dans le cadre de la transaction subjective).
- Fortement socialisé par la production/reproduction de comportements propres à l'espace social et par la rigidité « quasi » idéologique de la formation « sur le tas ».
- Sensible à la hiérarchie et à l'ancienneté, souvent également à la loyauté envers l'entreprise.
- Désireux (pour différentes catégories de personnels) de formations spécifiques et de certifications objectivables dans le champ. (Leroy, 2005, p.155)

Rappelons aussi que ce public évolue à une époque où les modes de reproductions des savoirs et comportements professionnels, ceux des faveurs liées aux statuts et à l'ancienneté, ceux des rapports aux détenus... changent. Presque inévitablement, une fragilisation identitaire touche alors l'ensemble du personnel et trouve aisément sa place dans cette dynamique de changements, sociaux et culturels. Notons que la déstabilisation constante des agents, liée à l'accélération des restructurations favorise, voire initie, « une perte de ressourcement face à l'incertitude, elle même grandissante jusqu'à être érigée comme norme » (Palmade, 2003). L'incertitude devient la norme et impose une dissociation entre norme et valeur. Cette dissociation induit une fragilisation identitaire existentielle qui replace les problématiques « générales » d'avenir au niveau des problématiques « particulières » présentes au niveau du souci de soi. Nous rejoignons les analyses de cette auteure et pensons que cette dynamique générale entraîne des stratégies individuelles et collectives de gestion de l'incertitude. Dans ce prolongement, Labounoux (in Palmade, 2003, 119 -141) postule que les salariés précarisés

mettent alors en place des processus d'adaptation « inconsciente imaginaire » ou « constructive symbolique ». Dans cette optique, l'incertitude se lie intimement au vécu des sujets qui la subissent. Des vécus qui sont, bien évidemment, différents d'un individu à l'autre et d'un moment à l'autre et qui sont inévitablement liés à la structure professionnelle et aux transformations, philosophique (s) ou politique (s), du monde des prisons. L'incertitude n'est cependant pas que physique, gestuelle ou organisationnelle. Elle est aussi technique, fonctionnelle et psychologique !

Comme nous avons pu le mettre en avant lors de nos recherches précédentes, l'obsolescence des dispositifs de caméras ou d'autres attributs techniques de surveillance engendrent également ce sentiment de malaise. De même, les injonctions contradictoires qui empêchent la bonne marche de la section ou comme l'ont souligné, entre autres auteurs Chauvenet, Orlic et Benguigui, lorsque les surveillants de prison sont placés face à un travail dévorant et épuisant (1994, p.88) et à des difficultés organisationnelles dans l'application des règles (1994, p.134) engendrent stress et indétermination quant aux gestes à poser. Palmade remarque que selon les cas, le stress et l'incertitude engendrent chez les individus trois états principaux, soit : l'inquiétude, l'anxiété et l'angoisse ! Il en découle que selon l'état psychologique du « moment vécu » par l'individu, en fonction de la décision à prendre, en fonction de son degré d'indétermination face au geste à poser, etc., la proposition de réponse que le surveillant fera sera différente. Souvent présent dans les verbalisations d'acteurs que nous avons pu rencontrer, cet état d'esprit est sublimé par les vécus des contraintes contradictoires et des facettes de moments professionnels anxiogènes à vivre dans le contexte institutionnel carcéral en tension (Malochet, 2007 p. 355). Dans l'espace social pénitentiaire, le manque d'informations et les flous qui existent du côté des règles (et des modifications de règles) sont aussi producteurs d'incertitude (Leroy, 2005, 2006). Pour illustrer ici notre propos, nous en reprenons un ou deux exemples.

« Moi, j'ai simplement..., je reste "entre guillemets" sur le règlement général et j'applique les nouvelles directives comme elles doivent être appliquées. C'est tout ! (...) C'est là où je ne peux pas être d'accord. (...) Le brouillard est tellement épais, que même le capitaine a du mal à voir par où il veut aller ».

Extrait de l'entretien « I. E, 267 à 321 », Leroy, 2006.

Si ces dynamiques ont un impact sur les représentations que peuvent se faire les individus de leur avenir dans leur espace social, nous remarquons qu'en plus de brouiller le cap et la perception du cap que peut prendre le « capitaine », l'incertitude a également un impact sur la façon de travailler des salariés.

« C'est-à-dire qu'avant on a travaillé pendant des décennies sur un règlement général et on s'est appliqué à cela. On faisait de la sécurité, point à la ligne. J'ai toujours rigolé quand on parlait de social dans les prisons ! C'est vrai qu'il y avait des agents qui en faisaient un petit peu plus que ce qu'on ne leur demandait, mais s'ils appliquaient le règlement pur et strict, on n'aurait pas été très loin. Pour moi le nouveau produit c'est la loi-programme, c'est la circulaire sur la justice « dite » réparatrice. Ça, ce sont les deux, les deux grands produits qui vont avoir une influence sur notre façon de travailler et sur les objectifs. »

Extrait de l'entretien « 2 1, 72 à 86 » Leroy, 2006.

Nous notons qu'ici, l'incertitude se manifeste en matière de « produits », et que le terme de produits, repris « tel quel » par cet agent, concerne les règles et textes de loi eux-mêmes. Cette utilisation détournée des mots laisse entrevoir le rapport instrumental aux normes qui est entretenu par une partie du personnel pénitentiaire. Pour cet agent, la règle, la loi et la norme sont des outils à mettre en œuvre dans la démarche de gestion de la double injonction contradictoire (ordre prescrit/ordre négocié, sécurité/réinsertion), à laquelle il est soumis au quotidien et qui pèse sur ses perceptions et sur ses certitudes du travail et de ses objectifs. Les retombées sur les perceptions et sur les modes de travail ne sont pas à négliger.

En effet, certains agents, fortement découragés sont au bord d'une approche pathologique (anxiété, angoisse) de l'incertitude (Leroy, ibidem). L'absence d'informations claires sur l'avenir de leur profession et sur leur avenir personnel, le manque de perspectives normatives claires, plonge ces agents, au mieux dans l'inquiétude, au pire dans l'anxiété voire dans l'angoisse. Certains d'entre eux envisagent jusqu'au retrait, par démission, de leur emploi actuel alors que d'autres sujets développent des stratégies de remobilisation. Il nous semble donc important de comprendre comment les salariés se remobilisent et gèrent au quotidien les incertitudes et les imprévus organisationnels ou collégiaux.

Sans faire de généralisation, il apparaît qu'un sujet « incertain » pourra donc verser dans l'anxiété, révélatrice de peurs infantiles ou non objectivées. Il pourra développer une angoisse inhibitrice « des capacités d'action projetées dans l'avenir (Freud, in Palmade, 2003, p.34) ». Ces deux premiers états ressortent du domaine du pathologique et engendrent souvent l'inaction. Le sujet peut également verser dans l'inquiétude. Nous notons que, pour les auteurs, cette dernière est porteuse d'un pôle positif et peut permettre à l'individu de prendre conscience « des dangers qui le guettent ». Cette prise de conscience devant l'amener à se « re » mobiliser dans une perspective d'action pour l'avenir. Soulignons que les six rapports à l'incertitude identifiés par Palmade (2003, p.203) qui rejoignent, peu ou prou, les composantes des rapports que nous avons identifiées (rapport à l'emploi, au travail, aux changements, à la formation, à une dimension collective ou individuelle des rapports socioprofessionnels [Leroy, 2005]) sont potentiellement des indicateurs voire des explications à donner aux remobilisations, par exemple par la formation, des sujets inquiets, à savoir :

- le rapport « structurel » (et non phénoménal) aux conditions de travail ;
- les conditions « d'adaptation/résistance » à ces conditions ;
- le vécu du sens du changement ;
- le positionnement politique ;
- l'autonomie relative du moi.

Nous en retenons que l'examen sous l'angle de l'incertitude de la thématique développée dans cette recherche nous a donné et nous propose encore des grilles de lectures complémentaires pertinentes.

### 2.5.1. Maîtrise de l'imprévu

La compréhension des attitudes, des uns et des autres passe donc par l'analyse des stratégies de gestion de leur environnement socioprofessionnel. Le monde pénitentiaire n'échappe pas à la règle qui veut que les enjeux hiérarchiques fassent que l'incertitude fait partie des contraintes environnementales. Il importe donc, tant à la structure qu'à ses personnels, de tenter de réguler au mieux, voire d'anticiper les réponses à donner à ces contraintes et par là même de tenter de minimiser les impacts négatifs en matière de fonctionnement quotidien et de « bonne mission ». Aujourd'hui, par un meilleur achalandage de l'offre de formation pénitentiaire (que nous détaillons plus bas dans le texte), la Belgique rejoint les dynamiques

qui ont déjà été mises en œuvre, par exemple par l'ENAP en France. Le but des deux administrations est sensiblement le même : par la formation de base ou continue, dans un contexte d'injonctions ambivalentes, tenter de normaliser tant en amont, qu'en aval, que ce soit vers le strict ou le social, le geste et la pratique professionnelle, comme l'explique Malochet à ce propos :

« Ce qui prime désormais dans la formation des surveillants, c'est la volonté de normaliser les pratiques et représentations des élèves (surveillants) en les ordonnant à la seule dimension sécuritaire de leur activité. (Malochet, 2007, p.99 -100) »

Nous avons pu constater qu'en Belgique si la formation continue de Marneffe tend à parler de social, si la formation de base essaye d'équilibrer le geste strict et la pensée sociale, la formation sur le tas se concentre presque toujours uniquement sur les aspects sécuritaires. Nous notons donc que cette démarche, institutionnelle et prescriptive, bute aux réalités multiples des moments du terrain. L'auteur qui le remarque aussi souligne la continuité des processus.

« Entre les prescriptions émanant des acteurs institutionnels et celles que relayent les surveillants de détention se déploie un espace dans lequel la "double contrainte" règne en maîtresse. Centrale dans l'expérience de formation et de travail des individus rencontrés, l'existence de cette "double contrainte" n'interrompt bien sûr pas le processus de socialisation. (Malochet, 2007, p. 247) »

En effet, si elle n'interrompt pas les processus de socialisation des agents soulignons que les interactions stimulées par la « double contrainte » perturbent fortement leur fonctionnement au sein du cellulaire. Entre la gestion humaine des populations détenues et la gestion technique de celles-ci au travers du prisme de la sécurité interne et externe, les incertitudes sont amplifiées par la cohabitation de deux règles antinomiques. Rappelons que cette ambivalence des règles est exprimée sous l'expression de « double contrainte » par Benguigui, Chauvenet, Orlic (1994, p. 290) ou de « double injonction contradictoire » (Malochet, 2007, 238 – 240, Leroy, 2005, 2006) et que pour synthétiser ce dilemme de l'action, nous le présentons succinctement comme suit : si l'agent applique toutes les règles officielles, l'ordre ne peut-être maintenu et s'il ne les applique pas toutes, il se met en situation irrégulière.

Dans les deux cas, l'agent prend des risques. En s'interrogeant sur la gestion de l'imprévu, l'indétermination, l'analyse de l'action et la construction des compétences Perrenoud (1999 –

3) identifie deux cas de figure qui se posent aux salariés. Son analyse, oppose le domaine du prévisible, il s'agit ici d'évènements attendus, mais dont le moment d'occurrence ne l'est pas, au domaine de l'imprévu.

- Dans le premier cas, celui de l'événement prévisible, il y a probablement (et de préférence) une réponse adéquate préparée et disponible au temps T. Cette réponse nous renvoie vers la compétence en tant que capacité d'anticipation de l'agent.
- Dans le second, celui de l'événement non prévisible, il y a nécessité d'improvisation d'une réponse « ad hoc ». L'inédit confronte le praticien à des événements « face auxquels la compétence consiste à improviser une réponse adéquate. » (Perrenoud, 1999, p.123) Ce sera celui « des imprévus relatifs » (p126 à 128). Soit des situations professionnelles qui peuvent à un moment non fixé à l'avance basculer le sujet dans l'incertitude et l'indétermination des gestes à poser et des savoirs à mobiliser.

Dans le même registre, après Perrenoud et en référence à Vergnaud (1990), nous ajouterons que l'analyse des modes de gestion qui sont mis en place par les sujets et pour la résolution particulière de ces moments d'indétermination, passe par la prise en compte de deux principales classes de situations.

- Celle où le sujet dispose dans son répertoire cognitif, à ce moment de son parcours professionnel et dans cette situation, des ressources nécessaires à la gestion de cette situation particulière. Il y mobilisera les éléments utiles pour résoudre la situation problème du moment.
- Celle où le sujet ne dispose pas de ressources pertinentes et doit innover.

Les recherches qui traitent des surveillants de prison et de leur vie professionnelle notent majoritairement que les agents pénitentiaires font de ce deuxième cas de figure leur quotidien. Ici et tout d'abord, il y a lieu, pour l'agent, de bien analyser l'action jugée imprévue. Il lui faut « jauger » de son imprévisibilité objective et de la disponibilité, ou non, de ressources intériorisées. Perrenoud nous propose de poser l'analyse sur la notion de seuil intuitif plus que sur celle d'événements insolubles en précisant les limites de l'action.

« L'action résiste à la formalisation parce qu'elle mobilise des schèmes largement inconscients, qui se sont construits progressivement par essais et erreurs, plutôt que de dériver de connaissances procédurales. (Perrenoud, 1999, p.129) »

Il en découle que ce qui peut objectivement déclencher l'action est non l'événement, mais le franchissement d'un seuil intuitif, non mesurable et non objectivable. Entre strict et social, l'agent cherche donc à se protéger et à préserver la représentation qu'il se fait en fonction des enjeux du moment et des autres significatifs (du moment), de son identité professionnelle. Pour se faire et pour se « montrer » compétent, il tente, vaille que vaille, de maîtriser un maximum des paramètres qui influent sur son quotidien professionnel. Lorsque l'indétermination se fait sentir, l'agent pénitentiaire innove, sort des schèmes opératoires traditionnels, passe ce seuil intuitif et se tourne vers son inconscient d'agent de sécurité expérimenté. Chauvenet, Orlic et Benguigui remarquent (1994, p.131, 139) que pour les salariés du cellulaire l'indétermination, qui peut être liée aux besoins de mise en œuvre de réglementations impossibles à appliquer, n'est pas synonyme de souhait de travailler dans les règles. Bien au contraire, ces incertitudes sont souvent source d'interprétations. Ils soulignent par exemple que le surveillant observe les visages, les détenus, leurs mimiques, il tâte l'ambiance, se fait une opinion.

« ... De nature informelle, l'expertise des surveillants, acquise dans la solitude des essais et erreurs, peut couvrir de multiples champs, correspondant aux nombreux événements, incidents prévisibles ou non de la vie en prison, comme à la variété des postes de travail occupés. (Chauvenet, Orlic et Benguigui, 1994, p.103) »

L'agent travaille un peu « au feeling ». Ceci augmente le risque de réponses inappropriées ou injustement anticipées. L'histoire de vie du monde pénitentiaire et de ses agents regorge d'anticipations « ratées » qui sont liées au stress quotidien engendré par les établissements pénitentiaires en tant que structure punitive et organisationnelle ou par ses salariés. Certaines de ces anticipations pouvant avoir des conséquences dramatiques pour les personnels responsables.

En lien avec cette problématique, De Coninck souligne que ces conséquences dépassent souvent la sphère professionnelle et induit ses effets sur la famille et sur l'état physique ou psychologique des individus au travail.

« La socialisation que subit le surveillant est dépendante des conséquences de l'échec d'une politique menée pour travailler contre le chaos, la violence (des détenus entre eux, envers les surveillants et de ceux-ci envers les détenus). Le travail a des effets sur toutes les facettes de la vie des surveillants. (De Coninck, 2001, p. 76) »



Au-delà de la formation ou de la culture professionnelle, la compréhension et la réinterprétation par le sujet, des moments (ratés ou réussis) d'anticipation passe donc par la capacité qu'aura le surveillant à faire la part des variations psychologiques individuelles (stress, angoisse, travail cognitif, plaisir à la tâche, degré d'autonomie du sujet...) dans la dynamique générale qu'il est en train de vivre. Chacun des sujets fait cette analyse alors même qu'il est placé sous la pression d'injonctions paradoxales et qu'il est « placé dans une situation de contraintes multiples (Malochet, 2007, p.258) ». Comme l'indique Perrenoud, un des enjeux, pour que le professionnel puisse minimiser les risques décisionnels, sera donc sa capacité d'apprendre à anticiper, par exemple par la formation.

« Les métiers les plus caractérisés par la complexité et l'incertitude développent nécessairement une culture de l'anticipation. La formation y prépare explicitement et l'instrumente en proposant des méthodes heuristiques, des check-lists, des procédures systématiques de repérage des obstacles potentiels, des entraînements, des simulations, le tout aboutissant soit à une mise en forme conditionnelle de savoirs procéduraux de type "si... alors...", soit à des conditionnements moins explicites, incorporés (réaction immédiate) Perrenoud, 1999, p.135 »

Dans ce cadre, le professionnel prend conscience du caractère peu méthodique et donc aléatoire de l'anticipation et tente donc à l'avenir de systématiser l'inventaire des possibilités d'actions à subir. Ceci indique que vouloir donner une réponse appropriée implique un raisonnement situé. Comme le dit l'auteur, il s'agit de savoir prendre conscience des limites et des écarts de ses « mécanismes spontanés d'assimilation et d'accommodation » (ibidem, p.138), pour arriver à transformer utilement les indéterminations des gestes et savoirs professionnels « en savoirs procéduraux ou conditionnels des schèmes de traitement non réfléchis » (ibidem, p.138). Dans le cas où le sujet ne dispose pas des compétences utiles à la résolution de la situation du moment en référence à la notion d'habitus de P. Bourdieu, mais aussi à la notion « d'inconscient pratique » de Piaget, Perrenoud, souligne que l'improvisation se fait dans l'illusion de la spontanéité, sous le contrôle de l'habitus des salariés. L'événement imprévu fonctionne alors comme un révélateur de l'habitus !

Les observations et les verbalisations, du, et sur le, fonctionnement des agents pénitentiaires montrent que ces processus sont bien d'actualité dans le travail quotidien sur section. Le travail sur l'humain détenu, l'instantanéité de l'action sur section et le contexte général de la « double contrainte » engendrent l'un ou l'autre des cas de figure de l'analyse de son activité par le sujet. Il faut aussi noter que, même lorsque les réactions des acteurs semblent provenir

du domaine de l'improvisation, la routine prend toute son importance dans la gestion des moments de stress initiés par l'urgence.

« Une partie des gestes du métier sont des routines qui, sans échapper complètement à la conscience du sujet, n'exigent plus la mobilisation explicite de savoirs et de règles. Même lorsqu'on applique des règles, lorsqu'on mobilise des savoirs, l'identification de la situation et du moment opportun relève de l'habitus. La partie la moins consciente de l'habitus intervient dans la micro-régulation de toute action intentionnelle et rationnelle, de toute conduite de projet. Dans la gestion de l'urgence, l'improvisation est réglée par des schèmes de perception, de décision et d'action qui mobilisent faiblement la pensée rationnelle et les savoirs explicites de l'acteur. (Perrenoud, 1999, p.141) »

L'improvisation, au sens propre, n'est donc que relative et nous notons que, quel que soit le cas de figure, souvent, et souvent contrairement aux stratégies collectives et aux jeux d'acteurs dans le système, ces réponses incorporées se font dans le vif de l'action. Elles se font sous pression. Rappelons ici, avec Benguigui, Chauvenet, Orlic (1994, par exemple, p.133), De Coninck (2001, par exemple p.98), Faugeron (1996), Malochet (2007) ou Comnæssie (1996, 2004) que dans le monde pénitentiaire la règle est « fondamentalement » ambiguë et incertaine quant à son application. L'agent réagit donc à plus ou moins court terme, à quelque chose de non stabilisé !

Ces réponses impliquent un processus décisionnel rapide et parfois innovant, voire une anticipation, ad hoc. Afin de limiter les risques à prendre dans ces moments délicats, certains agents savent que cette anticipation peut se travailler. Ils s'inscrivent alors, par exemple, dans des actions prévisionnelles formatives. En bref, en fonction de leur répertoire procédural et cognitif, les agents pénitentiaires appliquent ou s'adaptent. Les plus motivés d'entre eux anticipent par l'engagement en formation.

En plus d'être situé (actions/rapports sociaux/professionnels/institutionnels, conditions matérielles), l'imprévu ne peut donc être limité aux attributs d'acteurs tels que leur expérience, leurs savoirs, savoir-être et savoirs faire, etc. L'imprévu met en lien un objet concret avec les processus cognitifs nécessaires à sa résolution, et rien n'empêche l'acteur de s'y préparer.

Dans ses analyses, Monjardet (1985) développe l'intuition que, par l'instrumentalisation de leur fonction, les surveillants sont placés dans la même position que le policier ou l'ouvrier. Cette position ne lui autorise, en principe, aucun moyen de décider la manière dont il va

mettre en œuvre son travail. Ceci signifie aussi que les qualifications sont indépendantes des personnes et lui sont octroyées de fait et non de droit et se caractérisent par une indétermination de tâches. Ces tâches qui sont alors à lire en lien étroit avec les modifications des règles qui les gouvernent « loi, circulaires, notes de service... », des positions de la hiérarchie chargée de leur suivi et, poussant la réflexion encore plus loin, du constat que c'est la surveillance qui définit la mission sécuritaire des surveillants (Benguigui, Chauvenet, Orlic, 1994, p.24). Cette indétermination des tâches entraîne inéluctablement une indétermination des décisions et de leur application, sur le terrain.

La gestion des imprévus professionnels redouble dès lors de difficultés. Cette capacité de décision est, rappelons-le, en étroite symbiose avec celui qui la déploie ! Perrenoud et Palmade rappellent que la capacité de gestion de l'imprévu est conditionnée par l'état psychologique, psychique de l'acteur qui le vit. Nous soulignons que cet état est lui-même conditionné par les stratégies d'anticipations, individuelles, collectives ou organisationnelles, qui ont été mises, préventivement, en place par les salariés. Il en ressort une mise en évidence, au-delà des liens de régulation, de ceux qui existent entre les stratégies organisationnelles, individuelles et identitaires de chaque acteur. Ces liens sont d'autant plus présents que l'agent pénitentiaire ne peut tout contrôler tout le temps !

« ... en particulier lorsqu'il s'inscrit dans une organisation du travail dont il n'est pas maître. À un certain moment, les tâches assignées à chacun ne sont plus négociables et il ne peut plus esquiver, différer ou atténuer la confrontation avec des situations de travail. Quelles que soient les précautions prises en amont pour éviter d'en arriver là, certaines situations surviennent, avec leur part d'imprévu, et il faut faire avec... (Perrenoud, 1999, p.124) »

Il en ressort que les réponses que donnent les sujets varient fortement, tant en fonction de l'indétermination à contourner, qu'en fonction des individus qui y sont confrontés. Dans le monde carcéral où l'agent travaille sur et avec l'humain, nous avons vu que tout prévoir est irréaliste. Dans ce cadre le panel des types de gestion de l'imprévu, mis ou à mettre en œuvre, touche de près aux trois grands acteurs du champ professionnel, le salarié, son organisation et le détenu. De plus, le fait de ne pas pouvoir tout prévoir induit le fait que l'on ne puisse pas non plus « régler » l'ensemble des interactions du champ. Notons que nous sommes dans le domaine du pôle positif de l'inquiétude. Celui qui permet à l'individu de mobiliser ses énergies et ses ressources, mêmes lorsque celles-ci sont totalement incorporées. Le monde pénitentiaire en a conscience et c'est probablement un des objets de la démarche des

situations professionnelles simulées que nous retrouvons en France à l'École Nationale d'Administration Pénitentiaire.

« Dès lors que l'écart entre la théorie et la pratique est acceptable et accepté, le personnel est en situation d'agir avec une certaine sérénité. Par contre, si le différentiel devient trop important et surtout s'il n'est pas assumé, il se crée parmi les personnels de la crainte, de l'inquiétude et une instabilité de plus en plus forte. (D.A.P., 2004, in Malochet, 2007, p. 104) »

Depuis peu (2010), c'est probablement aussi celle du Centre de formation du personnel pénitentiaire belge de Marneffe lorsque son conseiller général annonce la construction d'une salle de simulation. Celle-ci écrit-il permettra de mettre en situation de « quasi » terrain les agents pénitentiaires en formation. Pour ce cadre, il s'agit, pour et par une démarche anxiogène et très motivante, de mettre les agents en situation professionnelle.

« Dans un esprit de “déstructivisme” (sic) positif : revoir, réfléchir, remettre en question pour reconstruire presque autrement, mais en gardant la plupart des pièces d'un puzzle existant. (de Thier, 2010, p.1) »

En ce sens, il s'agit de performer la capacité qu'a le salarié d'agir à une mobilisation opportune, ou anticipatrice, de son expérientiel.

Nous sommes maintenant en possession d'une série des clefs de compréhension des dynamiques du monde des prisons, nous proposons de définir le cadre théorique qui nous est utile à leur analyse.

## Chapitre 3 : Approche théorique

### 3.1. Introduction

Les approches, sociale et empirique, du monde des prisons wallonnes nous laissent voir que la maîtrise professionnelle est au cœur des actions et motivations des salariés. Aujourd'hui, nous pouvons distinguer, non exhaustivement, trois grands axes du « vouloir » maîtriser des salariés, mais aussi de l'institution. Nous les résumons comme suit :

- Le premier est du domaine de la compétence et du geste, le bon, à poser au bon moment pour, in fine, arriver à la bonne fin de la journée sur section.
- Le second est du domaine de la communication, par le salarié, d'une image de professionnel qui soit conforme, à ce même moment, à ses représentations des attentes présumées des collègues et de la structure.
- Le troisième, toujours dans l'instantanéité de l'action, mais aussi dans l'esprit d'optimisation des souhaits de progression dans la hiérarchie et dans la structure, est du domaine du juste positionnement individuel par rapport à la norme à appliquer, à ce moment-là, de la vie professionnelle. Ce positionnement reste étroitement lié aux perceptions que l'agent se fait des prescriptions institutionnelles et collégiales.

Au fil de nos travaux et de nos lectures, nous continuons de penser que le besoin de maîtrise professionnelle affirmé par les salariés est une des clefs de la compréhension des actions de formations. Nous constatons aussi que les dynamiques d'affichage par les salariés de leurs compétences, de leurs normes, de leurs valeurs et de leurs images de soi, nous renvoient à un questionnement qui traite des domaines de l'identité et de la formation. En lien aux différents travaux, évoqués précédemment, et qui portent sur les dynamiques salariales du champ pénitentiaire, nous nous posons une série de questions sur les positionnements des acteurs au sein de leur espace professionnel et sur l'impact que ces positionnements peuvent avoir sur l'intention et l'action de formation des salariés. Nous partons de l'intuition qu'au quotidien des contacts, avec leurs collègues et avec les détenus, les demandes affichées de formation des salariés des prisons peuvent être initiées par la volonté de ces acteurs de mieux

appréhender, mais aussi de réinterpréter, les règles et les normes imposées selon leur conception de l'efficacité professionnelle.

Les éclairages de ces dynamiques selon une approche historique et selon une approche empirique nous ont permis de rappeler et de mettre en avant différents rapports salariaux importants pour la compréhension des jeux d'acteurs au sein de leur espace social. Nous pensons, par exemple, à la notion d'injonction ambivalente, à celle de respect ou encore à celle de contact avec les détenus. Ces éclairages nous ont aussi permis d'affiner les analyses de nos recherches précédentes à la lueur de concepts tels que celui de la « double contrainte » ou celui de l'indétermination des gestes professionnels. Ces regards complémentaires nous ont surtout permis de modifier le regard que nous posons sur le champ et sur ses salariés et nous conduisent à aborder notre approche théorique à la lueur de trois principaux axes de recherche.

- Le premier qui traite d'identité et d'engagement en formation nous fait supposer que chez les salariés des prisons francophones belges, les tensions identitaires initiées par les ambivalences normatives professionnelles peuvent être de sources de formation.
- Le second qui traite d'identité et de dynamiques identitaires nous conduit à penser que, dans ce contexte, selon leurs perceptions des autres du moment professionnel qu'ils vivent, les sujets se placent dans une démarche de construction et de déconstruction identitaires permanentes.
- Troisièmement et plus largement, dans ce contexte et pour ce public, nous imaginons aussi que la formation, perçue comme une stratégie managériale de développement du capital humain peut être une réponse attendue par les acteurs du champ. Il semble en effet que, dans ce cadre, la formation peut jouer le rôle de fil conducteur entre les hommes, la norme et leur espace professionnel, par exemple :
  - Le fil conducteur d'un recentrage normatif sur les nouvelles conceptions, méthodes et implications du métier.
  - Le fil conducteur d'une redéfinition et re — légitimation des rôles et des grades de chacun au sein de la hiérarchie des positions.
  - Mais aussi, le fil conducteur d'une réappropriation de l'espace social par un salariat en mal d'identité professionnelle.

Notre intuition de début de recherche nous incite donc à une meilleure compréhension des rapports qui existent ou se créent entre les réorganisations managériales en cours, la formation des individus au travail et leurs représentations identitaires. Nous pensons en effet que les changements de codes, ceux des nouveaux modes de gestion des détenus ou ceux des nouveaux modes de gestion des personnels, ne sont pas sans impacter les pratiques professionnelles. Au-delà de ce qui pourrait être perçu comme un simple effet mécanique de la gestion, nous pensons surtout que ces modifications de pratiques initient chez ceux qui les mettent en œuvre une modification du regard, de professionnel, qu'ils portent sur eux-mêmes et donc sur l'image d'eux qu'ils pensent envoyer à autrui.

Dans ce contexte, la formation nous semble jouer ici un rôle de régulateur émotionnel et identitaire. En lui donnant les outils qu'il pense utiles à sa mise en conformité aux injonctions collégiales et structurelles qu'il vit au quotidien, elle permet à l'individu de trouver une porte de sortie à son dilemme professionnel. Ces présupposés nous renvoient vers les liens, objectifs ou subjectifs, qui sont imaginés et mobilisés par les individus au travail. Des liens qui se créent entre leur vision de leur (s) identité (s) et leurs motivations à leur engagement en formation respectif. Des liens qu'il devrait être possible d'identifier. Les éclairages de nos travaux, tant à la lueur des approches historique et contextuelle qui ont précédé, qu'à celle des dynamiques identitaires et formatives qui nous semblent être en jeu, nous amènent également à re préciser nos questionnements de travail. C'est pourquoi avant de définir notre approche de recherche, à leur lecture et de façon définitive, nous présentons ci-dessous les différents aspects des concepts d'identité et d'engagement en formation que nous mobilisons en tant qu'axes principaux de notre approche théorique.

### 3.2. Tensions identitaires et engagement en formation

En examinant comment les effets de la mise en œuvre, par les salariés, des injonctions liées à la « double contrainte » surdéterminent les relations au sein du monde carcéral belge, nous avons vu qu'allant du règlement général, à la loi de principe, en passant par les règlements d'ordre intérieur, la norme qui y est prescrite est multiple et souvent contradictoire. Les écarts qui existent entre cette norme prescrite et celle, en lien avec le réel de l'activité, telle qu'elle est appliquée sur le terrain professionnel créent des zones d'incertitude où s'expriment les stratégies d'acteurs.

Dans ce contexte de double injonction paradoxale, le salariat se crée une norme refuge qui, par-devers la loi de principe, s'inscrit dans les interstices qui y sont laissés vacants à l'interprétation (Leroy, 2006). Lorsque nous abordons, avec les sujets, les normes telles qu'ils les appliquent, chacun de nos interlocuteurs se plaindra, à l'un ou l'autre moment, des différences qui existent entre son geste, le bon, et le geste du voisin. Ces différences sont aussi variées qu'il y a d'agents. Elles émanent des adaptations, strictes ou sociales (selon la sémantique des gens du terrain), de chacun des partenaires. Nous soulignons que les agents sont, à part entière, des acteurs et des régulateurs des stratégies qui s'y jouent. Il en résulte que, confronté à autant d'injonctions qu'il a d'autrui, l'agent ne sait plus quelle image il faut donner de lui.

Avant d'aborder la partie théorique de ce travail, il nous importe de rappeler que les agents pénitentiaires, qui sont les possesseurs d'un savoir-faire réel, ne demandent qu'à valoriser leurs expériences. Ils se disent largement ouverts à la formation. Partant de ces constats, la question qui serait sûrement intéressante à se poser serait celle de tenter de savoir pourquoi certains d'entre eux s'engagent en formation et pourquoi d'autres ne s'y engagent pas !

Dans ce travail de recherche, nous n'entendons bien sûr pas donner une réponse exhaustive à cette interrogation. Plus modestement, en soulignant que chacune de ces dynamiques trouve son sens, individu par individu, au regard de son positionnement dans le champ, il nous a semblé pertinent, au travers de la notion d'« Engagement en formation » telle que développée par Étienne Bourgeois de comprendre, comment et pourquoi, un échantillonnage d'agent s'est engagé en formation continue à l'I.P.C.P. Marneffe.



Avec Bourgeois (Bourgeois et Nizet, 1999), nous adhérons à la proposition que les positionnements de l'acteur soient étroitement liés à la position et à l'histoire de chaque individu au sein de sa catégorie socioprofessionnelle et que les chemins vers la formation ou vers les demandes de formation sont intimement liés aux convictions professionnelles, sociales et aux identités des salariés. Nous avons noté que selon « l'autrui en présence », une image de soi pourra être jugée négativement par l'autre... et inversement. Entre ce qu'il appelle, le strict et le social, il se crée une zone d'incertitude organisationnelle et d'indétermination des gestes professionnels. Celle-ci aura pour axe central la norme prescrite par le règlement général. Il en résulte que les agents se positionnent, plus ou moins loin de cet axe, mais toujours dans une proximité suffisante, pour assurer leur légitimation et leur protection professionnelle (Leroy, 2006). Les redéfinitions des représentations des images de soi pour autrui qui suivent ses repositionnements d'acteurs font que les articulations qu'ils imaginent pouvoir créer entre leurs transactions objectives et subjectives sont difficiles, sinon impossibles, à réaliser. Par ailleurs, l'apprentissage sur le tas et l'auto — apprentissage, qui forment les deux bases de la production/reproduction des identités professionnelles particulières à cet espace social, entrent souvent en contradiction avec les objectifs, tant des individus que de leur structure. Ces formations informelles renforcent alors les dynamiques de réajustement de l'image que veulent donner les salariés à leurs autrui significatifs du moment.

Il nous semble important de souligner que ces mises en conformité sont, pour les individus, agents comme détenus, un exercice d'autant plus difficile qu'ils sont souvent confrontés, au-delà des règlements, général ou d'ordre intérieur, au-delà des injonctions de l'autorité, à un rééquilibrage normatif permanent. Ces rééquilibrages successifs sont autant de transactions que proposent des salariés qui tentent de se conformer aux injonctions structurelles ou collégiales. Par le fait, ceux-ci veulent donner une image cohérente de leurs représentations de leur soi pour soi et de leur soi pour autrui. Nous remarquons que ces redéfinitions des images de soi sont, pour les sujets qui s'y prêtent, autant de prises de risques de leur part. Ce sont souvent leurs espoirs de vie tranquille et de promotion dans le champ qui y sont mis en jeu. En effet, nous avons pu voir comment aujourd'hui les positions de cet espace social se trouvent amputées d'une série de leurs traditionnelles voies de promotion dans la hiérarchie. Nous avons vu aussi comment les trajectoires individuelles sont étroitement liées à la socialisation des individus dans leur espace professionnel. Les regards que portent les autrui significatifs sur les agents sont donc, à ce titre, primordiaux dans leurs perspectives de carrière. Dans ce contexte, il apparaît que chaque prise de position constitue pour l'individu

qui la prend une mise à découvert. Il ne nous faut pas négliger les impacts de ces facteurs conjoints sur les trajectoires, potentielles ou espérées, des individus. Qu'il soit un frein, un blocage complet ou un accélérateur de la trajectoire du salarié, chacun de ces impacts constitue pour lui un choc biographique.

### 3.2.1. La notion d'identité

Dans ce contexte, nous vous proposons d'inscrire l'analyse des dynamiques du champ dans le cadre théorique du « paradigme social cognitif de la motivation » en général et dans les cadres posés en matière d'identité par Bourgeois, Barbier, Kaddouri et différents autres auteurs en termes d'identité professionnelle comme Dubar ou Sainsaulieu. Aujourd'hui, nous pensons que tant l'entrée dans un « Nouveau Monde » (en l'occurrence professionnel), que les réorganisations managériales de cet espace social, entraînent différentes tensions identitaires chez les individus. Il s'agit, par exemple, d'écarts qui se créent entre leur identité de soi pour soi et celle de soi pour autrui, mais aussi entre celles, visée, acquise, incorporée, assumée ou assignée (...) par les hommes et par les règles et normes du champ professionnel, etc.

Dans un premier temps avant de parler de tension identitaire et d'engagement en formation, nous nous penchons sur la notion d'identité. Pour ce faire, nous abordons différentes propositions de définitions d'une notion polysémique. Au sens commun, l'identité est souvent considérée comme ce qui est de nature identique pour deux choses entre elles ou comme étant un caractère permanent et fondamental d'un groupe. L'identité peut aussi être envisagée de façon biographique. Elle est alors vue en tant qu'ensemble de données, de fait et de droit, qui aboutit aux documents officiels tels que passeport ou carte d'identité. Notons qu'elle évoque parfois aussi une notion mathématique d'égalité vérifiée. En psychologie sociale, il s'agit de la conviction d'appartenir à un groupe donné. Cette série de propositions de définitions rejoint le sens commun qui attribue à l'identité un aspect d'unicité et la définit comme un « côté » invariant d'une autre chose. L'identité, ici, semble être perçue comme une variable relativement figée dans le temps et l'espace.

Allant au-delà de cette vision fixiste des choses, nous notons que le concept d'identité permet différentes approches relativement disjointes qui peuvent aller de l'individuel au collectif, du psychologique au social, etc. Il a aussi un caractère intégrateur et constructeur de la personnalité, ses définitions s'adaptent au contexte dans lequel elles sont utilisées (Bee et Boyd, 2003, p. 19). Selon Erikson, repris par Bee et Boyd, l'identité est le terme utilisé pour

décrire un Soi en constante progression et évolution. Erikson définit par ailleurs différents stades de développement de l'individu et de résolution des crises identitaires. Sans être exhaustif, nous notons que ceux-ci vont de l'inadaptation (répudiation) à la mésadaptation (fanatisme) en passant par la tendance positive (identité). L'individu est donc constamment à la recherche du bon équilibre entre les pôles positifs et négatifs de chaque stade (Bee et Boyd, 2003, p. 274). Nous retenons des théories d'Erikson la notion de permanence et d'unité et le fait qu'elles incluent celles de construit et d'évolution dans la durée. L'idée d'identité consiste à ce moment-là à se représenter ce qui est un à travers la durée. Selon les différentes approches d'auteurs, les identités et leurs dynamiques peuvent se nommer et se définir différemment. Ceci n'est pas sans, parfois, laisser flotter un certain flou sémantique. Dans une approche développementale et en centrant la réflexion sur l'adolescence, Marcia parle d'une identité en phase de réalisation, en moratoire, forclosée ou diffuse (Marcia, 2003, p. 275), tandis que dans son approche centrée sur la formation professionnelle des enseignants, Blin parle d'identité professionnelle de type magister et d'identité professionnelle de type pédagogue (Blin, 1997, p.193).

Chez Dubar (2002, pp.185-230), nous trouvons une typologie plus proche de notre problématique que les deux précédentes. Celui-ci, en référence au déplacement du modèle de retrait au processus d'exclusion, parlera d'identité d'exécutant, pour celui de l'ouvrier de métier au « nouveau professionnel » d'identité bloquée, du modèle carriériste au processus de mobilisation, l'auteur parle d'identité de responsable en promotions internes et enfin pour catégoriser « ce qui va » du modèle affinitaire au processus de conversion, il parlera d'identité autonome et incertaine. En soulignant l'aspect dual de l'identité Tap (1988, p.3) remarque qu'interne ou externe, singulière et plurielle, l'identité compose les deux faces d'une même personne.

Il ressort de ceci que nous pouvons concevoir l'identité de diverses manières. Nous pouvons « voir », par exemple, l'identité de façon déterministe. Nous nous limitons alors à constater son existence en nous disant « c'est parce que je suis comme cela que je fais comme cela ». Il peut aussi s'agir de percevoir l'identité en tant que construction, individuelle ou collective. Il faut alors s'interroger sur le type de construction dont il s'agit. Nous soutenons la proposition qui souligne que pour qu'il y ait identité, il faut qu'il y ait un sentiment d'unité dans le changement. Ceci veut dire qu'après Barbier (cours de Barbier, CNAM — U E 203, Paris le 2 février 2006), nous considérons que l'individu travaille, tout au long de sa vie (et de ses transformations de vie), à construire des invariants dans lesquels il se reconnaîtra et au travers

desquels il voudra se faire reconnaître par autrui. Sainsaulieu souligne à ce propos la centralité du concept d'identité, en notant que celui-ci « associe depuis les découvertes de la psychanalyse, de l'ethnologie et de la sociologie, la double dimension du devenir du sujet personnel, rapport à l'autre comme constitutif d'une capacité de jugement et donc de communication, et donc de force sociale. (Sainsaulieu, 1997, p 318) ». Nous parlons donc ici de la manière dont l'individu se représente et « s'attribue » ce qui ferait l'unité ou la continuité de son « Je », au travers de ses activités en tant que représentations attributives (Barbier — cours CNAM U E 203, Paris le 2 février 2006). Il apparaît donc que l'identité est une construction et que cette construction ressort du domaine du représentationnel.

Dans le prolongement de ces réflexions et analyses, c'est en reprenant et mettant ensemble une série de points énoncés par Lipiansky que « Recherche et formation » nous propose une définition dynamique de l'identité :

« L'identité est (...) considérée comme le produit d'un processus qui intègre les différentes expériences de l'individu tout au long de sa vie ». Il faut donc écarter les perspectives fixistes et/ou innéistes et aborder l'identité dans une perspective dynamique.

— L'identité se forme « au sein de réseaux d'interaction ».

— L'identité présente un aspect multidimensionnel qui correspond à la diversité des réponses identitaires apportées à différentes situations. L'identité n'est toutefois pas une mosaïque, mais une structure intégrative des réponses identitaires.

— « Le sujet garde une conscience de son unité et de sa continuité ». Les expériences diachroniques du sujet n'altèrent pas l'auto identification de la continuité référentielle.

Le sujet dispose « d'une marge de manœuvre (...) pour faire face aux clivages intérieurs et aux contradictions institutionnelles ». Il a la capacité de faire des choix et de développer « des stratégies identitaires ». (Lipiansky, 2002, p. 119) »

Dans notre démarche de recherche, nous reprenons à notre compte cette proposition de définition de l'identité.

### 3.2.2. Présentation ou représentation de soi

Nous sommes donc dans le domaine de l'image que l'individu se donne à soi de soi, pense donner de soi à l'autre ou encore se fait de soi ou de l'autre. Ces démarches sont représentationnelles. Elles proposent un processus mental ou discursif de la manière dont on s'imagine être ou être perçu. Pour préciser cette notion, nous dirons, après Goffman, qu'au quotidien, l'individu joue son rôle « du moment ».

« Partie de la représentation qui a pour fonction normale d'établir et de fixer la définition d'une situation qui est proposée aux observateurs. (Goffman, 1973 [réédition 2006], p. 29) »

Dans ce que cet auteur appelle la façade, l'individu — acteur se donne à voir au monde qui l'entoure, il « organise son spectacle à l'intention des autres (Goffman, 1973 [réédition 2006], p. 25) ». Il peut jouer son rôle en toute connaissance de cause, voir cyniquement, ou encore être tellement pris à son jeu qu'il finit par être convaincu que l'impression de la réalité qu'il joue est la réalité même. Nous ajouterons que l'individu/sujet peut aussi, plus ou moins inconsciemment, se conformer aux normes et règles de présentation de soi, qui sont, ou qu'il croit, prescrites par son environnement. Il reformule alors une présentation de soi qu'il pense être conforme à ces injonctions. Dans ce contexte de « re – présentation » par l'individu d'une vision de lui-même au sein de sa structure, un lien étroit entre les prises de positions affichées par les acteurs de l'espace social et les différentes images que ceux-ci veulent nous renvoyer d'eux apparaît.

« Quand on se présente à quelqu'un, qu'est-ce qui fait l'objet de notre présentation ? Ce que l'on "est" ou ce que l'on "a" ? Dans un CV, on présente les compétences que l'on possède. On est bien là sur le registre de "l'avoir". Mais, on le sait bien, ce sont ces compétences qui nous permettent de nous définir comme compétent. On est là dans le registre de "l'être". C'est dans cette imbrication entre les deux registres qu'émane l'ambiguïté que nous tentons de désigner. En effet, dans la subjectivité du sujet, séparer son être de son avoir ne constitue pas une entreprise facile. (Kaddouri, 2005, p.13) »

Kaddouri souligne les étroites interactions et la mobilisation souvent conjointes de l'un ou l'autre aspect « de son soi » pour l'individu qui s'expose au regard de l'autre. Il attire aussi l'attention sur la dimension subjective, pour l'individu, de toute séparation de son être et de son avoir. Chez l'individu qui se laisse « à voir », la dimension de subjectivité liée à la volonté de création de ce que l'auteur appelle des représentations positives (à destination d'autrui), nous laisse penser que l'agent, même au travers d'un questionnaire d'enquête, parle

donc de ce qu'il se représente être, pour lui-même et pour autrui, à ce moment-là..., plus qu'il ne parle de « ce qu'il est » ou de ce qu'il a acquis en expérience au travail (Leroy, 2005). En référence à Barbier (2006 p.23) qui définit l'activité représentationnelle par « une activité de production et de transformation d'entités ayant pour objet d'autres entités et pouvant survenir en leur absence » et qui précise que les activités humaines « font l'objet de “mise en représentation” anticipatrice ou rétrospective », nous pouvons dire que l'image que l'individu se fait de soi pour soi et l'image qu'il a de soi pour autrui sont, à ce moment-là en tant que construits, des productions, par l'individu, d'entités différentes et absentes à ce moment-là.

Ces constructions représentationnelles voient le jour (ne voient le jour que), dans un contexte environnemental particulier à leur émergence.

### 3.2.3. Identité et tensions identitaires

Dans cette dynamique, nous suivons Kaddouri pour dire qu'il y a autant d'autrui (s) significatif (s) que de champs d'activités investis par l'individu (Kaddouri, 2006 p.125) et prolongeons en postulant qu'il y a donc autant de représentations de son image de soi pour autrui faites par l'individu qu'il y a, pour lui, d'autrui (s) de référence. Par le fait, ces constructions représentationnelles sont en transformations constantes et restent du domaine du souhaitable. Les verbalisations d'acteurs sur leurs représentations sont autant de communication et de stratégies de communication à autrui. Nous envisageons donc ces représentations comme une activité de projection mentale ou discursive de soi ou de l'autre.

« (Il s'agit d'une activité) par laquelle un individu met en présence de lui-même (ici en l'occurrence dans son “espace mental”) une entité qui est absente de son espace physique. (Barbier, 2004, p.86) »

Si les identités (et leurs représentations) ont une facette individuelle qui s'exprime au travers de la notion de soi, en tant que caractéristique que s'attribue l'individu pour se présenter, elles ont aussi une dimension collective qui est définie par le système de normes auxquelles l'individu se réfère et qui « s'exprime à travers les rôles auxquels un individu se conforme pour répondre aux attentes des autres, d'un groupe, d'une situation donnée (Blin, 1997, p. 178) ». Ces notions sont donc étroitement liées à l'activité du sujet, en tant que processus de transformation du monde, ou de soi, dans lequel il s'engage, au travail.

En définitive, ce sera par le réapprentissage des codes et des normes du champ, par l'adaptation aux mutations organisationnelles (du faire et du penser le travail) et par son

adaptation aux changements de modes de promotion, que l'agent pourra se conformer à ce qu'il estime être « la demande de la structure » et pourra conformer l'image qu'il a de lui avec l'image qu'il se fait de celle que portent ses « autrui (s) » sur lui.

Construit social, chaque rapport particulier à la norme est le reflet d'identités qui ne peuvent être considérées comme l'objet des démarches d'identifications d'un individu ou d'un groupe d'individus, mais doivent être vues comme en étant le résultat. Cette démarche s'inscrit dans une démarche épistémologique qui soutient que ce sont bien les activités humaines, individuelles ou collectives, en tant que processus de transformation du monde, qui construisent ce monde.

« De ce point de vue (de la relation identité pour soi et pour autrui : NDA), l'identité n'est que le constat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions. (Dubar, 2002, p. 109) »

Nous voyons que la démarche est multiple, continue et dynamique. Nous soulignons que parfois, imposées plus que suggérées et en relation avec les individus ou groupes d'individus avec qui les acteurs sont en étroites représentations, ces démarches sont la résultante d'une dynamique à laquelle participent les salariés concernés. Cette dynamique de régulation se passe alors entre l'image que le salarié avait de lui avant les réorganisations managériales qui lui ont été imposées ou avant son entrée en service, celle qu'il se fait de lui maintenant ou pour demain et l'image qu'il souhaite donner à ses pairs et à ses supérieurs hiérarchiques.

Comme le montre Kaddouri, ces constructions sont opérées par les sujets sur eux-mêmes. « L'identité n'est pas une donnée figée, constituée une fois pour toutes, mais un "étant" en perpétuel devenir et en constante reconstruction. (Kaddouri, 2002, p.5) ». Nous pensons que les demandes individuelles de formations, affichées par les salariés qui travaillent dans le cellulaire des établissements pénitentiaires, font partie d'une stratégie qu'ils mettent en place pour tenter de réduire les écarts, sources de tensions identitaires, entre la représentation qu'ils se font de leur image de soi pour soi et de leur image de soi pour autrui. Dans ce contexte Kaddouri (Kaddouri, 2004/2005, pp. 199 — 211), nous propose une typologie de diverses identités que nous synthétisons ci-dessous.

#### - L'identité héritée

Chacun d'entre nous, avant son engagement dans la vie sociale et professionnelle, par sa race, ses lieux de naissance et de croissance, ses aïeux, ses parents et amis, son entourage, etc., possède une culture, une éducation, des normes et des valeurs auxquelles il adhère, auxquelles il se réfère ou vis-à-vis desquelles il entre en contradiction voire en conflit. Quelle que soit son attitude envers cet ensemble de codes sociaux et culturels intégrés, et le cas échéant rappelés par son entourage le plus proche tout au long de son parcours de vie, l'individu porte cette identité en lui et sur lui. C'est avec Kaddouri ce que nous nommons l'identité héritée. Nous sommes ici dans le registre de la représentation que l'on se fait de son « je » et du « nous » intime, familial, présent par son passé.

#### - L'identité acquise

C'est celle que nous nous sommes forgée au cours de (et par) nos trajectoires sociales et professionnelles, nos militantismes, syndicaux ou politiques et associatifs, en dehors du cocon familial. Le « je » en tant que transformation déjà élaborée du soi hérité est le registre dans lequel se situe cette représentation de soi par soi légitimée par les trajectoires antérieures.

#### - L'identité visée

En tant que projet de soi pour soi, elle reflète les attentes de l'individu. Il s'agit d'une double distance que le sujet tente de réduire. C'est celle qui sépare son soi actuel (ce qu'il est) de son soi futur (ce qu'il voudrait être). La deuxième consiste en un écart entre son projet de soi pour soi et son projet de soi pour autrui (Kaddouri, 2004 /2005, p. 200) ».

#### - L'identité assignée

Il s'agit d'un projet voulu pour soi par autrui. Nous sommes ici encore dans le domaine de la représentation. L'adaptation de l'individu au projet de soi pour autrui étant pour le sujet l'espoir d'aboutir à la représentation qu'il se fait de l'image qu'autrui veut percevoir de lui.

Le nombre d'autrui significatifs, originaires des injonctions de transformations identitaires, étant aussi important que le nombre de champs « fréquentés » par le sujet, les représentations que celui-ci se fait des conduites « institutionnellement » ou « associativement », etc., valorisées, peuvent être aussi diverses que contradictoires. Nous remarquons que ces différentes identités sont source d'écarts. Avec Kaddouri, nous estimerons que l'existence et le besoin pour le sujet de réduction de ces écarts témoignent de tensions identitaires.



L'auteur en distingue deux, la tension inter — subjective et la tension intra — subjective.

La tension intra — subjective se déroule au niveau du sujet lui-même. Elle sera générée par les incompatibilités, chez l'individu – sujet, entre les identités, héritée, acquise ou visée.

La tension inter — subjective trouvera son terrain d'expression dans les interactions entre plusieurs individus. Par exemple, lorsque les projets, de soi pour soi et celui de soi pour autrui, ne peuvent se rencontrer.

L'analyse tiendra donc compte du fait que l'image renvoyée sur soi par autrui a une influence sur l'image de soi sur soi, donc sur la représentation qu'un sujet se fait de lui-même et des représentations que le sujet se fait de la représentation que se font les autres sur lui. Elle devra aussi tenir compte des influences, positives ou négatives, qu'ont les représentations que le sujet peut avoir de lui-même sur les représentations qu'autrui peut avoir sur lui. En quelque sorte, si l'individu se perçoit positivement, la perception des autres individus de son entourage a autant de chance d'être elle-même positive (ou négative). Ces remarques induisent l'idée que « les représentations sont réciproques et évaluatives. Qu'en tant que « construits », elles sont solidaires, qu'elles épousent les contours de constructions analogues que les sujets opèrent autour de leur activité (Barbier, cours CNAM U E 203, Paris le 2 février 2006) ». Il y a donc des liens étroits entre les sujets et les constructions représentationnelles qu'ils ont ou qu'ils se font, tant de leur environnement d'action que de celui de leur activité. Si l'on change la représentation de l'environnement, on changera aussi la représentation de l'action.

Nous sommes donc dans un triptyque représentationnel qui comprend la représentation de soi, celle de la situation et celle de l'action. Les trois éléments étant en synergie étroite les uns avec les autres, nous pourrions dire que chez chaque individu, le moi familial, le moi professionnel et le moi en formation (en devenir), forment une sorte de « nous consistant » qui peut apporter, selon les écarts développés entre l'un ou l'autre des moi et le vécu de l'individu, plus ou moins de plaisir ou plus ou moins de souffrance identitaire. Bourgeois, en parlant d'engagement en formation, formule, à ce propos, l'hypothèse que « le sujet est d'autant plus motivé à s'engager en formation qu'il perçoit ce dernier comme un moyen de gérer les tensions identitaires saillantes qu'il rencontre à ce moment-là (Bourgeois, 2003, p.59) ». Plus loin, il démontre bien ceci en prenant l'exemple d'individus illettrés qui en apprenant à lire changent de sphères, relationnelle et sociale. Il note que ces tensions

identitaires et leur résolution « s'accompagnent de tensions sociales, dans les relations du sujet à autrui ».

Bourgeois rejoint sur ce terrain Kaddouri et Dubar qui, en développant la notion d'offre identitaire, insistent sur les dangers, en termes de souffrance et de non (ou de mauvaise — résolution) résolution des conflits, que peuvent engendrer les multiples, voire contradictoires, assignations identitaires (qu'elles soient sociales, professionnelles, institutionnelles ou personnelles).

« Tout individu se trouve, dans sa vie quotidienne, face à une multitude de prescriptions identitaires croisées, provenant de sources endogènes ou exogènes à son organisation d'appartenance. Ces prescriptions, dans leurs rapports complémentaires ou conflictuels, l'incitent à se positionner en fonction d'une cohérence qui lui est propre (...) Il s'agit pour lui de construire des compromis entre son propre projet et le projet identitaire qui lui est proposé. (Kaddouri, 2002, p. 8) »

Ce faisant, l'auteur souligne la nécessité de stabilité et de projection dans l'avenir pour que le sujet arrive à construire ces compromis. En constante confrontation entre la représentation qu'il se fait de ce qui existe et de la représentation de son soi actuel, entre la représentation de ce qui serait souhaitable et celle de son soi souhaitable, face à l'image qu'il se fait d'un sujet agissant qui bouge tout le temps, l'individu élabore différentes constructions identitaires.

#### 3.2.4. Dynamiques, tensions et stratégies identitaires

Les constructions identitaires sont donc en constantes transformations et étroites relations entre elles. Nous avons vu également que ce mouvement perpétuel entraîne des déséquilibres, des écarts, des tensions entre les différentes « faces » identitaires de l'individu et qu'elle favorise l'apparition d'affects identitaires. Il se pose alors la question de la mise en concordance des différentes images que le sujet se fait ou s'imagine qu'autrui se fait (et fait) de lui. Cette réflexion, selon les circonstances, se joue entre cohérence et tension.

La façon, spécifique à chaque individu, de réagir pour tenter de résoudre ces phénomènes perturbants, sera nommée dynamique identitaire. Comme le précise Kaddouri, joindre le terme dynamique à celui d'identité n'est pas une action neutre. Ceci souligne le fait que l'identité n'est pas le résultat de moments de vie, mais bien un processus « en perpétuelle construction, déconstruction, reconstruction (Kaddouri, 2006, p.122) » et qu'il convient de

l'analyser en tant que tel. Nous reprenons à ce propos la définition des dynamiques identitaires donnée par Kaddouri :

« ... reconfigurations jamais stabilisées, soumises à un travail identitaire de construction de soi, conscient et/ou inconscient, mobilisant le vécu subjectif qu'a le sujet de ses identités héritées, acquises et projetées, en interactions tensionnelles avec des autrui significatifs, agissant dans le cadre d'environnements divers (socioprofessionnels, culturels, politiques...) et des rapports sociaux qui surdéterminent les situations d'interactions. (Kaddouri, 2004 /2005, p. 202) »

Kaddouri propose une typologie des dynamiques identitaires qu'il a identifiées (Kaddouri 2006, pp. 131-136). Qu'elles soient de continuité, de transformation, de gestation, de destructivité ou encore d'anéantissement, ces dynamiques sont révélatrices des stratégies que les individus mettent en œuvre pour retrouver un équilibre identitaire qu'ils considèrent comme perdu. Nous notons aussi que Barbier<sup>7</sup> qui considère que la configuration spécifique d'activités par lesquelles les sujets réagissent à ces affects est caractéristique de leur dynamique identitaire précise qu'il s'agit là d'un outil du chercheur et qu'elle est différente de l'identité. C'est en « lisant » les dynamiques individuelles que l'on peut comprendre certaines stratégies mises en place par les individus, comme celle de l'engagement en formation. En définitive, confronté à ce que Kaddouri nomme la « bagarre » pour construire son soi sur soi ou son soi pour autrui (Kaddouri, 2002, p.31) l'individu peut, consciemment ou inconsciemment :

- Soit produire de nouvelles représentations.
- Soit communiquer pour recadrer ces représentations en fonction de celles proposées.
- Soit agir dans un sens ou dans l'autre pour se mettre en conformité avec les nouvelles représentations identitaires espérées et diminuer l'angoisse dans laquelle il se trouve.

La résolution des différentes tensions, intra — subjective ou inter — subjective, demande au sujet concerné de mettre en place des stratégies identitaires. Il s'agit d'autant d'actes de délibération sur soi. Par la mise en place du projet identitaire attendu, les stratégies permettent aux sujets de garder une certaine cohérence entre leurs différents pôles identitaires. Par les transformations qu'elles permettent, elles sont donc, en quelque sorte, les garantes du maintien de l'unité identitaire du sujet et prennent des formes qui peuvent être diverses.

---

<sup>7</sup> Barbier, séance de cours CNAM — U E 203, CNAM /PARIS 13 /UCL, Paris, 2 février 2006.

« Les stratégies s'expriment sous forme d'actes (comportementaux et/ou discursifs) et sont mises en place par le sujet pour faire face aux différentes tensions identitaires qu'il rencontre. (Kaddouri, 2004 /2005, p. 202) »

Une partie de ces stratégies reste dans le domaine discursif et dans celui de l'intention volitive en tant que dessein ou volonté affichée (avouée) des individus de faire quelque chose. Nous constatons cependant que la mise en place par les sujets de ces stratégies (qu'elles soient affichées ou mises en œuvre) est indispensable à leur bon équilibre. Notons que les prises de position des individus se font en rapport aux contraintes (et possibilités) et selon les prescriptions identitaires de leur environnement. Notons aussi qu'il y a une construction de sens à partir de ces prescriptions, l'individu étant alors dans un processus d'adéquation entre une « offre » et une « demande » identitaire. Kaddouri synthétise le couple stratégie et dynamique identitaire comme suit.

« Les dynamiques identitaires jouent une fonction d'englobement : elles englobent les différentes identités (passées, acquises ou visées), les stratégies mises en place pour faire face aux tensions identitaires et réaliser le projet de soi pour soi en interaction au projet de soi pour autrui. De leur côté, les identités, héritées ou acquises, les projets et les stratégies identitaires constituent à leur tour, autant de formes d'expression et de manifestations des dynamiques identitaires. (Kaddouri, ibidem) »

La tension identitaire est donc vue comme indicateur, chez le sujet, des déséquilibres intra — subjectifs entre son unité et ses différentes identités, tandis que la stratégie identitaire est-elle vue comme moyen de « régulation – résolution » des ces tensions et le projet identitaire, comme celui qui donne « sens à l'existence ». Entre la continuité identitaire, la transformation identitaire, la gestation identitaire ou l'anéantissement identitaire, le « choix », subjectif ou objectivé, des dynamiques mises en place par le sujet, est lié au contexte, à son environnement et aux enjeux ressentis (voire pressentis). C'est cette dynamique d'interaction qui permet à l'individu/sujet de tenter de réduire l'écart entre les différentes représentations qu'il se fait de son soi, par exemple celle de soi sur soi ou de soi pour autrui, celle entre son soi actuel et son soi futur, etc. Et donc de diminuer les souffrances ressenties voire d'augmenter le plaisir escompté.

Les conflits identitaires se jouent dans deux domaines : celui du soi pour soi et celui du soi pour autrui.

D'une part, ces conflits se jouent entre les identités passées (identités héritées et acquises précédemment), présentes (identités acquises et/ou assignées) ou futures (identités visées à

acquérir ou à se faire assigner). À savoir : « qu'elle image ai-je (me fais-je) de moi à un moment donné de mon parcours, avant, pendant ou après mon entrée en service, avant, pendant, ou après les réorganisations managériales, etc. ? »

D'autre part, ces conflits se jouent entre la représentation de leur image de soi pour soi et celle de soi pour autrui. Quelle est la représentation que le sujet se fait, maintenant ou dans le futur de l'image perçue par ses collègues, pairs, supérieurs ou subalternes hiérarchiques ? Quelle est la représentation que se fait le sujet de la perception qu'autrui se fera (se fait) des transformations identitaires qu'il accomplira (qu'il a accomplies) ?

Ces questions que, par exemple, il se pose tournent alors autour de ses représentations de son image de lui, qu'elle lui soit attribuée ou assignée, vis-à-vis d'autrui.

### 3.2.5. Reconnaissance des compétences professionnelles et identité

Dans le monde professionnel, l'image de soi que donne l'individu peut être parfois fort différente de celle qu'il donne dans son monde personnel. Il s'agit pourtant du même individu qui se donne à voir. Le contexte d'expression des représentations de l'image que l'on veut, ou doit, donner de soi est donc primordial dans l'analyse. Cependant, entre vie à l'extérieur et vie de l'intérieur, les référents individuels des acteurs perfont d'un monde à l'autre et influent d'un monde sur l'autre. Leur compréhension passe par la prise en compte de l'ensemble de ces codes et comportements.

La particularité de l'identité professionnelle est que celle-ci, dans la construction des individus, arrive avec son immersion dans ce monde particulier qu'est celui du travail. Cette immersion engendre pour l'individu un processus de socialisation secondaire. Ce processus unique chez chaque individu est irréductiblement lié aux caractéristiques de l'entreprise qui l'accueille. En effet, l'entreprise est en soi un produit social. Sainsaulieu parle « de fait social spécifique (2e éd., 1997, p. 20) ». Ancrée dans le social et l'économique l'entreprise évolue et, avec elle, évoluent les rapports sociaux qui y naissent, s'y transmettent, s'y transforment...

Pour l'auteur ce développement entraîne quatre axes problématiques majeurs :

- L'autonomie de la structure et de ses salariés.
- La culture collective et l'intégration des développements (sociaux et économiques) ou des différences de fonctionnement qui se créent.

- Le changement social.
- La gestion, parfois contradictoire de ses métiers, sources d'intérêts économiques, en fonction ou à l'encontre, des intérêts sociaux des salariés qui la font vivre.

Ces quatre problématiques sont autant de questions qui se (re) posent à différents moments de l'évolution de toute structure sociale ou professionnelle. Bien plus qu'un endroit de travail, l'entreprise est un endroit de vie et de conflit au sein duquel se jouent des jeux d'acteur, de séduction, de pouvoir et de stratégie. Par les règles, par les normes et les valeurs, par les espaces de liberté ou de contrainte qui y co existent, par les stratégies qui s'y déroulent, ce système social structure les modes de rapports entre ses membres. Dans cette dynamique et en observant les comportements collectifs des acteurs, Sainsaulieu souligne que les identités collectives se façonnent dans les rapports organisés au travail. L'organisation des rapports affectifs et cognitifs des salariés qui vivent dans et par l'entreprise transforme la structure en espace de socialisation. Pour les salariés, cet espace social est tant un espace de définition de soi et des autres que de construction de leurs représentations sur le monde. L'auteur y inclut l'émergence de « sources d'apprentissages culturels (Sainsaulieu, 1997, p.194) ».

Le salarié au travail s'inscrit donc dans un processus qui, par et pendant sa socialisation professionnelle, le fait œuvrer à la mise en conformité de son soi aux attentes des différents autrui significatifs de sa structure professionnelle et à la transformation de son identité. Dans ce cadre, travail et identités vont donc de pair. L'image de soi pour autrui, reste la représentation de soi à un moment donné de son existence, dans un espace social donné. En conséquence, il existe autant d'images de soi qu'il existe de salariés. Et chez ces salariés, il peut exister autant d'images de soi pour autrui qu'il existe de moment professionnel. Les identités professionnelles sont donc multiples et difficiles à appréhender dans un contexte analytique. Par ses travaux, après l'observation de plus de cinquante ateliers et services administratifs (1972, réédition de 1985), Sainsaulieu nous propose une typification, forcément réductrice, des « grandes identités » rencontrées. Il en identifie quatre que nous énumérons ci-après (d'après Sainsaulieu, 1997, p.203).

1. L'identité de retrait : Expression de (des) préférences individuelles et de stratégies d'opposition. Cette identité est fondée sur les valeurs vécues dans le travail, elles-mêmes

liées à la loi, la règle, l'économie, mais aussi irréductiblement liées, de manière exogène, aux activités extérieures à l'organisation.

2. L'identité fusionnelle, en tant que reflet des préférences collectives et des stratégies d'alliance, met en évidence un esprit collectif qui se retrouve autour de principe de masse, d'unité, de camaraderie et de lutte « des classes » (nous soulignons).
3. Centrée sur le métier et le débat, collectif par essence, affichant ses préférences pour l'accord dans le cadre de procédures démocratiques, l'identité négociataire se perçoit au travers des préférences collectives et du cadre de stratégies d'opposition dans lesquels s'inscrivent les individus.
4. Nous trouvons enfin l'identité affinitaire révélatrice de préférences individuelles et de stratégies d'alliances. Relationnelle et affective, cette identité met en avant des valeurs qui tournent autour de la valorisation de la personne, mais aussi, dans un contexte de relations professionnelles, d'un certain esprit maison.

Cette approche théorique nous met en avant l'interdépendance qu'il y a entre identité pour soi et identité pour autrui. Elle nous indique qu'en substance, on ne peut être soi que dans le regard, dans la reconnaissance d'autrui. C'est dans et par la relation avec le pair, le supérieur, la structure, dans et par le contact avec le travail que se forment les différentes identités professionnelles. En parallèle et en prolongement de ces réflexions, Claude Dubar souligne la dépendance de l'acteur et des relations.

« L'investissement privilégié dans un espace identitaire dépend étroitement de la nature des relations de pouvoir dans cet espace et de la place qu'y occupent l'individu et son groupe d'appartenance. (Dubar, 2002, p.121) »

Un des enjeux des jeux d'acteur sera donc de pouvoir se conformer ou d'avoir la capacité de s'éloigner, selon la perception du moment professionnel vécu, de l'image que l'on se fait du regard qu'autrui porte sur soi. Cette approche lie aussi les identités pour soi aux identités pour autrui (Dubar, 2002, p.108). Dubar nous propose de lire la mise en conformité des identités aux milieux dans lesquels elles s'expriment au travers du prisme d'une double transaction, interne et externe. Il parle alors d'une identité sociale marquée par la dualité. Cette double transaction met clairement en évidence la complémentarité qui existe entre les expériences de vie des individus et la construction de leurs identités. Ces deux processus hétérogènes (pour reprendre l'expression de l'auteur) concernent tant l'attribution de l'identité qui est faite par l'autrui significatif institutionnel et qui aboutit à une classification identitaire proche de ce que

Goffman appelle les identités sociales virtuelles (Goffman, réédition 2005, p.12), que celle d'une identité sociale « réelle », expression de « l'intériorisation active, l'incorporation de l'identité par les individus eux-mêmes ». Il est entendu, dans ce contexte de construction, par l'individu, de son identité pour soi que cette incorporation ne peut avoir lieu en dehors des trajectoires sociales des individus. (Dubar, 2002, p.111). Les interrelations entre les différentes identités (héritée, acquise, attribuée, visée) tiennent une place prépondérante dans ce double processus que Dubar appelle la double transaction. Celle-ci nous donne une lecture conjointe des identités et des trajectoires identitaires, individuelles et collectives des individus, et autorise la compréhension des dynamiques individuelles et des stratégies identitaires en jeu. Dubar déduit une triple typification de ces processus (biographique, relationnelle et générationnelle), que nous abordons ci-dessous.

### 3.2.5.1. Le processus identitaire biographique ou la transaction subjective

Dans ce processus identitaire pour soi, à l'identité héritée se joignent différentes facettes de l'identité visée par les individus. C'est par cette confrontation que se créent les projections de soi dans l'avenir en termes d'emploi et de carrière. Il y a donc de grandes chances que cette première identité professionnelle ne soit que provisoire. Cette transaction que Claude Dubar nomme subjective souligne les tensions qui existent entre identité héritée et identité visée, en lien avec les vécus et les parcours individuels elle laisse la place aux projections. Quel type d'homme voulons-nous être ? Comment allons-nous progresser dans la vie ? Quelle ligne viendra compléter celle que nous avons déjà tracée ? ... sont autant de questions qui sont à son ordre du jour.

Confronté aux « expériences des stratifications, discrimination et inégalités sociales » (Dubar, 2002, p.113), les alternatives qui se posent au sujet oscillent entre continuité et reproduction, entre ruptures et production. Il s'agit pour lui d'arriver à engendrer une dynamique axée sur la continuité identitaire et comportementale à des fins de reproduction valorisante en vue de pouvoir progresser dans un espace social et professionnel privilégié ou de s'inscrire en rupture pour tenter de « produire » une vie future conforme à ses attentes et tenter de réussir à intégrer des catégories « jugées attractives ou protectrices » (Dubar, 2002, p.113). Cette première transaction identitaire, qualifiée de subjective, est forgée dans le processus biographique de chacun d'entre nous.



### 3.2.5.2. Le processus identitaire relationnel ou la transaction objective

C'est la confrontation au terrain, l'action au travail ou l'action collective, la participation « d'une manière ou d'une autre dans des jeux d'acteurs (Dubar, 2002, p. 119) » qui ancre ce qu'après Sainsaulieu (1985) l'auteur, nomme l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir. L'investissement mis au travail et ses différents aspects sociaux (relation, négociation, pouvoir, etc.), les normes de comportement rationnel, les valeurs du travail (anticipation du départ à la retraite, relation travail-salaire, règles et hiérarchie...) ou « l'identification aux institutions structurantes et légitimes (Dubar, 2002) », forment ces identités.

Selon le type de rapports entretenus par l'individu, aux et lors, des différentes facettes de sa vie professionnelle, il se forge une identité particulière. Notre environnement personnel, social nous impose, plus qu'il ne nous le propose une image de soi pour autrui. Celle-ci trouve sa substance tant dans les caractéristiques et classifications, physique ou administrative, que dans les positions sociales. En acte d'attribution, il s'agit en substance de la définition de la manière dont nous sommes perçus. Dans cette offre de signification sociale, les positions et positionnements, sociaux ou hiérarchiques... sont autant d'aspects qui seront pris en compte par autrui pour « se faire » et in fine pour nous attribuer une image de nous. Nous sommes dans l'identité pour autrui, mais aussi, entre identité attribuée ou proposée et identité assumée ou incorporée dans le domaine des positions objectives individuelles. La dynamique équilibre donc notre identité attribuée et/ou proposée à celle que nous assumons ou avons incorporé, consciemment ou non. Dans ce contexte, tout conflit nous renvoie dans le domaine sensible de non-reconnaissance de soi par autrui. En reflet de notre parcours réalisé, Dubar parle ici de transaction objective.

### 3.2.5.3. L'identité comme espace-temps générationnel

Les articulations qui existent entre les identités, sociale et professionnelle biographique et le processus relationnel, perçu comme reconnaissance d'un individu ou d'un groupe d'individus, à un moment précis de son existence et dans un espace social donné, nous en proposent une vision identitaire intergénérationnelle. Cette vision a comme fondamentaux les catégories et les positions héritées de la génération précédente. Dans ce cadre, au-delà d'une simple démarche de transmissions d'acquis d'une génération à l'autre, c'est par les stratégies identitaires des individus que se font les constructions identitaires réciproques et communes à différentes générations. Nous notons que pour l'auteur, ces stratégies intergénérationnelles agissent à la transformation réelle des institutions (Dubar, 2002, p. 122).

Dans cette triple dynamique (biographique, relationnelle et intergénérationnelle), les images de soi qu'elles soient de soi sur soi ou de soi pour autrui, sont liées aux regards que l'individu porte sur lui-même et à celui qu'il s'imagine que les autres portent sur lui. Elles sont inévitablement et étroitement liées à deux facteurs d'évaluations au sein du champ professionnel : la compétence et la connaissance.

- La compétence, en tant qu'expression d'une maîtrise professionnelle reconnue dans et par le contact terrain ou le travail.
- Les connaissances telles que « l'autre », supérieur ou collègue, s'imagine que l'individu qui les affiche les détient.

Les mots compétence et connaissance n'étant pas univoques, il nous paraît important de préciser, ici, ce que nous entendons lorsque nous les utilisons. Avec Barbier (2004), nous considérons les compétences comme des constructions représentationnelles ou verbales qui, par leurs caractéristiques de support à l'évaluation, sont porteuses de jugement. Nous les définissons également comme étant des propriétés attribuées aux individus ou aux groupes d'individus « par inférence à partir de leur engagement dans des activités situées, contingentes, finalisées et parvenues à leur fin (Barbier, 2004, pp. 317 — 318) ».

De même, en suivant l'auteur nous estimons que les connaissances sont des « états mentaux supposés être le produit chez des sujets d'expériences cognitives, de relations avec des objets et tout particulièrement avec des énoncés (Barbier, *ibidem*) ». Il s'agit d'énonciations ou de restitutions d'énoncés qui donnent pour l'individu qui les énonce, non seulement une représentation du monde, mais aussi une représentation de soi connaissant le monde. La connaissance comporte donc pour celui qui l'énonce (qui dit la détenir) un rapport d'application entre la pratique et la théorie dans un environnement donné.

Il existe, rappelons-le, des liens étroits entre les sujets, leurs représentations et leurs environnements. Les uns influent sur les autres et vice versa. Nous pensons donc que les individus œuvrent, par une (leur) mise en conformité aux règles et nouvelles règles, à adapter l'image (de soi) qu'ils se font d'eux et qu'ils communiquent à leurs autrui significatifs et donc interagir sur leur (s) environnement (s).

### 3.2.6. Identités et catégories d'agents

Les facettes de la vie socioprofessionnelle de l'individu étant étroitement liées à la constitution de leurs identités ou à la mise en place de leurs dynamiques identitaires individuelles, il s'agit donc de savoir lire les interactions qui se créent entre identités, héritée et acquise, et identités, visée et assignée. Selon son héritage socioculturel et professionnel, selon sa situation présente, objective ou subjective, selon ses attentes en termes de position et de trajectoire, l'individu s'inscrira dans une dynamique de conversion, de protection ou de transformation identitaire, etc. De plus, dans le cadre d'une dynamique de même type, l'individu selon ses ressources, ses attentes, ses besoins... sera amené à mettre en place une stratégie plutôt qu'une autre. Avec Kaddouri nous faisons l'hypothèse que l'analyse passe par l'individu, acteur et sujet, tant de sa trajectoire que de ses stratégies.

« Le capital constitué des ressources cognitives, affectives et matérielles dont dispose chaque individu jouera un rôle important dans l'orientation des stratégies qu'il sera amené à mettre en place. (Kaddouri, 1996 /3, p.135) »

Dans ce contexte d'analyse des rapports, collectifs et individuels, entretenus par le salarié, nous nous proposons de déterminer si, effectivement, ces demandes individuelles de formation affichées par les salariés, entrants ou anciens, de ce service public sont bien des stratégies qui sont mises en place par chacun de ces individus. Nous pensons que ces stratégies ont pour but de tenter de réduire les tensions identitaires qui sont engendrées par les nouveaux rapports aux normes auxquels ils sont confrontés, par le contexte de « double contrainte », dans leur espace social.

L'analyse doit donc passer par une approche en matière d'identité au travail, c'est ce que nous nous sommes proposé de faire au travers des catégories d'agents (Leroy, 2005). En effet selon les grandes caractéristiques de leurs logiques d'action au sein de l'espace social, par le regroupement d'acteurs en catégories d'agents, nous avons pu voir comment les individus se forgent, par et dans leur espace social, une identité multiple. D'une part, ils se rapprochent d'un groupe donné, d'une catégorie positionnée d'agents donnée. D'autre part, ils possèdent chacun des caractéristiques qui les distinguent des autres salariés de ce groupe. Pour mémoire, nous avons identifié trois catégories d'acteurs. Celle des nouveaux agents diplômés, celle des agents non ou peu diplômés et celle des anciens du champ. Si, de prime abord, nous pouvions parler d'identité collective propre à une classe de salariés, il ne faut pas perdre de vue que chaque individu, lorsqu'il investit son champ professionnel, y vient doté d'un héritage social

et culturel qui lui est personnel. Cet héritage le particularise donc de ses collègues de travail. Même si dans une classification l'on peut retrouver les grands traits d'une classe commune aux salariés, c'est dans la particularité individuelle que se révélera leur identité professionnelle personnelle. Cette notion, duale, est étroitement liée à notre analyse.

Dans ce contexte, notre approche se doit d'articuler de manière dynamique l'environnement socioprofessionnel aux motivations des individus et à leur volonté de s'engager en formation. En effet, nous pensons que la motivation des individus peut être un lien entre les traits identitaires individuels et la façon dont les individus se perçoivent dans leur environnement professionnel. Dans la maîtrise de l'imprévu et dans les processus qui sont mis en place lors des choix de décisions... ou de non-décision, chacun des agents pénitentiaires agit de façon rationnelle, pour lui ou pour autrui (selon sa perception des enjeux du moment), pour arriver à des résultats probants. L'incertitude et l'indétermination des gestes face aux décisions à poser, impose à chaque individu la mise en œuvre de processus cognitifs qui lui sont propres.

Dans son déploiement, ce processus dans son contexte singulier d'action conduit l'individu à se faire une idée personnelle de la situation (Vroom, 1998, pp. 67-91). Pour commenter et argumenter ce processus, Vroom utilise trois concepts principaux, celui de valence, d'instrumentalité et d'expectation. La valence y est présentée comme « une relation entre chaque individu et chaque résultat du travail ». On ne généralise pas la valence, mais celle-ci est bien prise en compte selon le moment d'analyse. Le deuxième concept est celui d'instrumentalité, en tant que représentation que l'on se fait des performances au travail et des résultats tels que les salaires, primes, promotions, etc. Enfin, l'expectation qui est « l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires ». Pour cet auteur, ce sont bien trois des facteurs qui déterminent la motivation nécessaire à la prise de décision ou à leur évitement. Notons que le contexte peut s'élargir du comportemental vers le cognitif et de l'individu isolé vers son environnement.

Cette approche de la gestion et de la maîtrise des indéterminations et des incertitudes, face aux regards d'autrui, nous semble donc être une porte d'entrée essentielle dans la compréhension de la manière dont les individus, actifs dans le cellulaire des établissements pénitentiaires gèrent leur rôle, en se conformant aux prescriptions managériales engendrées par le contexte de « double contrainte » et aux injonctions ambivalentes, mais aussi celui qu'ils tiennent face à la formation. Le contexte social de cette recherche et son approche empirique nous ont en effet laissé voir l'impact que peuvent avoir les différentes facettes de la

vie du champ sur les engagements des agents, qu'ils soient professionnels ou formatifs. Ceci nous renvoie donc directement vers les notions d'engagement en formation (Bourgeois, 1996, 2000, 2003, 2004, 2006, 2010 ; Bourgeois et Nizet, 1999, 1999 b) que nous abordons ci-après.

### 3.2.7. Identité et engagement en formation

« La finalité première de la formation telle que définie socialement est de faire apprendre, c'est-à-dire, au sens strict, de produire, ou en tout cas de faciliter la construction de connaissances et de compétences – et plus largement de manières de penser et d'agir – spécifiques, définies socialement, de façon plus ou moins explicite comme désirables. (Bourgeois, 2009, p. 32) »

La formation en tant que pratique éducative est donc un dispositif social qui peut être explicitement mis en place pour produire de la transformation et pour accompagner les changements souhaitables chez les sujets qu'elle touche (Bourgeois, 2009, p.32). Dans le monde des prisons comme souvent dans tout autre monde professionnel les transformations rythment la vie quotidienne des structures et des hommes. Qu'elles soient l'œuvre de la structure ou celles de ses individus, ces transformations de la gestion technique et sociale des détenus, les conduisent d'un état actuel vers un état désirable. Elles passent aussi par la formation. Cette proposition nous conduit à porter un double regard sur les principaux acteurs des formations pénitentiaires. Deux propositions et deux interprétations se côtoient, celle des producteurs de formation, opérateurs en charge des actions de formation mises ou à mettre en œuvre et celle des apprenants, sujets des formations, mais aussi « gestionnaires » de leurs processus de transformation cognitive individuelle.

Si, en abordant les notions d'engagement en formation, nous nous penchons plus spécifiquement du côté des sujets en formation, par notre souci de contextualiser cette recherche sur les salariés au travail, celle-ci touche inévitablement les deux acteurs de cette alchimie cognitive. Pour mettre en lien les notions d'identité et de formation, il apparaît que la notion d'« Engagement en formation » développée par Bourgeois nous propose un cadre théorique et interprétatif pertinent. En plus de replacer les individus dans leurs contextes, situationnels et individuels, elle nous pousse à mener la réflexion sur les motivations à la formation des sujets en nous interrogeant sur les principaux facteurs tels que les valeurs accordées aux tâches d'apprentissage ou l'espérance de réussite des apprenants. Dans ce cadre, il nous importe de nous doter des outils théoriques utiles à la mise à jour des liens qui peuvent exister entre l'identité, les tensions identitaires et l'engagement en formation des sujets.

Pour Bourgeois, l'engagement en formation des sujets est à entendre comme une dynamique de « mobilisation du sujet dans une action (Bourgeois, 2000, p. 87) » de formation ou d'apprentissage. Ce faisant, il nous fait remarquer que les motifs d'engagement des individus sont polymorphes. Loin de trouver leur source et leur expression en un point du parcours des individus qui s'y prêtent, ils dépendent tant des contextes, pédagogiques ou institutionnels, que des motivations personnelles et sociales à l'entrée en formation, de l'autodétermination des individus ou des capacités des acteurs à suivre un processus souvent ardu.

### 3.2.7.1. La formation, une tentative de transformation de soi et de son monde

Qu'il poursuive des buts d'apprentissage visant la progression de soi par l'acquisition et ensuite la maîtrise de nouvelles compétences, ou qu'il cherche à réaliser des buts de performance centrés sur l'actualisation d'une image de soi positive ou sur l'évitement d'une représentation d'une image de soi négative (Decci, 1980 ; Decci et Ryan, 1980, 1985, 1991, in Bourgeois, 2006, p.72), in fine lorsque l'individu se prête au jeu de la formation, il accepte inévitablement de participer à une action dont la finalité première ne vise rien de moins que sa transformation et celle de son monde. En conséquence, c'est en fonction des contextes dans lesquels il imagine que se dérouleront les moments de formation en cours ou à vivre, selon les outils cognitifs et affectifs présumés de l'individu à ce moment-là ou selon son degré souhaitable d'investissement et d'implication dans la tâche d'apprentissage, que le sujet décide ou non de s'investir en formation et qu'il décide ou non de poursuivre ses investissements formatifs.

Avec d'autres auteurs Bourgeois nous parle ici d'expectancy et de value. En s'appuyant sur le modèle social cognitif, ces deux notions font postuler que le fait d'éprouver une tension engendrera d'autant plus une action de tentative de réduction de cette tension que si l'espérance de réussite est objectivement palpable et que si la valeur accordée aux engagements, en lien avec les enjeux des tensions est suffisamment forte (Bourgeois, 2006, p.81). Cependant, et même dans ces conditions, il n'est pas acquis d'office que les transformations telles qu'attendues par l'une ou l'autre des parties soient celles qui sont réellement opérées. En effet, d'une part, ces transformations qui touchent le domaine du cognitif ne s'y limitent pas et, d'autre part, il convient de remarquer que les situations d'engagement en formation et éventuellement celle des apprentissages qui en découlent ne présentent pas seulement des enjeux cognitifs (Dupeyrat, Escribe, Mariné, in Galand et Bourgeois, 2006, p. 74). Par exemple, en lien aux attentes, aux valeurs, aux pratiques sociales

ou professionnelles..., le comportemental, le social, l'économique, l'identitaire et l'image de soi peuvent entrer dans ce jeu. En traitant de l'engagement en formation des individus, il nous importe donc de garder en mémoire que le travail de formation et/ou d'apprentissage est étroitement lié aux représentations que l'apprenant se fait, par exemple de l'état subjectif de ses connaissances préalables, mais aussi de celui de leur mobilisation potentielle. Ce sont donc autant de paramètres qui pèsent dans le processus de formation de l'acteur. Ceci met en avant le rôle des représentations motivationnelles qui résultent de « l'interaction entre des facteurs propres à l'individu et ceux externes (Bourgeois, 2010, p.233) » et souligne que l'engagement en formation du sujet est donc étroitement lié à sa représentation de soi, de la tâche et de la situation à vivre.

« L'engagement en formation s'inscrit donc dans des moments particuliers de l'histoire du sujet, à savoir des moments de “tournants”, de mutations, de ruptures d'équilibre, de “crise” au sens étymologique du terme. (Bourgeois et Nizet, 1999, p. 127) »

L'auteur (Bourgeois, 2009, p. 33) précise également que ces engagements ne peuvent être compris que dans leur dimension diachronique de processus de transformation biographique et identitaire de soi, et du monde, qui s'inscrivent dans une dynamique temporelle donnée. Dès lors, cette donnée implique que le chercheur puisse, au-delà de placer l'analyse des processus de formation sur les plans techniques de l'offre et de l'acceptation des propositions d'apprentissage, de tenter de les replacer dans leur contexte cognitif, motivationnel et social (Bourgeois, 2009, *ibidem*).

Par cette recherche, nous adhérons à cette démarche et proposons de mettre les analyses des engagements en formation des sujets au service de la compréhension de leurs démarches identitaires et professionnelles. Pour nous permettre de mieux comprendre les dynamiques d'engagement en formation qui se déroulent au quotidien sous nos yeux, nous reprenons les grilles de lectures qui sont proposées par Bourgeois (Bourgeois et Nizet, 1999). Celles-ci mobilisent différents niveaux complémentaires, mais essentiels, à la compréhension de l'engagement en formation des sujets : leurs contextes individuel ou situationnel, deux facteurs centraux (valeur perçue de la tâche et espérance de réussite) et différents indicateurs (comportementaux, cognitifs et émotionnels). Cette première approche étant établie, nous les mobilisons au regard des dynamiques et stratégies identitaires qui se dévoilent à nous.

En effet si nous considérons que tout apprentissage nécessite une mobilisation de l'acteur qui le vit, avec l'auteur nous notons que cette activité est sociale et socialement marquée. L'effort de mobilisation a donc une portée individuelle et une portée collective. Dans ce contexte et en référence aux approches néo — vygotskienne, Bourgeois note que les objets d'apprentissage (de l'apprentissage) sont « toujours des outils culturels, produits et utilisés, par un groupe social (Bourgeois, 2009, p.33) ». Pour le postulant à « l'acquisition » de nouveaux apprentissages, un des enjeux de la maîtrise de ces nouveaux outils est bien celui de trouver ou prendre une place au sein du groupe concerné. L'identité des individus (et leurs images) est donc au centre de cette démarche. De plus, selon l'auteur, l'implication d'un individu dans une formation donnée reste liée aux buts qu'il lui donne.

« (Cette implication) serait d'autant plus forte que celui-ci perçoit que la formation peut contribuer à la réalisation de buts identitaires importants pour lui. (Bourgeois, 2006, p.65) »

Ce qui précède ne doit pas faire oublier que dans cette dynamique l'inscription en formation et plus globalement la demande de formation sont aussi des outils de communication.

### 3.2.7.2. Intention et action de formation

Dans ce jeu du représentationnel à se faire pour soi ou sur ce qu'autrui se fait de soi, il y a lieu de faire la différenciation entre l'intention et l'action. Dans notre travail de master en science de l'éducation, nous nous sommes interrogé sur les demandes affichées de formation. Nous avons pu observer, pour les sujets de cette recherche, les distorsions qui existent entre la demande de formation et l'engagement effectif en lui-même. Les travaux que nous avons menés ensuite plus avant (Leroy, 2006) nous ont permis d'avancer la réflexion vers la place de ces demandes individuelles de formation dans le domaine du normatif pénitentiaire et dans celui de l'affichage de demandes de formation en tant qu'outils de communication de l'acteur. Celui-ci exprimant à autrui une information sur son adhésion potentielle aux nouvelles valeurs du champ professionnel. Entre intention et action, Bourgeois centre la réflexion sur la place de l'intention de formation en tant que représentation que les individus se font, à un moment donné de leur trajectoire, sur ce qu'ils viennent chercher en formation et sur l'action de formation en elle-même.

Dans ce contexte, l'intention reste ce que l'auteur, en s'interrogeant sur le bien-fondé de cette réflexion, appelle la matrice de l'action. L'instrumentalité perçue par le sujet y est étroitement



liée à son engagement en formation. En parlant d'instrumentalité ouverte, d'incapacité du sujet de se remettre en question en cours d'engagement donc de facteurs inhibiteurs de la motivation et négatif pour l'action, et en parlant de motivation intrinsèque, reflet de parcours formatif s'auto centrant sur la formation elle-même, Bourgeois actualise cette analyse en y ajoutant que l'action peut également être la matrice de l'intention. Ceci accentue le lien entre action en cours et motivation à l'engagement en formation et indique la prudence qu'il y a lieu d'avoir lorsqu'on tient à comprendre les instrumentalités de l'engagement en formation des sujets. S'il est acquis qu'une action de formation trouve une partie de sa source motivationnelle dans l'intention qui la précède et non « dans la beauté du geste (de Villers in Bourgeois, 2009, p. 39) », il semble aussi évident que la motivation change ou peut changer en cours d'action. De plus, la formation, parcours individuel, est également un parcours collectif et une expérience qui lie étroitement soi et autrui dans un échange que tant le sujet que la structure prestataire, espèrent productif.

« L'expérience de formation est avant tout une expérience de rencontre de l'Autre, du "non identique à soi" : rencontre d'autres personnes, mais aussi, et surtout, de savoirs nouveaux, de nouvelles manières de penser et d'agir, d'être au monde. (Bourgeois, 2009, p. 39) »

Comme l'indique l'auteur, cette expérience est « nécessairement » un déplacement de soi vers autrui et vers ses représentations d'un monde nouveau. L'ensemble de ces communications à autrui, des engagements personnels et des représentations du sujet sur l'objet de son engagement (réel ou potentiel) sont autant de facettes qui complexifient la donne. En effet, ce regard vers l'altérité amène les sujets à aussi entrer en négociation avec « ses » autrui du moment et l'entraîne, presque inévitablement, à transformer son monde ! Nous remarquons que la compréhension par l'individu de ses engagements, qu'ils soient professionnels, en formation ou autres, passe sans doute par la compréhension de la place qu'il pense prendre aujourd'hui et de celle qu'il veut prendre demain dans un monde en restructuration.

Bourgeois (2009, p. 35) parle de triple hélice de la formation. Cette hélice se compose des trajectoires d'apprentissage, biographique et identitaire. Ces trois trajectoires, comme « les trois brins torsadés d'une même corde (Bourgeois, 2009, p. 35) », se renforcent mutuellement, interagissent et démultiplient les motivations ou les démotivations, liées aux engagements (en cours ou en préparation) individuels. Entre déséquilibres et remises en équilibre, la démarche individuelle est itérative. Nous sommes donc dans une triple analyse. Celle de l'individu, de

sa trajectoire et de son positionnement potentiel, selon son représentation de la situation actuelle ou à venir, en rapport aux offres formatives. Notons que l'offre de formation disponible est donc aussi en ligne de compte. À savoir qu'ici, et dans le cas des agents pénitentiaires, il s'agit souvent d'une offre interne à la structure gestionnaire qui a été formulée en fonction des trajectoires qu'elle juge idéales. Dans cette dynamique biographique, comme le souligne l'auteur, il est important de lier les engagements à leurs éléments déclencheurs.

Dans ce registre, pour la compréhension des stratégies et des actions d'acteurs, Kaddouri (2009, p. 127) nous renvoie également tant vers les dynamiques identitaires qui sont en jeu au moment de la décision d'engagement en formation qu'à celles qui se développent pendant ces engagements. Un rapport qui selon lui « n'est jamais neutre (Kaddouri, 2009, p. 137) » et qui s'exprime sous diverses formes. L'auteur parle d'engagement autonome en tant qu'expression du décalage entre projets de soi pour soi et de soi pour autrui, ou d'un rapport d'engagement soutenu lorsque celui-ci, de soi pour soi, rencontre le projet de l'individu en termes de soi pour autrui.

Soulignons que ce faisant cet auteur remarque que cet engagement s'exprime aussi parfois par le désengagement. Ce dernier peut prendre différentes formes : l'abandon lorsque le sujet peut prendre la décision de quitter sa formation, l'affectif lorsqu'il la poursuit en s'en désinvestissant ou encore le désengagement frontal et collectif en signe de résistance, collégiale ou syndicale, à des projets controversés. Ce faisant, il nous indique que nous évoluons dans le domaine de la régulation des tensions identitaires et souligne que la régulation de ces tensions impacte les choix de vie des individus qui s'y prêtent.

### 3.2.7.3. Image de soi en tension et stratégies formatives

En étudiant les motivations à l'engagement en formation dans un contexte de sortie de l'analphabétisme, avec d'autres auteurs dont Camilleri, Higgins ou Carver et Scheier, Bourgeois met en avant l'importance des perceptions des images soi (pour soi ou pour autrui) dans les stratégies de formation. Il propose ici les notions d'agents du soi en tant qu'expression de tensions soi/soi versus soi/autrui et celle d'instances du soi en tant qu'expression des tensions qui se créent et se régulent entre le soi, actuel/soi idéal versus soi actuel/soi normatif (Bourgeois, 2006 p. 70 – 75). À ce propos et à ce stade de la recherche, après Bourgeois ou Kaddouri, nous en mettons en avant six grands types de tensions.

- Les tensions entre le soi actuel et le soi idéal tel que vu par le sujet lui-même. Des tensions qui se situent dans le domaine de l'accomplissement d'un soi désiré.
- Les tensions entre le soi actuel et le soi idéal tel que vu par le sujet lui-même qui situent dans la dynamique régulatrice du domaine de l'évitement d'images de soi, par ou pour soi, qui sont perçues comme négatives.
- Les tensions entre le soi actuel et le soi normatif tel que vu par le sujet lui-même. Pour des individus en malaise social, ces tensions qui se situent dans le domaine de l'accomplissement de soi en tant qu'homme normal.
- Les tensions entre le soi actuel et le soi idéal tel que vu par autrui. Ces tensions mettent en jeu l'accomplissement des images de soi des sujets vis-à-vis de celles qui sont supposée être démontrées aux autrui valorisés.
- Les tensions entre le soi actuel et le soi normatif tel que vu par les autres. Des tensions qui se situent dans le domaine de l'évitement d'images de soi négatives. Il s'agit pour les sujets de se conformer à une image de soi imposée par les attentes normatives d'autrui. (Bourgeois, 2010, p. 278)
- Tension entre le soi actuel normatif du sujet et d'évitement d'un soi normatif imposé par autrui. Nous sommes dans le domaine de ce que Kaddouri nomme la préservation conflictuelle (Kaddouri, 2006, p. 131). Nous pensons ici aux tensions qui visent l'évitement d'une image de soi normative imposée par autrui. Sans pour autant se conformer, le sujet tente parfois à contre-courant normatif, de rétablir une image de soi positive pour lui et qui lui semble conforme, par exemple à sa conception de l'éthique professionnelle.

Les stratégies qui peuvent donc viser à actualiser ou à réaliser un soi visé et jugé positif, peuvent aussi prendre la forme « d'évitement » pour (et par) la mise à l'écart « d'une image négative de soi (éloignement d'un "antibut"... ». Nous notons aussi des stratégies d'assimilation de soi qui sont mises en œuvre par des individus en mal de socialisation et d'intégration ou encore, sous la pression des milieux qui les entourent, les stratégies de différenciation de soi qui leur permettent d'établir des démarquages salutaires et de conforter des identités qui se sentent en péril. (Bourgeois, 2006, p. 69).

Ceci dit, en constatant que fréquemment les tensions qui émergent lors des entretiens de recherche sont, au moins partiellement, antérieures à l'engagement en formation des sujets qui les expriment, Bourgeois estime que la tension identitaire est une condition nécessaire, mais probablement insuffisante, pour expliquer ces engagements en formation. Il propose donc différentes pistes de réponses complémentaires qui passent aussi par une lecture combinée de ce que, en lien avec la transaction objective et l'axe relationnel de Dubar, Bourgeois appelle les agents identitaires (soi/autrui et soi/soi), et en lien avec l'axe biographique et la transaction subjective de Dubar ou le projet identitaire de Barbier, par ce que l'auteur appelle les instances identitaires (soi actuel/soi idéal, soi actuel/soi normatif visé). Selon la position qu'il adopte, le sujet communique une image de soi à autrui. Cette image, communication représentationnelle de « son » soi, reste, rappelons le, source de jugement et de valeur. Le sujet s'investira dans sa formation autant qu'il le jugera utile pour arriver à réaliser les buts à atteindre.

Remarquons que la notion de buts est également polymorphe. Les sujets peuvent chercher la confiance en soi, par exemple par la communication d'une image de soi revalorisée de savoirs ou de compétences ciblées. Ils peuvent aussi mettre les apprentissages au service de leur transaction subjective et espérer en tirer des sources de progression dans leurs perspectives de trajectoire valorisée. Ils peuvent encore tenter d'atteindre des buts antinomiques avec leur position du moment et entrer alors dans une double analyse qui les enjoint à aller plus loin et leur indique qu'il s'éloigne des terres connues. Au risque de ne jamais pouvoir y revenir ! La motivation est donc une source incontournable, mais parfois ambivalente, de facilitation et de médiation des apprentissages. En poussant l'analyse plus loin Bourgeois remarque que si l'on doit considérer qu'il existe une motivation intrinsèque, en résumé celle qui serait liée aux obligations (de sources multiples) de se former, et une motivation extrinsèque celle qui serait liée aux buts externes des individus, ces deux types de motivations constituent probablement les deux faces d'une même médaille ! L'une permettant un dégagement « de toute préoccupation utilitariste (Bourgeois, 2009, p. 53) » l'autre donnant la ligne de cap à suivre pour que l'investissement de formation soit « productif ». Si ce cap vise des changements cognitif et/ou technique, inévitablement, par les successions de transformations cognitives, mais aussi par celle de natures comportementales liées aux premières, la route vers le but à atteindre induira, chez le sujet, des transformations identitaires.

Cependant, il ne faut pas se fier au premier regard. Ce qui peut passer pour une régulation autodéterminée, par exemple de son soi actuel vers un soi normatif et idéal dans un milieu

donné, peut être la conséquence d'injonctions tellement fortes qu'elles surdéterminent le comportement des individus (Bourgeois, 2006, p.75). Dans le contexte hyper normatif du monde pénitentiaire, ces éclairages ne sont probablement pas à sous-estimer. Nous sommes dans le domaine de régulations, complexes, de décisions qui sont elles-mêmes complexes et multifactorielles. En effet, si les régulations peuvent passer par l'apprentissage, Bourgeois en situant l'apprentissage au « croisement de processus cognitifs, motivationnels et sociaux (Bourgeois, 2009, p.43) » souligne les impacts sur les dynamiques d'équilibration que peut avoir cette position centrale et stratégique. Loin d'être un geste simplement technique, le processus d'apprentissage nécessite, de la part de celui qui le vit, une dépense en énergie non négligeable. Nous notons que comme le souligne à plusieurs reprises l'auteur, il n'est pas du tout évident que les transformations identitaires fassent, de facto, partie des buts extrinsèques exprimés au départ des formations. Bourgeois s'interroge sur l'impact et sur le moment d'impact des tensions, par exemple celles qui existent entre l'image de soi pour soi et l'image de soi autrui pour un individu dans le processus de régulation par la formation.

« (Par) l'engagement dans l'action de formation, on aurait non pas la recherche de la réduction d'une tension, d'un écart, créés par un but à atteindre (soi visé ou soi à éviter) en rapport à une situation actuelle (soi actuel), mais tout simplement la satisfaction de se voir immédiatement confirmé dans une image positive de soi, par l'exercice même de l'activité. (Bourgeois, 2009, p. 57) »

À ce propos, il émet l'hypothèse que l'individu entre en formation plus simplement pour trouver ce qui existe déjà en lui, un état du moi latent et positif. Ce faisant, le champ des motivations identitaires ne serait plus exclusivement du domaine des motivations extrinsèques, en tant que recherche de buts externes, mais entre de plain-pied dans le domaine des motivations intrinsèques en tant que satisfaction donnée par l'activité de formation en elle-même. L'auteur propose trois types de figures complémentaires identifiables dans l'action de formation (Bourgeois, 2009, p. 59).

- Celle de l'agent de reconnaissance ou le sujet porteur de son image la réactualise.
- Celle de l'objet d'identification. Ici il s'agit de l'autrui significatif, support et tiers médiateur « de la relation transférentielle » facilitatrice des apprentissages.
- Celle de l'autre, perçu comme source de représentation identitaire.

En prolongement, qu'il soit ou non à la recherche d'une image valorisée, nous pouvons imaginer que, par les divers sauts qualitatifs réalisés par le sujet tout au long de ses

investissements formatifs et par ses relations avec autrui, chez le sujet en formation une forme d'identité valorisée finit par émerger. Nous avons vu que, continuité dans la discontinuité, par sa nature, l'identité des individus entre en tension. Avec Kaddouri, nous pensons que l'image de l'individu et la gestion pour un individu de « ses » pluralités d'images jouent probablement un rôle central, un moment donné, dans la dynamique générale de formation. Cependant, nous rejoignons également l'idée que les tensions puissent ne pas être systématiquement présentes à, ou dès, l'engagement en formation.

De même, les régulations identitaires, qu'elles soient envisagées en pré, en intra ou en post entrée en formation, soulignent, par exemple au travers de l'impact de l'image de soi pour soi et pour autrui ou au travers de la notion d'objet d'identification, l'importance des interactions avec l'autre qu'il soit tiers humain, tiers social ou culturel, voire dans une approche pragmatique et environnementaliste, tiers objet. Mais en tout cas, l'autre envisagé en tant que tiers de la relation à l'apprentissage. Ceci nous indique l'importance du social et du psychosocial dans le processus d'engagement en formation. Bourgeois remarque d'ailleurs qu'il n'y a pas beaucoup de sens à qualifier une formation d'auto formation et rappelle que toute formation est aussi (et peut être avant tout) une rencontre autrui et donc « indissociablement “auto” et “hétéro” (Bourgeois, 2009, p. 62) ». En effet, que l'on se place dans la perspective du conflit cognitif et de son équilibration tel que formulés par Piaget ou plus largement dans le domaine du sociocognitif, la régulation des tensions qui existent entre une cognition mobilisée par le sujet et une information discordante, aura d'autant plus d'impact en termes d'apprentissage que des enjeux sociaux s'y lient.

« (d'autant plus d'impact)... que ce conflit s'inscrit dans une interaction sociale au sens de “pratique” de relation entre deux ou plusieurs personnes. (Bourgeois et Nizet, 1999) »

Ceci indique que les enjeux cognitifs se doublent d'enjeux sociaux, ce qui démultiplie la nécessité de résolution de ces conflits (Carugati et Mugny, 1991 in Bourgeois, 2006 p. 96). Ce sont tant le résultat escompté de la formation que le processus de formation en lien au processus de l'individu en transformation de soi qui contribuent à la réalisation des buts, qu'ils soient d'apprentissage ou de performance, qu'ils soient d'approche et de démonstration ou d'évitement et de protection de soi (Dupeyrat, Escribe, Mariné, in Galand et Bourgeois, 2006, p. 71). Les régulations personnelles, sociales et identitaires, passent par des diversités de stratégies. Ces stratégies s'inscrivent quant à elle dans une (ou des) dynamique plus large.

« De leur côté, les identités, héritées ou acquises, les projets et les stratégies identitaires constituent, à leur tour, autant de formes d'expression et de manifestations des dynamiques identitaires. (Kaddouri, 2004, 202) »

Nous adhérons à cette proposition de Kaddouri et pensons que, qu'elles soient comportementales, révélatrices de fuites ou d'engagements professionnels, qu'elles portent sur une « sur » ou une « sous » motivation au travail, ou qu'elles concernent l'engagement en formation des sujets, les stratégies de régulation par la formation ne sont qu'une des grilles de lecture potentielles à la compréhension des dynamiques sociales et identitaires qui sont en jeu. L'impact des communautés de pratiques (Lave et Wenger in Bourgeois, 2006, pp.99 105) n'est donc pas à négliger dans l'analyse des dynamiques identitaires et formatives en cours. Ces groupes, politiques, sportifs ou professionnels ; ces catégories d'agents (Leroy 2005), leurs valeurs et normes, leurs modes de fonctionnement et d'acceptation, etc. ; influent de manière déterminée et déterministe sur les comportements et sur les choix des individus. Dans « Asile » (1968, réédition de 2005) Goffman note déjà, en parlant des surveillants et des surveillés, qu'il nome les gens de l'intérieur, la culture qui se communique et l'influence des échanges de culture. Il souligne aussi le fait que les échanges d'engagements et de valeurs, individuelles ou collectives, re définissent ce que l'on est et ce que l'on pense devoir être. Certains des auteurs dont Bourgeois propose que « trajectoire identitaire, trajectoire d'apprentissage et trajectoire de participation soient étroitement liées (Bourgeois, 2006, p.100) » et soulignent qu'une tension identitaire sera d'autant plus importante qu'elle met en jeu les trajectoires d'appartenance ou de participation à une communauté de pratique donnée... ce qui, inévitablement, « choisir étant aussi savoir renoncer », induit une possible ambivalence. Pour « appartenir » à l'une, les sujets sont parfois obligés de se désengager d'autres communautés. Les enjeux cognitifs se mêlent alors aux enjeux existentiels, pratiques et comportementaux (ce qu'on veut faire, ce qu'on doit faire, ce qu'on peut faire ou ce qu'on voudrait faire selon le moment de vie et de mobilisation), mais aussi de manière cumulative aux enjeux relationnels et interpersonnels. La régulation, par l'individu, de ces enjeux peut alors aboutir sur une possible reconfiguration « plus ou moins profonde du système de relation interpersonnelle (Bourgeois, 2006, p.95) ».

Ces choix qui engendrent alors de nouvelles tensions à gérer en termes de buts de performance et d'images de soi peuvent inférer (positivement ou négativement) dans les processus d'apprentissage et d'engagement en formation. En effet, ils mettent les buts de performance en tensions avec les buts d'apprentissage, donc de reconnaissance par

« l'acquisition » de compétences nouvelles ou différentes. Avec l'auteur, nous notons que diverses questions se posent.

- L'existence de tensions identitaires suffisent-elles, par l'engagement en formation, à rétablir par exemple une image de soi dévalorisée ou est-ce le type de tensions soi/soi, soi/autrui qui amplifie les possibilités de régulations efficaces ?
- Quelle est la place de l'émotionnel individuel, mais aussi collectif, par exemple celui des équipes d'agents pénitentiaires sur section, dans cette dynamique. ?
- Les facteurs d'engagement (utilité, instrumentalité, espérance de réussite) sont-ils autant de révélateurs d'espérance d'une possible régulation des tensions par et pour l'individu ?
- Entre apprentissage et performance, comment interpréter les variations de buts, ou d'affichage de buts, qui peuvent survenir pendant l'engagement en formation ?

En définitive, comme nous pouvons le voir, les tensions, mais aussi les types de tensions et de régulations peuvent avoir des conséquences variables sur le plan motivationnel et émotionnel. Bourgeois a largement souligné comment au cœur de la « triple hélice », trajectoire actuelle, potentielle et représentation individuelle de la situation actuelle ou à venir, l'image de soi de l'individu joue un rôle essentiel dans le processus d'apprentissage. Ceci dit, nous avons vu que si l'apprentissage est un, sinon le principal, des résultats de l'engagement en formation des sujets, il peut être aussi un outil de régulation identitaire au service de l'image de soi des sujets en formation.

Plus largement, nous souhaitons, par cette recherche, tenter de voir quels rôles jouent les images de soi par/pour soi et par/pour autrui, idéales ou normatives, dans les dynamiques d'engagement en formation des sujets. Ces images, véritables outils de remises en confiance et de communication à l'entourage, peuvent, nous le pensons, être aussi des vecteurs d'accomplissement de buts d'apprentissage ou de performance. Nous avons vu comment pour certains des agents pénitentiaires qui sont confrontés au phénomène de « double contrainte », les gestes professionnels sont parfois fondamentalement remis, ou à remettre, en question. Nous pensons que les images de soi sont aussi, parfois, le signal qu'envoient à leur environnement des sujets angoissés de devoir entrer dans des zones, professionnelles et identitaires, qu'ils souhaitent éviter à tout prix.



En tentant de comprendre ce que l'individu idéalise ou rejette, par la mise à jour des stratégies qu'il met en œuvre pour y arriver, nous pensons aussi pouvoir aller au-delà d'une simple équation, <<formation = souhait (où assignation à) d'apprendre>> !

Par là, nous espérons aussi pouvoir mieux comprendre les réelles motivations à l'engagement en formation des agents pénitentiaires que nous avons pu rencontrer à Marneffe. L'approche théorique nous ayant permis de mieux recentrer le cadrage de nos interrogations, nous pouvons maintenant, et avant d'aborder la partie méthodologique du travail, reformuler, afin de les fixer, les questions et hypothèses de recherche qui vont guider ce travail de thèse.

## Chapitre 4 : Questionnement central de la recherche

### 4.1. Retour sur les interrogations de début de travail

En suite aux pistes de recherche dégagées dans nos travaux précédents (« Changements socio organisationnels dans un établissement pénitentiaire et dispositifs de formation, UCL, Leroy, 2005 », et « Normes assignées, normes appliquées. Voyage au cœur des dynamiques identitaires des agents pénitentiaires, CNAM Paris /UCL/Université de Paris XIII, Leroy, 2006 »), en suite, aussi, des différentes questions de recherche actualisées et des divers éclairages (historique, contextuel et théorique) que nous leur avons maintenant donnés, il apparaît que ce travail de thèse vise à analyser et à mieux comprendre les rapports de tension qui peuvent exister entre les prescriptions (institutionnelles ou non) et les stratégies qui sont mises en place par les salariés autour de leur engagement professionnel et de leur engagement en formation.

Après avoir rappelé, tant le contexte que le cadre général de mise en œuvre de notre travail d'intelligibilité des dynamiques qui sont développées dans le champ carcéral belge, nous estimons donc qu'un des enjeux de ce travail est de pouvoir ; à un moment donné de la vie des agents et de la vie de leur champ professionnel ; identifier, analyser et expliciter, tant les actions, que les représentations d'acteurs sur leurs actions, sur leurs motivations et sur leurs engagements dont ceux en formation. Entre accomplissement et évitement, il s'agit pour nous de mieux appréhender les processus professionnels, sociaux et identitaires, qui y sont engendrés ou qui y orientent les stratégies d'acteurs. Rappelons que ce tout est indissociablement lié au particulier historique d'un espace socioprofessionnel, partie de société, en mouvement et en restructuration avec sa société.

Au lancement de ce travail de recherche, en suite de nos travaux de recherche précédents, nous nous posons diverses questions de recherche et nous nous interrogeons sur les origines des demandes affichées de formations des salariés du monde des prisons. Nous avons alors été conduit à poser l'hypothèse suivante :

- Chez les salariés des prisons francophones belges, les tensions identitaires initiées par les vécus des ambivalences normatives, sur le terrain du cellulaire, peuvent être une source de formation. Dans ce contexte, le processus de transformation identitaire des sujets se transforme en un leurre identitaire qui place l'individu dans une démarche de construction et de déconstruction identitaires permanentes.

La compréhension de la réinterprétation quotidienne, par les salariés, des nouvelles normes en vigueur a structuré nos éclairages de début de recherche. Des éclairages qui se sont donc faits au regard d'une approche historique et d'un détour empirique (dont celui sur la notion de « double contrainte »), sur le fonctionnement de ce champ professionnel. Nous poursuivons notre travail en proposant à la lueur de ces nouveaux éclairages une série de questions de recherche et le questionnement central de cette thèse.

## 4.2. Questions de recherche reformulées

C'est après avoir réexaminé les aspects socio organisationnels du champ sous l'éclairage d'une approche théorique centrée sur l'identité et l'engagement en formation que nous sommes amené à reformuler nos questions de recherche et à proposer les choix de recherche qui, in fine, guideront ce travail de recherche. Voici quelques-unes des questions qui en émergent. Elles traitent principalement du vécu et de l'acceptation des nouvelles méthodes de faire et de penser travail, de la perception de la « double contrainte » par les salariés du champ pénitentiaire et de la place de la formation dans ces dynamiques générales. Nous les présentons ci-dessous.

- Pour les agents qui travaillent, au quotidien dans le cellulaire quel est, en termes d'identité professionnelle visée, l'impact ressenti des différentes modifications des modes de faire ou de penser le travail et de progresser dans la hiérarchie ?
- Les actions et réactions salariales des agents pénitentiaires, vis-à-vis des restructurations managériales en cours, ne sont-elles pas l'expression d'un malaise ressenti face à des mesures imposées unilatéralement ?
- Les réformes sont-elles réellement à la base des actions et réactions mises en place par les travailleurs ?

- Comment sont perçues et réinterprétées, par le public salarié des établissements pénitentiaires francophones belges, les ambivalences normatives qui peuvent résulter des injonctions liées à une application conjointe du règlement général et de la loi de principe ?
- Comment les agents pénitentiaires francophones belges vivent-ils, au quotidien, les prescriptions liées à la « double contrainte » et quel est leur impact tant sur les gestes professionnels des agents pénitentiaires que sur leur engagement en formation ?
- Les demandes de formations ne sont elles à interpréter que dans un contexte de protection socio — technique d'individus confrontés aux ambivalences normatives et aux vécus individuels de la « double contrainte » ?
- Une formation ciblée peut-elle produire des transformations identitaires qui soient susceptibles d'apporter la stabilité recherchée par les sujets, par exemple celle qui se pose en termes d'indétermination des gestes professionnels à poser selon les règles du moment professionnel à vivre ?
- Dans ce cadre normatif, quelle est l'influence des représentations que se font les sujets de leurs trajectoires sur leur engagement en formation ?

Nos questions de recherche de début de travail ayant été réactualisées, nous gardons la conviction que l'analyse des dynamiques sociales, identitaires et formatives qui sont développées dans ce champ de recherche passe par une meilleure compréhension de l'espace et des acteurs qui y évoluent, mais aussi de leur engagement en formation. In fine, nous pensons être dans le domaine de l'intelligibilité à donner aux processus d'adaptation professionnelle, mais aussi aux stratégies d'accomplissement ou d'évitement identitaire, d'agents qui sont confrontés à divers changements structurels quotidiens. Ceci nous amène à un questionnement qui se situe à deux niveaux :

- Au niveau macro : Il s'agit pour le chercheur de tenter de mieux comprendre la nature, l'impact, les effets, du contexte de « double contrainte », élément social et sociologique, inexorablement liée et lien de l'évolution de ce monde.
- Au niveau micro : C'est en déplaçant cette première analyse vers l'individu salarié, soit du point de vue « macro » à celui « micro », que nous nous penchons sur les effets intrapsychiques que le vécu de ce contexte produit chez l'individu. Nous essayons

alors de déterminer si et comment il est producteur de tensions identitaires, mais aussi de quels types de tensions.

Il nous semble important de tenter de déterminer si (et comment) l'analyse de ces tensions nous permet de mieux comprendre tant l'engagement en formation que l'intensité de cet engagement chez les acteurs ciblés.

### 4.3. Questionnement central de la recherche

Nous avons déterminé que nos pistes de travail actuelles se situent au niveau socio organisationnel et individuel. Ce choix nous permet maintenant de fixer de façon définitive le double cadre interrogatif central de notre recherche comme suit :

- Les dynamiques conjointes de changements organisationnels et de « double contrainte » produisent-elles des tensions identitaires (et de quels types) chez ceux qui les vivent ?
- Ces tensions peuvent-elles apparaître comme étant à l'origine de l'engagement en formation des sujets (et le cas échéant de quels types d'engagement [s]) ?

Cette thèse traite donc, en liens aux réorientations de gestion et aux injonctions (souvent contradictoires) des gestionnaires du monde pénitentiaire dans un contexte de tensions, de l'identité des salariés et de l'engagement en formation qui peut y être lié. Le souhait de compréhension tant des interactions que de leur motivation nous a fait donc proposer une approche théorique centrée sur les notions de tensions identitaires et d'engagement en formation. Nous développons ci-dessous les aspects méthodologiques qui nous permettent d'organiser le travail d'analyse.

Deuxième partie :  
Méthodologie, traitement et analyse des  
données de la recherche

## Introduction de la deuxième partie

Les outils de compréhension, historiques et empiriques, de l'espace professionnel pénitentiaire francophone belge sont maintenant posés. Les questions de recherche et le cadre théorique nécessaire à l'intelligibilité des dynamiques qui lient identité et engagement en formation le sont également. Il est temps d'aborder les parties techniques et analytiques de ce travail. Cette partie de notre thèse s'y consacre.

- En chapitre cinq, nous proposons l'approche méthodologique qui a été privilégiée pour récolter et traiter les données de recherche. Stratégie de récolte de données, choix de l'échantillonnage, mode de traitement des données, axes de la recherche sont autant d'aspects qui y sont abordés.
- Ensuite et au cours du chapitre six, nous passons à la mise en texte et à la présentation des analyses des matériaux que nous avons engrangés lors de nos rencontres avec les agents pénitentiaires en formations continues. Après avoir traité les pavés de texte selon notre interprétation du sens que les agents semblent vouloir y mettre, en matière de tensions identitaires et d'engagement en formation, en matière d'engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation ou sur la place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés, chaque entretien y fait l'objet d'une double présentation.
  - Pour chacun des acteurs rencontrés, la première présentation prend la forme d'une monographie. Nous y présentons l'individu tel que nous l'avons perçu lors (et par) de notre rencontre et par ses verbalisations.
  - La deuxième que nous appelons « Analyse des données individuelles » nous permet, après catégorisation des termes de l'entretien, d'en proposer notre interprétation.
- Enfin, et avant de conclure ce travail en troisième partie, nous proposons dans le chapitre sept une analyse transversale des données. Nous y mettons en avant les points saillants communs aux huit acteurs entre eux.

# Chapitre 5 : Méthodologie de la recherche

## 5.1. Introduction

En début de ce chapitre méthodologique, nous rappelons que, d'une part le travail de recueil documentaire qui a accompagné la mise œuvre de ce travail nous montre que différents auteurs, déjà cités (Benguigui, Chauvenet, Combessie, De Coninck, Faugeron, Goffman, Malochet, Orlic, Wacquant ...) ont déjà travaillé sur la problématique de la norme et/ou de la dualité ambivalente de la norme au sein du monde pénitentiaire ; et que d'autre part, partant de l'analyse des changements socio organisationnels du champ pénitentiaire belge, nos lectures et réflexions nous ont donc conduit à poser différentes interrogations. Elles traitent de la formation et de l'engagement en formation des agents pénitentiaires, mais aussi dans ce contexte, autodéterminé ou non, d'engagement en formation, de la norme et des rapports à la norme des agents qui y travaillent. Notre réflexion actuelle fait donc suite aux apports donnés par ces auteurs, à ces lectures et à nos deux travaux de recherche précédents<sup>8</sup>.

Bien que la vie professionnelle nous ait écarté un moment du monde des prisons, nous travaillons depuis cinq ans en République Démocratique du Congo comme coordonnateur d'un appui de coopération centré sur l'enseignement technique et la formation professionnelle, nous sommes (depuis une douzaine d'années) et restons un des salariés (en mission de coopération en Afrique) des établissements pénitentiaires belges. Cette position privilégiée au sein de cet espace de travail extrêmement riche en dynamiques sociales et professionnelles nous a incité depuis une dizaine d'années à tenter de mieux le comprendre. Cette thèse a donc pour ambition de compléter ces travaux et de nous aider à mieux comprendre ce monde si simple en apparence et si complexe en réalité. C'est donc au départ de ces observations multiples que ce travail de thèse s'est construit.

---

<sup>8</sup> Soit une enquête quantitative en 2005, Changements socio organisationnels dans un établissement pénitentiaire et dispositif de formation, Mémoire de master en sciences de l'éducation, UCL — PSP - FOPA, Dir. Fusulier B., Bonami M. et Dizier M., Louvain-La-Neuve, septembre 2005, non publié ; et un travail de recherche qualitatives en 2006 (Normes assignées, normes appliquées. Voyage au cœur des dynamiques identitaires des agents pénitentiaires. *Mémoire de Master de recherche*. « "Formation des adultes : champ de recherche" », Dir. Mokhtar KADDOURI — Maître de Conférences au C.N.A.M., Paris, octobre 2006, non publié.



## 5.2. Stratégie de récolte de données

Notre double statut de cadre pénitentiaire et de formateur au sein de cette structure professionnelle a, évidemment dirions-nous, fortement pesé sur les choix de nos trois thématiques de recherche successives. Les choix théoriques et méthodologiques ont eux suivi le fil des besoins de l'analyse. Nous présentons ci-après les fondements des choix qui ont guidé ce travail. Nous pensons par exemple aux choix méthodologiques en matière de terrain, d'échantillonnage ou de stratégie de rencontre du public et de traitement des données qui nous ont été livrées.

### 5.2.1. Terrain de la recherche

En plus de la motivation forte exprimée ci-dessus, la détermination du choix du monde pénitentiaire francophone belge et celui de la formation continue des agents pénitentiaires qui est dispensée au Centre de formation du personnel pénitentiaire de Marneffe comme terrain de recherche trouve son argumentation dans diverses sources. Ces sources lient notre intérêt pour cet espace de travail à celui pour la formation qui y est dispensée. Elles évoquent aussi la complexité de son mode de fonctionnement organisationnel et la nécessaire compréhension des impacts que ceux-ci peuvent avoir sur les identités et sur les personnes qui y vivent au quotidien. Nous en proposons quelques axes.

- Géographiquement, le monde pénitentiaire belge est réparti sur l'ensemble du territoire du pays. Nous notons que la Wallonie, Bruxelles et la Flandre sont donc dotées des divers types de structures proposées par la D.G.E.P.I. Nous précisons que si les grandes règles de fonctionnement sont identiques pour tout le pays, nous notons également qu'en plus de la langue (de façon synthétique), le français en Wallonie et le néerlandais en Flandre (Bruxelles étant bilingue), la culture et certains pouvoirs, administratifs, politiques ou gestionnaires sont différents d'un côté à l'autre de la frontière communautaire ou fédérale.
- Nous avons donc d'abord choisi de travailler sur le monde pénitentiaire francophone belge.
- Nous avons ensuite pu voir que, hormis quelques initiatives ponctuelles de formations locales, l'offre de formation du monde pénitentiaire francophone belge est regroupée sous la responsabilité du Centre de formation du personnel pénitentiaire [C.F.P.P.] de

Marneffe (anciennement I.P.C.P. Marneffe). Logiquement, nous nous sommes donc orienté vers une des formations dispensées par cet établissement.

- Entre formation de base et formation continue, pour étayer notre choix d'analyse des liens identitaires qui existent entre le niveau organisationnel de la structure professionnelle et le travailleur et afin de pouvoir nous pencher sur un échantillonnage qui avait déjà de l'expérience au travail, nous avons choisi d'observer et d'analyser un cycle de formation continue des cadres pénitentiaires (au sens large).

In fine, nous avons donc centré notre recherche sur le monde de la formation pénitentiaire wallonne en général et sur le terrain de la formation continue dispensée par le Centre de formation du personnel pénitentiaire de et à Marneffe [C.F.P.P. Marneffe] en particulier.

### 5.2.2. Échantillonnage

Les liens étroits qui lient l'individu et son monde professionnel nous conduisent dans ce travail à évoluer entre l'organisation, la norme et l'engagement en formation des personnels pénitentiaires. Une fois le choix du terrain déterminé, il nous a fallu nous pencher sur l'échantillonnage pertinent à donner à cette thèse. Notre souhait de prolonger les réflexions issues de nos recherches antérieures a orienté les axes de l'analyse sur les agents et cadres, salariés qui travaillent au sein des sections (lieu de vie des détenus et lieu de travail des agents) du « cellulaire » (lieu du regroupement des cellules) du monde pénitentiaire. Ils nous ont fait penser qu'une poursuite de la réflexion sur les rapports qui lient identité et formation s'avérait pertinente. Comme précisé ci-dessus dans un contexte de travail sur la formation continue, nous avons écarté les agents en formation de base. Ceux-ci étant encore trop concentrés sur leur intégration au sein de leur monde professionnel que pour en percevoir certains des enjeux.

- Notre premier choix en termes d'échantillonnage a, dès lors, été d'orienter nos recherches vers un public d'agents confirmés et qui comptaient au moins deux années de services.
- En lien avec notre souhait d'analyser la place occupée par la formation dans les stratégies de régulation des tensions identitaires par les acteurs, notre deuxième choix en matière d'échantillonnage s'est porté sur un groupe composé d'agents issus des différentes prisons wallonnes et inscrits à la formation continue des agents pénitentiaires qui était proposée à ce moment-là (années 2006/2007 /2008) au C.F.P.P.

Marneffe. Par l'alternance, ces agents en formation continuent de vivre sur leur lieu de travail les transformations managériales qui s'y déroulent.

- Nous soulignons que le calendrier de mise en œuvre de cette thèse a coïncidé avec le démarrage de cette formation continue, multidisciplinaire (il y est traité tant de gestes techniques professionnels que de notions de droit ou de vécu psychosocial des détenus, etc.), au sein du Centre de formation du personnel pénitentiaire [C.F.P.P. Marneffe].
- Avec les réserves que nous avons, après Bourgeois (2006, p.75), émises en partie théorique sur les inférences qui peuvent exister entre contexte normatif et autodétermination « pure et simple », un autre attrait de ce cycle de formation de trois ans (en alternance, à raison d'un jour par semaine en centre de formation) est qu'il fut accepté de façon autodéterminée par le public qui souhaitait s'y inscrire.
- Nos premiers contacts avec les responsables de la formation ont eu lieu lors de la première année de ce cycle. L'approche terrain a commencé en 2007, soit au début de la seconde année de formation. Ceci nous a amené à rencontrer treize agents des quarante pressentis à l'origine. Les autres agents n'ayant pas commencé le cycle ou ayant abandonné lors de la première année de formation.
- Il est important de préciser que lors de l'enregistrement des entretiens, parmi l'ensemble des treize agents encore présents à cette formation et pressentis comme pouvant composer notre échantillonnage, nous choisis d'effectivement n'en rencontrer que huit.
- Nous avons donc écarté cinq personnes : trois pour avoir, dans un passé proche de septembre 2007, travaillé directement avec nous ou sous notre responsabilité hiérarchique et deux pour avoir à plusieurs reprises, manqué ou évité, les rendez-vous d'entretien.

À la suite de ces sélections successives, par la formation ou par le chercheur, notre échantillonnage final a été composé de huit agents. Il n'est pas anodin de souligner que dans un milieu où beaucoup des salariés sont peu diplômés, nous notons que ces agents ont tous obtenu par le passé le diplôme d'humanités supérieures (équivalent belge du baccalauréat) et qu'un d'entre eux est diplômé de l'université (licence obtenue en formation continue). Ces agents ont par ailleurs des profils et des grades différents. Parmi eux, si quatre sont des

salariés qui font partie de la « base » (agents pénitentiaires ou gradés par avancement dans le grade donc sans examen soit : premiers agents ou premiers agents principaux), trois sont chefs de quartiers, un est chef de service. Parmi eux, deux sont des agents féminins.

Enfin, nous remarquons que certains d'entre — eux travaillent en milieu ouvert ou psychiatrique, que d'autres travaillent dans une petite prison ou dans une très grande structure sécuritaire, comme la prison de Lantin ou celle d'Andenne. La dispersion géographique de cet échantillonnage nous permet d'y compter des agents qui proviennent de l'ensemble de la région francophone belge.

Cet échantillonnage reflète donc les différents grades et fonctions du cellulaire wallon et est représentatif de ce groupe des treize agents ciblés au sein de ce cycle de formation continue du C.F.P.P. Marneffe.

### 5.3. Recueil de données

Notre recueil de données s'est fait selon deux approches.

#### 5.3.1. Vécu professionnel et recherche documentaire

La première récolte de données est longitudinale, empirique et inductive. Elle a été basée sur trois tâches complémentaires.

- La recherche documentaire a été centrée sur la lecture de travaux ou d'ouvrages pertinents sur le champ pénitentiaire de différents auteurs principalement belges ou français. La recherche d'informations dans la presse écrite, audio ou télévisée fait aussi partie de cette démarche de récolte de données.
- La documentation de ce travail a aussi été agrémentée des pistes dégagées lors de nos deux travaux de recherche universitaire précédents.
- Notre présence comme cadre salarié, pendant une dizaine d'années, au côté des gens de l'intérieur, comme les nomme Goffman, nous a permis d'observer et d'être le témoin privilégié du quotidien professionnel des agents pénitentiaires. Nos participations à divers colloques ou conférences complètent ces informations « de première main ». Enfin des rencontres (fortuites ou planifiées) avec divers directeurs et cadres, de la formation ou des prisons, ont également étayé nos réflexions.

### 5.3.2. Processus de rencontres et d'entretiens

La deuxième récolte de données, ponctuelle, a consisté à recueillir, au cours d'un entretien que nous qualifions de directif, les dires de chacun des salariés de notre échantillonnage.

- L'ensemble de la démarche de rencontre des salariés a nécessité d'obtenir l'autorisation des responsables de la formation de Marneffe. Dans un monde où les autorisations sont parfois difficiles à obtenir, nous voulons ici souligner que cette étape a pu être franchie avec une relative facilité.
- Nous avons également eu accès, sous réserve de confidentialité et d'anonymat, aux fichiers d'inscriptions de l'ensemble du groupe d'apprenants.
- Cette démarche institutionnelle franchie, la récolte de données et l'enregistrement des entretiens ont pu se dérouler entre les mois de septembre et de décembre 2007. Pour des raisons de contrainte, liées aux agendas de chacun et pour des besoins de gestion des déplacements, les entretiens ont pu se tenir alors même que ces agents étaient en formation dans les locaux du C.F.P.P. Marneffe. Un bureau isolé a été mis à notre disposition et les formateurs ont accepté, avec l'accord de la direction, de libérer les agents le temps utile à cet exercice. Dans ce contexte, nous soulignons que ces rencontres se sont faites en toute confidentialité et tranquillité.
- Chaque entretien a été planifié. Il a fait l'objet d'un rendez-vous préalable et a fait l'objet d'un accord, sans contrainte, de l'agent concerné. Un anonymat maximal a été garanti aux personnes interviewées. À cette fin, nous avons changé les identités et avons neutralisé, tant que faire ce peut, les noms de lieux et de prisons.
- Après quelques questions de type biographique (âge, grade, date et motivation à l'entrée en service, famille ou ami salarié en prison...) nous avons déroulé l'entretien en partant d'une question assez large portant sur le vécu de la profession. Nous avons préféré la souplesse et la cohérence du suivi des verbalisations lors du déroulement du discours à la rigidité d'un cadre et de grilles d'entretien.
- Les thématiques systématiquement abordées, à un moment ou l'autre, par les relances dans chaque entretien, ont été : les vécus des prescriptions et des ambivalences organisationnelles et légales, l'expérience et le travail sur section, le contact avec les détenus, les rapports hiérarchiques, la formation et l'engagement en formation, les engagements professionnels...

- Selon le contenu du moment, nous avons donc rythmé le cours de nos entretiens de diverses relances ciblées par le chercheur sur son objet. Nous les qualifions donc d'entretiens directifs. La directivité des entretiens vise à permettre au chercheur d'orienter certains passages des verbalisations vers l'approfondissement de moments pressentis comme étant importants pour cette recherche.
- La durée moyenne d'un entretien est d'une heure.

Ces rendez-vous verbaux, qui sont du type récit de vie professionnelle ou d'histoire de moments professionnels, se sont focalisés sur un public d'agents pénitentiaires en formation continue autodéterminée. Nous ciblons donc des agents agissants. En tentant de prendre en compte simultanément leurs schèmes professionnels, incorporés ou émergents, nous nous sommes inscrit dans une démarche compréhensive au sens de Kaufmann (2007) et interactionniste au sens développé par Goffman. Notre démarche, qualitative et interprétative, vise l'étude et la compréhension des interactions de la vie courante et lie l'histoire personnelle des individus à leurs vécus, professionnel et social.

Nous souhaitons préciser que les propos recueillis auprès des agents pénitentiaires en formation ne sont à considérer, ni en tant que restitution fidèle de leurs moments professionnels « réellement vécus », ni comme une déformation systématique de ces derniers. Verbalisation, a posteriori, ces propos sont à comprendre comme autant de moments de restitutions de représentations, complexes et parfois contradictoires, que se font les acteurs de leurs moments professionnels et sociaux ou de leur engagement en formation, mis en mots et mis en scène. En ce sens, ils sont riches de l'expérience relatée et doivent permettre, par cette richesse et par leurs contradictions, d'analyser les processus identitaires qui sont en jeu dans ces « moments de vie relatés ».

## 5.4. Traitement des données

### 5.4.1. Axes de l'analyse

Notre démarche envisage la structure professionnelle et l'agent comme étant les co — acteurs de l'initiation de certaines dynamiques identitaires, individuelles ou collectives et professionnelles. Dans cette optique de travail qui veut, pour une compréhension des

processus et de leurs enjeux, faire des liens théoriques et méthodologiques entre l'individu et l'organisation, chaque entretien a fait l'objet de trois axes thématiques :

- Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs.
- Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation.
- Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés.

Nous examinons maintenant chacun de ces trois axes principaux.

#### 5.4.2. Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs

Le premier axe d'analyse veut par le traitement des verbalisations d'acteurs donner à voir, pour chaque sujet, leurs représentations des tensions de soi (pour/par soi et pour/par autrui) vécues au quotidien. Il se penche donc aussi sur les verbalisations qui sont en lien avec leurs doubles transactions.

Cette première catégorisation nous permet de mieux comprendre les tensions qui émergent ou qui ont émergé des lignes de vie, particulière ou professionnelle, des sujets en formation. Ces verbalisations, faites lors d'entretiens en face à face, visent à récolter des informations sur les positionnements identitaires des acteurs. En effet, par exemple, selon que le salarié déclare éviter ou rechercher telle marque de reconnaissance ou telle marque de respect, ce dernier nous informe sur la représentation qu'il se fait, à ce moment là de son parcours, des images de soi à communiquer et à valoriser ou non. Nous sommes dans le domaine des interprétations du chercheur sur les dynamiques identitaires mises en œuvre.

Par cette démarche, nous voulons proposer une approche centrée sur deux principaux modes de régulation des tensions identitaires : celui de l'évitement et celui de l'accomplissement. Dans ce contexte, nous tentons de mettre à jour la place que prennent les stratégies d'engagement en formation des acteurs. Ces interprétations passent par l'identification des paroles d'acteurs sur leurs agents du soi (soi/soi versus soi/autrui) et sur leurs instances du soi (soi actuel/soi idéal versus soi actuel soi normatif). Selon le moment professionnel qui est verbalisé, la mise à jour de ces régulations doit permettre au chercheur de comprendre le

rapport professionnel, mais aussi social et individuel, qu'entretient le salarié avec le moment vécu qu'il exprime a posteriori.

Nous combinons donc ces axes d'entrée de l'analyse à la compréhension des stratégies qui sont développées chez chaque sujet par soi et pour soi ou pour autrui. Ceci nous permet ensuite de mettre en évidence, dans le contexte d'évitement ou d'accomplissement de soi, les tensions qui s'expriment chez les sujets entre leurs différentes représentations de leurs images de soi. En lien avec les propositions théoriques que nous avons reprises chez les différents auteurs cités plus haut dont Bourgeois ou Kaddouri nous les positionnons donc sur trois axes d'intelligibilité :

- Le soi actuel, qui nous renvoie vers les notions d'identités, acquise ou héritée.
- Le soi idéal, qui nous renvoie vers la notion d'identité visée.
- Le soi normatif, qui nous renvoie vers la notion d'assignation identitaire, qu'elle soit imposée, souhaitée ou assumée.

Cette catégorisation nous permet alors de tenter une lecture interprétative des tensions qui se créent, chez les salariés, entre ces trois images de soi.

C'est dans ce même cadre de catégorisation que nous mobilisons les liens que font les sujets en formation entre leur vécu professionnel et leur perception de leurs doubles transactions respectives. Nous tentons donc de mieux comprendre les tensions identitaires qui y sont liées. Nous pensons aux processus tels que le processus identitaire biographique perçu comme expression de la transaction subjective (identité héritée versus visée), le processus identitaire relationnel perçu comme expression de la transaction objective (identité attribuée versus proposée et identité assumée versus incorporée). Nous pensons aussi au processus identitaire intergénérationnel perçu comme représentation de l'espace-temps générationnel tel que vécu par le sujet et reflet des liens étroits qui se créent entre le passé de l'institution et le processus d'acceptation — intégration des individus au sein de l'espace social.

Dans leur ensemble, les traitements de données doivent permettre au chercheur de donner à voir les motivations identitaires qui ont pu conduire en formation continue à Marneffe les salariés membres de l'échantillonnage. Ces entrées de l'analyse, au niveau des tensions du soi, nous conduisent à proposer la grille d'analyse globale suivante.



#### 5.4.2.1. Accomplissement de soi

Nous nous interrogeons sur les images de soi (pour soi ou pour autrui) qui semblent valorisées par le salarié rencontré selon les critères suivants :

Tensions entre le soi actuel et le soi idéal attendu par soi.

- Pour le sujet, cette régulation identitaire se place dans le cadre d'une stratégie qu'il met en œuvre pour lui permettre d'atteindre un soi désiré et valorisé, pour et par soi.

Tensions entre le soi actuel et le soi normatif attendu par soi.

- Le sujet est ici en recherche d'une normalisation de soi qui puisse être en lien avec la lecture de l'environnement normatif dans lequel il évolue au quotidien. Cette normalisation lui semble valorisante. Rappelons qu'à ce sujet, avec Bourgeois, nous nous posons la question du degré d'autodétermination réel de ce type de démarche de régulation.

Tensions entre le soi actuel et le soi idéal pour autrui.

- Par cette démarche le sujet vise à valoriser, ou à revaloriser, son image de soi pour autrui. Il s'agit souvent d'autrui significatifs. Nous restons dans le domaine des images de soi, en projection sur autrui, que peut se faire (de lui) un sujet.

#### 5.4.2.2. Évitement de soi

Ici, nous nous interrogeons sur les images de soi (pour soi ou pour autrui) que le sujet évite de donner de lui au quotidien et selon les critères suivants :

Tensions entre le soi actuel et le soi idéal attendu par soi.

- Cette tension et la régulation qui en suit sont à placer dans le cadre d'une stratégie qui est mise en œuvre dans le but d'atteindre un soi désiré pour soi. Cette stratégie permet au sujet de penser qu'il va pouvoir se débarrasser d'une image de soi pour soi qu'il juge négative.

Tension entre le soi actuel et le soi normatif valorisé pour autrui.

- Confronté à une image de soi que le sujet juge négative pour lui dans son acte de communication identitaire pour autrui, il tente donc de rétablir par l'évitement de son

image de soi actuelle une image de soi positive qui soit conforme à ce (qu'il pense) qu'attend autrui.

Si la récolte de donnée traite des verbalisations d'acteurs sur l'ensemble de leurs ressentis des tensions identitaires, nous nous pencherons plus spécifiquement, lors de l'analyse des catégorisations individuelles ou croisées, sur celles qui éclairent les stratégies de régulation qui passent par la formation.

#### 5.4.3. Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation

Le deuxième axe porte sur l'analyse des engagements professionnels des sujets. Il nous informe sur les écarts qui existent, chez les sujets entre valeurs en acte, valeurs référents et valeurs énoncés. Les traces verbalisées d'engagements professionnels ont aussi été identifiées et analysées. Ces verbalisations sont à percevoir comme autant de choix de communication, perçus en tant qu'offres de signification, sur ce qui est fait, vaut ou valait la peine d'être fait, ou sur ce que l'acteur souhaiterait faire ou avoir été fait. Cette triple approche doit nous permettre d'opérer la distinction entre les trois types de situations (en référence à Barbier, 2003, 115-166).

- Les engagements du sujet en tant qu'expression de son intérêt dans l'action. Il s'agit des engagements effectifs des sujets, ce que l'auteur appelle les « valeurs en acte ».
- La représentation pour lui de ce qui vaut ou valait la peine d'être fait en tant qu'expression des « valeurs référents ». Nous sommes dans le domaine des représentations finalisantes, que se fait l'acteur pour lui.
- Le choix de verbalisation, de communication, que fait l'acteur en tant qu'offre de signification sur ses engagements. Ce choix est à entendre comme l'expression de ses « valeurs énoncés ». Nous sommes dans le domaine de l'interaction et de la communication pour autrui.

Le monde professionnel, tel que les acteurs le relatent, reste placé dans son contexte global et globalisant. Les verbalisations des sujets oscillent naturellement d'une grille d'analyse à l'autre. Elles chevauchent donc le registre de l'identité, de la stratégie et des engagements. Pour une bonne intelligibilité des traces verbalisées et afin de ne pas, pour des objectifs

purement théoriques, faire de découpages trop arbitraires, même si ces chevauchements existent nous avons choisi de les catégoriser ensemble par pans d'entretien.

#### 5.4.4. Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés

Enfin et afin de replacer les dynamiques et stratégies en jeu dans le contexte du quotidien de l'activité professionnelle et de ses jeux d'acteurs, dans la troisième approche nous nous sommes penché également sur les paroles que les acteurs nous livrent des représentations qu'ils se font, a posteriori, de leurs vécus du factuel organisationnel. C'est la lecture critique des entretiens qui nous a fait penser que l'analyse des dynamiques factuelles du champ pouvait apporter un réel plus à notre analyse globale. Il en a résulté que lorsque cela nous a semblé pertinent, en allant au-delà de notre approche première en termes de tensions identitaires et d'engagement en formation, nous avons analysé également certaines des stratégies organisationnelles, individuelles et collectives, qui ont été verbalisées par les acteurs.

Cette approche complémentaire nous permet de donner un éclairage particulier aux dynamiques et aux enjeux liés à l'engagement en formation des sujets. C'est donc en tenant compte du rôle important joué par ces dynamiques d'interprétation et de réinterprétation des injonctions et afin de pouvoir mobiliser pertinemment cette facette organisationnelle qu'une troisième catégorisation a été ajoutée, en cours de recherche, aux deux premières. Il s'agit de celle des verbalisations d'acteurs portant sur leur vécu professionnel au sein du champ.

Nous avons dès lors identifié, au travers des paroles d'acteurs, les stratégies de régulation, des incertitudes et des indéterminations professionnelles en présence. Nous sommes ici dans le domaine des enjeux de l'organisation pour les individus et des enjeux de structure pour le système, mais aussi de ceux qui lient les individus à leur reconnaissance au sein du champ. Il s'agit donc pour le chercheur de mettre en avant, au travers de l'analyse des entretiens catégorisés, les grands axes d'injonction et d'auto injonction des agents.

- Certaines des stratégies d'acteurs y sont analysées comme autant de tentatives de régulation des interactions sociales par les agents pénitentiaires. Nous sommes alors dans le domaine de la réinterprétation des normes et injonctions.

- Les zones d'incertitude organisationnelle, en référence à Crozier et Friedberg (1977), y sont perçues en tant qu'espaces d'expression du pouvoir des acteurs.
- Les indéterminations professionnelles, en référence à Perrenoud (1999), sont autant de significations des failles cognitives à combler dans le vif de l'action par les sujets.
- Les injonctions, de subjectivité et de subjectivité de fait, sont perçues en tant qu'espaces, formels ou informels, d'offres aux salariés de possibilités de construction de sens et de significations sur des modalités d'expression professionnelle qui leur sont propres. Notons que ces constructions peuvent se faire à côté, en lien ou en différenciation de celles des managers (d'après Barbier, 2003, p.11).

En fonction du degré et du type de signification émises lors de l'injonction, celle-ci a été interprétée soit sous son aspect de régulation, soit en tant qu'injonction de subjectivité ou de subjectivité de fait. Ces traitements de données complémentaires ont permis le travail sur une quatrième perception, celle des représentations du vécu des stratégies, organisationnelles et individuelles, qui sont mises en œuvre par les acteurs.

#### 5.4.5. Structure de la grille d'analyse des données

Pour clore cette partie de chapitre méthodologique, nous précisons qu'afin de faciliter la lecture conjointe des analyses des catégorisations d'entretiens, tant d'un acteur à l'autre que dans leur présentation croisée, nous les présentons de manière uniforme dans le texte.

Chacune des analyses de données reprend la structure de style suivante :

**A** Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs.

**A.1** Accomplissement de soi.

**A.2** Evitement de soi.

**B** Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation.

**C** Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés.

## 5.5. Présentation du traitement des données

Après ces traitements des données récoltées lors des entretiens, nous proposons un triple processus d'écriture.

- Le premier prend la forme d'une monographie, acteur par acteur.
- Le deuxième celui d'une présentation, axe par axe, des analyses individuelles.
- Le troisième celui d'une analyse transversale des données.

### 5.5.1. Référence aux retranscriptions des entretiens

Avant de passer à la présentation méthodologique des monographies et des analyses nous précisons que, lorsque pour des besoins d'illustration du texte nous faisons référence à l'un ou l'autre des entretiens retranscrits, nous indexons cette référence de la sorte et pour exemple : Dans la référence : "E n° 1 : § 43 – 45".

- E n° 1 : nous renvoi à l'entretien n° 1.
- § 43 – 45 : nous renvoi à la partie de l'entretien concernée à savoir, dans cet exemple, aux lignes numérotées de 43 à 45.

### 5.5.2. Monographie

Cette démarche vise, par la relecture des entretiens et des notes d'entretiens, de dresser un portrait de chaque sujet, de redessiner les contours de leurs histoires et moments de vie professionnelle. Elle veut proposer, avant analyse, une image compréhensive de l'acteur. Nous souhaitons aussi préciser que, nous avons choisi de systématiquement réaliser le portrait d'acteur immédiatement après la relecture de l'entretien retranscrit et avant de procéder à quelque catégorisation ou analyse que ce soit. Ceci a impliqué que, systématiquement, un entretien a dû être traité entièrement (relecture, portrait et catégorisation) avant que nous ne puissions entamer le suivant.

### 5.5.3. Analyse des données, par acteur, selon les axes de recherche

Par cette analyse nous avons retravaillé les verbalisations des acteurs qui portent sur leurs tensions identitaires et leur engagement en formation, leur double transaction, leurs niveaux et facteurs d'engagements en formation, leurs engagements professionnels et leur vécu du

factuel organisationnel. Afin de pouvoir mettre en relation dynamique les différentes grilles de catégorisation réalisées, nous avons voulu, au départ de ces matériaux, effectuer un travail de réécriture de nos perceptions. Cette étape est celle d'une analyse que nous retraçons dans des « profils d'acteurs ». Ils émergent des perceptions que le chercheur se fait des informations données dans chacune des grilles de catégorisations, soit :

- A : La première analyse porte sur l'identité et l'engagement en formation des sujets. Il s'agit pour nous d'identifier ce qui fait sens pour l'acteur en termes d'instance du soi et d'agent du soi. Cette analyse nous permet de mieux comprendre la place de la formation dans les dynamiques et dans les stratégies identitaires et formatives qui sont mises en place par les acteurs. L'accomplissement de son image de soi (A1) et l'évitement de son image de soi (A2) subdivisent cette présentation.
- B : Avec la deuxième analyse, nous proposons une lecture de l'engagement professionnel (valeurs en acte, valeurs référents et valeurs énoncés), qui a pu émerger lors des entretiens.
- C : Enfin, nous terminons par l'analyse de la place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés.

Une fois cette série de regards multiples mise à jour et analysée, avant de poser les conclusions de notre travail de recherche, nous sommes passé à une analyse croisées des dynamiques et des stratégies identitaires et formatives qui ont été mises en évidence par le chercheur.

#### 5.5.4. Présentation de l'analyse transversale des données

Cette analyse croisée des positions et positionnements d'acteurs nous permet donc de décoder les grandes dynamiques qui sont mises, transversalement, en œuvre par les agents, sujets, de l'échantillonnage. Pour ce faire, nous reprenons la même classification que les analyses individuelles, en trois principaux points d'analyse et mobilisons également un double cadre de lecture :

- A : Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs.
  - A .1 : Accomplissement de soi.
  - A.2 : Évitement de soi.
- B : Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation.
- C : Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés.

Cette analyse vise à croiser l'ensemble des dynamiques qui a été mise à jour chez les différents individus, membres de notre échantillonnage, à cette fin nous mobilisons un double cadre de lecture :

- Compréhensif / Intelligibilité : analyse croisée des positions et positionnements d'acteurs.
- Interprétatif : Interprétations du chercheur sur les dynamiques (identité et engagement en formation, double transaction, engagement en formation, engagements professionnels) communes qui sont en jeu.

Avec la présentation l'analyse transversale des données, notre approche méthodologique touche à sa fin. Il est à présent temps pour nous d'entamer nos propositions d'analyses, individuelles et croisées, des données. Nous pourrions ensuite examiner les résultats et proposer les conclusions générales de cette recherche.

# Chapitre 6 : Monographies et analyses des données individuelles

## 6.0. Préambule

Selon l'approche méthodologique que nous venons de présenter, chaque entretien a été catégorisé. En ce sens, il a été découpé, pavé d'entretien par pavé d'entretien, en unité de sens. Ces découpages ont pour but de donner à voir et de regrouper entre elles les paroles des agents selon qu'elles évoquent leur vécu des tensions identitaires en lien à leur engagement en formation, leurs retours réflexifs sur leurs engagements professionnels ou la place qu'ils donnent au contexte organisationnel dans leurs stratégies professionnelles. Partant de là, nous proposons huit monographies couplées à leurs analyses individuelles. Ces courts textes monographiques ont pour objectif de replacer dans leur contexte général chacun des agents que nous avons pu rencontrer. Ces portraits sont le fruit d'une triple compilation.

Ils sont la résultante de notre rencontre avec chacun des sujets et des informations « hors champ » que nous avons pu en retenir. Ils sont aussi issus d'un travail de réflexion du chercheur sur les entretiens. Ils sont enfin un retour réflexif du chercheur sur ses impressions et sur les informations qu'il a pu récolter au cours de chaque entretien.

Dans cette démarche de rencontre du sujet, à un moment donné de son expérience de vie, il s'agit bien ici, pour le chercheur, de s'inscrire dans un esprit de témoignage, significatif et non analytique, des termes des entretiens et des remarques recueillies. C'est donc à ce titre que nous utilisons le terme de photographie ou de monographie. C'est en effet celui qui nous semble convenir le mieux pour cette partie de recherche. Cette démarche permet de donner un éclairage particulier sur un individu et sur son paysage particulier dans son moment particulier. Nous pensons pouvoir proposer un matériau qui, par une réelle diversité des expériences dévoilées et par la richesse des perceptions qu'il peut délivrer, reste le reflet des positions et positionnements de chaque acteur à ce moment-là de sa vie dans son espace social.



Ensuite, après avoir effectué, dans leurs contextes respectifs, la restitution des portraits des individus en formation continue et après avoir mis en avant certaines de leurs représentations, individuelles ou collectives, c'est en présentant autant d'approches individuelles qu'il y a d'acteurs rencontrés, que nous vous proposons d'analyser de façon plus méthodique les dynamiques et stratégies d'acteurs qui se déroulent dans cet espace social. Nous continuons de penser que les engagements professionnels et les engagements en formations des salariés sont étroitement liés tant aux positions qu'aux prises de position des agents dans leur espace social.

Enfin et afin de préparer les conclusions de cette recherche, nous proposons des interprétations croisées des dynamiques et des processus formatifs, identitaires ou professionnels qui ont été donnés à voir par ce traitement des données. Pour ce faire, nous remobilisons les matériaux à la lueur de notre proposition théorique en matière d'engagement en formation, d'identité et d'identité professionnelle. Il s'agit au travers de cette réécriture de retravailler les matériaux récoltés pour nous permettre d'aboutir à une meilleure intelligibilité des dynamiques communes aux sujets.

## 6.1. Monographie n° 1 : « Antoine »

« Moi-même, si mes enfants..., d'ailleurs c'est devenu une boutade chez les agents pénitentiaires... ' Tu sais, mon fils il m'a demandé pour aller jouer avec les dauphins en Floride '. ' Et qu'est-ce que tu lui as dit ? ' ' Et bien, tu n'as qu'à taper sur une vieille dame, tu viens à XXXX (établissement pénitentiaire) et... c'est une boutade, mais. Et moi, je me pose surtout la question vis-à-vis des milieux défavorisés où il y a quand même des parents qui tirent le diable par la queue pour garder une éducation convenable à leurs enfants et ne pas sombrer dans la délinquance, qui doivent se dire "mais qu'est-ce que c'est cette histoire ? Le petit voisin là, il est allé en prison et il est parti en croisière, je ne pourrai jamais offrir ça à mon gosse. Et pourtant mon gosse, il n'a rien fait ! C'est tout ça qui fait que c'est dur. »

Entretien n° 1, extrait tiré de la zone de texte de 177 à 187. (E. n° 1 : § 177 – 187) »

### 6.1.1. Introduction

Après une formation de niveau Bac (humanité supérieure) Antoine effectue les 22 premières années de sa carrière dans le privé. D'abord comme agent commercial et ensuite comme cadre de direction dans une grande entreprise financière privée. Il ira jusqu'à diriger cinq agences en même temps. Motivé et ambitieux, tout au long de sa vie professionnelle, il nous confie avoir fait « pas mal de formations en people management (E. n° 1 : § données de base) ». À ce moment de son parcours de vie, cette situation lui permet de se faire une représentation de son image de soi pour soi fortement valorisée. La représentation de son image de soi pour autrui qu'il se fait est plutôt positive.

### 6.1.2. Avant l'entrée en service d'Antoine

Pour Antoine, qui n'a pas fait d'études supérieures, il est en effet significatif et valorisant d'avoir pu (d'avoir su), tout au long de son passage dans ce secteur difficile, conduire des équipes composées de cadres généralement issus, eux, du milieu universitaire. Antoine se rappelle cependant cette période de sa carrière professionnelle en soulignant les difficultés qu'il a pu rencontrer en tant que directeur.

« Et, les années quatre-vingt et la crise venant on n'a plus eu que des universitaires qui se sont présentés à ces examens-là. On ne les a plus recrutés au niveau le plus bas. Donc c'était beaucoup de gens qui avaient un grand bagage intellectuel et qui étaient frustrés de ne pas avoir un travail à la hauteur de leurs compétences et en même temps le nombre de produits s'est multiplié par dix, vingt, dans... en quelques années. (E. n° 1 : § 24 – 26) »

Le sujet nous avoue cependant avoir été, par moment, « perdu » face à « ce personnel-là. (E. n° 1 : § 43 – 45) » C'est dans la formation continue et dans son investissement dans le management qu'à cette époque Antoine trouve une partie des réponses cognitives à donner à ses inquiétudes.

Jusque-là tout allait bien. C'est dans les années quatre-vingt-dix que tout va basculer pour lui et pour sa famille. Lorsque le secteur financier est touché par la crise, les entreprises imposent à leurs personnels une phase de rationalisation / réorganisation. Antoine n'est que partiellement concerné par ce passage structurel difficile, mais il envisage un changement de vie. Il pense alors pouvoir s'offrir d'une opportunité de carrière. Son travail de directeur d'agence lui a assuré la reconnaissance professionnelle auprès des entrepreneurs de sa région. Il s'est constitué sur un réseau de personnes ressources. Il compte donc sur ces connaissances professionnelles pour changer de vie.

Le sujet compte d'autant plus sur ce réseau que certaines personnes lui ont, semble-t-il, annoncé la couleur. Il devrait pouvoir quitter la banque, profiter du package financier qui est lié aux départs volontaires et retravailler pour au moins l'une d'entre elles.

« Comme j'avais eu pas mal de contacts avec des “chasseurs” de petites et moyennes entreprises qui m'avaient demandé déjà à plusieurs reprises “Mr xxxx si vous quittez la société XXXX faites-moi signe, parce que, hein, etc.” Et bon je me suis dit c'est quand même un joli pont qu'on me faisait pour partir, j'avais quarante-huit ans, j'ai dit ‘Allez, donnez-moi mes billes, je m'en vais’. (E n° 1 : § 244 – 247) »

Après réflexion et objectivation du risque, Antoine reprend donc ses billes et donne sa démission ! Il remarque cependant qu'il n'est pas, tout à fait, dans les conditions pour obtenir une sortie anticipée et accompagnée « d'un pont d'or » (E. n° 1 : § 240). Il doit alors se démener et monter au plus haut niveau de sa hiérarchie pour obtenir gain de cause. Nous sommes en fin de l'année 2000.

Avant de se réorienter professionnellement le sujet estime, après trente et une années de travail ininterrompu, pouvoir prendre « un petit congé sabbatique jusqu'aux vacances (E. n° 1 : § 252) ». Il entreprendra ensuite la recherche d'un nouveau travail et prospectera son réseau de connaissances. Dans l'esprit d'Antoine, le changement de vie professionnelle se profile donc pour le mois d'août 2001. C'est alors que les perspectives envisagées par le sujet tournent mal. Cause réelle et objective, ou non, en tout cas le sujet pense que ce sont les attaques terroristes du 11 septembre 2001 qui, tout en perturbant le monde économique belge, perturbent sa recherche d'emploi.

« Le lendemain (du 11 septembre, NDA) les pages d'offres d'emplois du Soir (grand quotidien belge, NDA) étaient passées de dix pages à une demi-page en couleur de deux sociétés qui réellement faisaient de la publicité plutôt qu'engager. Et là, ça à mal tourné quoi ! (E. n° 1 : § 254 — 256) »

Curieusement, le sujet qui ne trouve pas de travail impute l'échec de ses recherches d'emplois à ce tragique épisode terroriste et non à une éventuelle « non — réactivité » de son réseau de connaissances. In fine, c'est cette recherche d'emploi infructueuse qui oblige notre interlocuteur « parce qu'il fallait vivre (E. n° 1 : § 258) » à entreprendre une série de petits boulots indépendants ou salariés. Cet épisode biographique reste douloureux pour Antoine. L'image qu'il se fait de lui est écorchée. Il le résume par un « Mais, ça m'a fichu un sale coup ! (E. n° 1 : § 258) »

### 6.1.3. L'entrée en prison : une affaire de survie de la famille

C'est l'entourage familial proche qui conduira Antoine vers la porte de sortie de cette mauvaise passe de vie. En effet, avec une femme, deux enfants, un de trente ans et un et de vingt-sept ans, avec de plus « des jumeaux de huit ans encore aussi, donc... (E n° 1 : § 268 — 269) », il lui faut trouver, coûte que coûte, du travail. L'absence de conditions préalable en matière d'exigence de diplôme pour passer l'examen (bien qu'Antoine ait le baccalauréat) et l'absence de condition d'âge maximal à l'entrée en service jouent en sa faveur. Il donne suite à une annonce du SELOR (bureau de sélection fédéral des agents de la fonction publique) parue dans les journaux. C'est son épouse qui les a inscrits tous les deux à l'examen d'agent pénitentiaire.

Une fois l'examen réussi, le sujet entre en fonction et débute comme agent contractuel. Son premier contact avec le monde pénitentiaire sera extrêmement négatif. Antoine se souvient

d'une entrée dans ce qu'il appelle « là-dedans (E. n° 1 : § 283) ». Il se rappelle avoir été envoyé sur section, sans accueil digne de ce nom, de manière brutale et sans aucune formation préalable. Il dit avoir très vite compris « qu'il n'y a pas deux agents qui travaillent de la manière (E. n° 1 : § 200 — 210) ». Très vite aussi, il se demande ce qu'il est venu faire dans un milieu professionnel dont le fonctionnement semble aller totalement à l'encontre de sa conception du management et de travail.

« Et bien, je dois t'avouer franchement que je... à ce moment-là, j'étais encore contractuel. J'ai été engagé contractuel six mois avant ma... six semaines avant ma..., oui, six semaines avant ma prise de grade. Je me suis demandé si j'allais rester dans un système pareil. (E. n° 1 : § 232 — 235) »

Son expérience, négative en matière de recherche d'emploi, couplée au besoin alimentaire et à la nécessité de faire vivre sa famille, lui fera s'adapter et « morde sur sa chique (E n° 1 : § 326) ». Antoine reste donc agent pénitentiaire et sera nommé quelques mois plus tard. Sa formation de base se déroule au centre de formation pénitentiaire de Lantin. Elle le déçoit également. Il n'y trouvera pas les réponses aux questions qu'il se pose sur un monde totalement inconnu pour lui. En stage, il se sent mal accueilli par des collègues et cadres qui ne veulent ni de nouveaux agents, ni d'apprenants, sur section. Antoine estime alors ne pas avoir eu droit au minimum nécessaire pour assurer son bon fonctionnement sur section.

« La seule chose que j'ai faite, moi, c'est visiter Lantin. Je n'ai même pas été en contact avec les détenus. (E. n° 1 : § 305 — 312) »

Ici encore, pour Antoine, se pose le choix à faire entre l'avenir au sein de cette structure professionnelle ou un avenir ailleurs. Ici encore, entre la sécurité, l'emploi et le salaire, la balance penche du côté d'une analyse purement mercantile. En substance, sa décision de continuer dans le monde des prisons se base sur un salaire « pas si moche que ça (E n° 1 : § 321) », sur l'occasion qui lui est donnée d'assurer le cumul des futures années de service dans le secteur public aux années « assimilées au public » et sur le besoin de faire vivre sa famille. Ceci dit, déjà, l'idée (sans trop d'illusions) d'un hypothétique futur ailleurs commence à germer.

« Et je me suis dit si, un peu comme toi hein, un jour ou l'autre tu prendras tes valises et tu t'en iras vers un autre monde. Bien, c'est un petit peu ce que je me suis dit, avec la grande différence avec toi, qu'avec l'âge que j'avais, je ne me suis pas fait trop d'illusions. (E. n° 1 : § 323 – 325) »

En attendant, c'est résigné qu'Antoine subit ses nouvelles fonctions et responsabilités. L'horizon se découvre un petit peu lorsque pour des raisons de politiques (communautaire et fédérale) de gestion des personnes incarcérées l'état décide d'ouvrir de nouvelles sections dans l'établissement où il travaille. En quête de motivation et de reconnaissance, le sujet accepte immédiatement la proposition qui lui est faite de participer à l'ouverture de cette nouvelle unité. Le travail est d'autant plus intéressant qu'il lui permet d'initier au travail son nouveau collègue et supérieur hiérarchique du moment, un jeune chef de quartier.

« Je l'ai beaucoup secondé et il a beaucoup écouté parce qu'il était très jeune... mon expérience de management. Et ça a très, très, bien fonctionné. (E. n° 1 : § 348 – 350) »

Lorsque peu de temps après, pour raisons familiales, ce jeune cadre quitte cette prison, c'est Antoine qui est chargé de le remplacer et d'assurer ses fonctions. Il nous explique avoir vu son travail fortement revalorisé. Il estime alors enfin servir à quelque chose. Une série d'interrogations sur les objectifs de sa mission émergent petit à petit dans le discours tenu par le sujet. Il s'interroge sur les dissonances qu'il gère au quotidien entre le sécuritaire et les impératifs de la réinsertion des jeunes incarcérés. Les particularités du système de gestion (fédéral / communautaire) de son établissement pénitentiaire engendrent également des particularités en termes de responsabilité et de division du travail qui lui permettent alors de s'accomplir. Le sujet se sent responsabilisé et s'investit dans son travail. Il en retrouve le goût et prend des initiatives. Celles-ci sont destinées tant au détenu qu'à ses collègues. Il prône, par exemple, la collaboration entre les gens du communautaire et ceux du fédéral (deux niveaux de décisions politiques et administratives belges). Rapidement, ses efforts sont stoppés net.

« Moi j'ai prôné la collaboration entre le personnel communautaire et nous-même. Et ça a très, très, bien marché, mais seulement ça a été très mal vu par la direction et on a dû casser ! Nous on a dû retourner dans notre rôle de simple surveillant et de... (E. n° 1 : § 367 – 369) »

Comme il le souligne, Antoine retourne (se retourne vers) donc dans son rôle de simple surveillant. En évaluant, ex post, la dynamique qu'il a vécue, Antoine parle de volonté managériale de diviser pour mieux régner (E n° 1 : § 380). Pour lui, la situation se détériore définitivement lorsque de nouveaux chefs de quartier sont mutés et rejoignent son établissement. Formés, dans et pour, le sécuritaire ils rejoignent un établissement aux besoins spécifiques en termes de gestion et de réinsertion. Ils sont, selon lui, incapables de travailler « ici » correctement. Ils tentent de travailler avec des méthodes de travail qui ne sont pas

adaptées à ce, à « son », monde particulier. Ceci pose rapidement problème. Antoine le résume en : « ça a chauffé (E n° 1 : § 396) ».

Cela chauffe sous les regards indifférents de la hiérarchie locale, direction ou assistants pénitentiaires. C'est pourquoi rapidement un bon nombre de chefs de quartier quitte cet établissement. Il ne reste que ceux qui acceptent la collaboration avec le personnel local.

« Les seuls chefs de quartiers qui sont restés sont ceux qui ont dit “Oh, oh ! Faut m'expliquer comment ça fonctionne hein, et puis après je deviendrai chef de quartier.” Tel que devrait être un bon manager ! Ceux-là sont restés. (E. n° 1 : § 408 – 410) »

Dès lors, Antoine se sent dépossédé d'une bonne partie de son « job » (E. n° 1 : § 421). En tout cas, il ne perçoit plus la possibilité de travailler en y impulsant une certaine part d'initiative. Même pour mettre un jeune en « chambre », il lui faut désormais demander l'autorisation du chef de quartier. Le manque d'autorité dans un travail de routine l'astreint à passer le plus clair de son temps assis sur une chaise. Ceci le replonge dans l'ennui.

Face à un travail de routine, à une hiérarchie qui, estime t'il, ne prend que peu ses responsabilités et qui laisse les agents dans le flou en ne donnant que des instructions verbales non formalisées (E. n° 1 : § 505 – 506). Face à des détenus qui interprètent les normes et les règles et qui jouent aussi sur les limites et failles qui existent entre éducateurs et surveillants (E. n° 1 : § 486). Confronté aux conflits interpersonnels qui émergent du mode de gestion imposé par la structure professionnelle, Antoine tente de s'adapter et souffre.

Au jour le jour, avec l'éducateur comme point de repère de début de service, il adapte sa façon de travailler (E. n° 1 : § 552 – 554). Il se fixe comme objectif principal se de se protéger en évitant, tant que faire se peut, l'incident.

« Donc ça fait, une, deux, trois interprétations (note de QU : différentes)... Et alors chaque, chaque chef de quartier qui discute avec ces gens-là, donne son interprétation. Donc, tu commences ta journée en regardant quel éducateur il y a sur la section pour savoir comment il travaille. S'il collabore avec les agents ou si c'est... Qui est chef de quartier (rire). Parce que suivant le chef de quartier tu dois t'adapter. Ça, ça, ça ne tient pas la route ! (...) Et ça finit régulièrement en couille parce qu'évidemment quand ça tourne mal, c'est toute la hiérarchie qui a mal compris ce que le boss a raconté, hein ! Enfin, en général non, entre A.P. et directeur, en général ils se tiennent bien. Ça commence avec les chefs de quartier et ça finit sur l'agent, forcément. (E. n° 1 : § 529 – 537) »

Antoine vit très mal cet état de fait. Il y perçoit les traces d'un manque de connaissance de son travail et d'un manque de reconnaissance ou de considération des agents. (E. n° 1 : § 593 – 600).

Dans l'immédiat de son histoire de vie, pour contrecarrer cet état de fait, le sujet adopte une stratégie de retrait. Il demande à passer en équipe de nuit. Cette option professionnelle lui permet de dégager du temps libre en journée. Il obtient en 2005 une agrégation de tuteur pour l'accompagnement des mineurs étrangers non accompagnés et retrouve du même coup un travail complémentaire qu'il juge intéressant. Ici aussi, la structure limite ses ambitions. L'intérêt qu'il perçoit de faire le lien entre des jeunes en situation difficile et son travail au sein du monde pénitentiaire ne peut s'actualiser. En effet, le Président du SPF Justice, donc le plus haut fonctionnaire de ce ministère, lui enjoint de ne pas s'occuper de garçons, ceux-ci étant susceptibles d'entrer, un jour ou l'autre, dans sa prison d'attache.

« C'est dommage parce que ma motivation était, et c'est pour ça que j'ai été agréé, c'était justement de ce que je voyais qui se passait avec les miens à XXXX (E. n° 1 : § 438 – 439) ».

Quoi qu'il en soit, Antoine s'occupe des filles et en accompagnera jusqu'à vingt-cinq (E. n° 1 : § 458) tout en faisant, en parallèle, les nuits dans son établissement d'attache.

Si le manque de formation de base le handicape dans son travail de surveillance, le sujet s'est très vite investi dans la formation continue. Il s'inscrit deux fois de suite pour suivre les UF (unité de formation) 1 et 2 qui sont organisées par le Centre de formation de Marneffe. Ses motivations sont diverses. Il vient y chercher connaissance et reconnaissance. Il y vient aussi parce que sa formation de base n'était pas suffisante, « parce qu'il ne connaît rien du métier (E. n° 1 : § 641 — 646) », parce que le fait de revenir fréquemment à Marneffe lui permet de se constituer des réseaux et parce que, enfin, on ne sait jamais ce qui peut arriver ! Antoine veut rester dans le bain, pense à son avenir professionnel et nourri l'espoir de devenir chef de quartier.

« Si le bon dieu fait que je suis nommé chef de quartier, il y a beaucoup de chance que je devrai aller prendre mon grade dans une prison. (E. n° 1 : § 653 — 654) »

Antoine regrette rapidement le fait que cette formation ne lui apporte rien de concret et de significatif, pour sa future carrière. Il estime que sa hiérarchie pense comme lui.



« Ils (la Direction organisatrice des formations, note de QU) doivent régulièrement leur dire ‘ Bravo Messieurs, de faire une formation aussi lourde, etc., en sachant que vous n’aurez rien à la fin !’ (E. n° 1 : § 715 — 716) ».

Même s’il dit y apprendre des choses, le sujet considère que, plus que de bénéficier et de pouvoir afficher une série de connaissances complémentaires réellement objectivables, c’est l’affichage de sa participation à ce cycle de formation qui lui sera, éventuellement, utile lors d’un futur examen... oral !

Lorsqu’il nous parle de formation, Antoine oscille entre sa trajectoire au sein des prisons et le rôle potentiel que peuvent jouer les agents formés dans l’implantation de la loi de principe. Les perspectives d’évolution dans la structure restent au cœur de sa démarche.

Un problème important reste d’actualité. Sa double identité d’ancien cadre financier et d’agent travaillant en institut pour la jeunesse ne lui permet pas de se positionner dans une identité d’agent pénitentiaire stricto sensu. Par la formation, il vise donc à acquérir une légitimité qui lèverait, chez lui et chez autrui, certaines de ces incertitudes. Cette démarche reste centrée sur la modification de l’image de lui qu’il peut, grâce à cet investissement personnel, donner de lui. Ici aussi, Antoine extrapole sur une modification (improbable !) de son rôle au sein du système. Il imagine des duos d’agents qui assumeraient, chacun, un des aspects du métier, sécuritaire et/ou éducatif.

Dans le même registre, Antoine crée encore des liens entre son passé de directeur financier, son présent d’agent pénitentiaire et son futur potentiel. Il imagine des agents de réinsertion qui seraient des référents, au-dessus de la mêlée, aptes à donner conseil et à guider les collègues.

« De temps en temps, j’avais quand même l’audit qui me disait « He, fais gaffe hein. Tu commence à... le commercial prend le dessus sur la sécurité. C’est qu’à partir du moment où tu t’investis, tu as plus tendance à négliger certains aspects. Et, je crois que celui qui ferait vraiment son boulot de justice réparatrice va... la partie de son boulot qu’il va mettre sur le côté, c’est la sécurité. (...)... Le lien avec la formation, c’est qu’ici tu as quand même pas mal de cours qui, euh... Si un jour il y a des agents de réinsertion, il y a quand même la pénologie, la... (E. n° 1 : § 760 — 771)»

Antoine qui s’investit aussi dans un travail de délégué syndical reste assez discret sur cet aspect de sa vie professionnelle.

Lorsqu'on parle de revalorisation des carrières et des cadres, il comprend l'importance des enjeux en termes de changement de niveau (du niveau D vers le niveau C). Il sait que ces enjeux valent tant pour le groupe des agents qui réussirait les épreuves d'accèsion au niveau C que pour celui des chefs de quartier et cadres qui encourent le risque de rester au niveau D !

À ce propos, il ne comprend pas la froideur de son organisation professionnelle. Dans l'attente, d'une ou l'autre solution de revalorisation de son statut, Antoine se replonge dans son cycle de formation et travaille sur ses travaux de fin d'études.

«J'aimerais bien que ce soit mon sujet de sociologie, "Le manque de préparation de l'encadrement". Mais ça va heurter les chefs de quartier et les A.P. ! Voilà ! (E. n° 1 : § 838 — 840) »

## 6.1.b. Analyse des données n° 1, « Antoine »

### 0.: Introduction

Le portrait numéro 1 nous dépeint un agent qui, après une ascension sociale significative, peu diplômé il était devenu directeur d'une agence bancaire, subit différents chocs biographiques successifs.

En premier lieu, par choix personnel, Antoine provoque un changement d'orientation professionnelle. Ce changement, a priori calculé, se passe mal et entraîne un premier événement biographique. Il démissionne de son poste de directeur. C'est un événement qui aurait pu n'avoir eu que peu d'incidence sur la vie d'Antoine. Cependant et contrairement à ses attentes, après quelques mois de congés sabbatiques le sujet ne retrouve pas de travail. Antoine se trouve donc dans l'obligation d'accepter différents petits boulots pour faire survivre sa famille. Le sujet subit alors un premier choc biographique qui le fait s'orienter vers l'administration pénitentiaire. Son entrée dans le monde carcéral sera perçue comme un second choc, biographique et identitaire. Non seulement le travail d'agent pénitentiaire est loin des représentations que le sujet se fait d'une profession valorisante, mais en plus son entrée en service dans le monde des prisons s'avère aussi dévalorisante, douloureuse émotionnellement que brutale, en termes de relationnel. Elle le déstabilise complètement.

La lecture critique des verbalisations catégorisées de ce sujet fait ressortir les liens biographiques qui guident et perturbent Antoine tout au long de sa nouvelle carrière. Un pied dedans, un pied dehors, la formation lui sert tant comme espace de création de réseaux que comme espace de valorisation de soi.

### A. : Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs

#### A .1. : Accomplissement de soi

A.1.1 : Les stratégies d'accomplissement de soi : entre banque et prison un changement de vie professionnelle en forme de fuite en avant dans le passé

En matière d'accomplissement de soi pour Antoine l'heure est au passé. Il se rappelle ses responsabilités d'avant la prison. Lorsqu'il quitte le monde bancaire, il pense faire une bonne affaire. Alors qu'une prime au départ donne un attrait à sa démission du monde des affaires, des propositions intéressantes semblent lui avoir été faites par le monde du privé. La décision est prise, il évolue. Par sa façon de parler de cet épisode de vie, on peut parler de perspective forte, à l'époque, de régulation positive entre un soi de gestionnaire d'organisme semi-public et un soi idéal visé de manager d'entreprise privée. Les événements de l'époque montrent qu'il ne trouve pas le travail escompté et font rapidement basculer la dynamique d'accomplissement de soi en une dynamique d'évitement d'un soi de père de famille sans emploi et sans perspective valorisante.

La stratégie de réponse d'urgence qu'il doit alors mettre en œuvre sera celle de trouver, coûte que coûte, un emploi. Si son entrée en prison est donc à placer dans une dynamique d'évitement de ce soi dévalorisé et stigmatisant, ses premiers contacts avec le monde pénitentiaire déstructurent sa vision d'homme en évolution et ses perspectives de carrière.

Pendant un long moment Antoine subit plus qu'il n'agit. Il veut faire carrière, mais il est confronté, dans toutes les stratégies qui lui permettent d'espérer un accomplissement de soi, à un autrui réducteur et cruel. Il est un exécutant et doit se contenter d'exécuter, un point c'est tout ! De plus, que soit pour les formations imposées, comme celle de la formation de base ou de la formation sur le tas, que ce soit pour les formations qu'il s'offre, comme celles de la formation continue autodéterminée, ou encore que ce soit pour celle au cours de laquelle nous l'avons rencontré, le sujet ne perçoit que peu de débouchés réels à ces formations. Hormis l'envie de quitter ce monde étrange et au-delà de ses inquiétudes sur sa durée de vie dans le champ, Antoine estime ne pas avoir retiré grand-chose de ses multiples engagements en formation, qu'ils soient imposés ou auto déterminés.

Antoine subit donc ces injonctions de conformité et stigmatise l'absence de reconnaissance formelle de la formation continue. La mauvaise négociation passée de sa transaction subjective se solde, aujourd'hui, par une transaction objective difficile à assumer au quotidien. Son image de soi pour soi de professionnel se détériore rapidement, il se raccroche donc à celle de père de famille qui peut, grâce à un salaire décent, faire vivre les siens !

A.1.2. : Accomplir son soi pour soi idéal, mais aussi celui pour autrui par la gestion de jeunes délinquants

Dans ce contexte difficile, Antoine trouve une bouffée d'air frais salvatrice dans la réorganisation par l'institution de certains services et dans la recherche, par la structure, d'agents volontaires, motivés et décidés à gérer des jeunes en difficultés. Volontaire et motivé ! Voilà qui parle bien à Antoine. Ces mots le renvoient aux valeurs qu'il porte en lui. C'est en acceptant cette proposition qu'il retrouve le goût au travail.

Non seulement il pense pouvoir faire de la prévention et orienter les jeunes selon sa conception, familiale, de l'éducation... mais en plus, par la mise en œuvre de ses compétences en gestion, il peut enfin valoriser son expérience professionnelle. De plus, à sa grande satisfaction, il est désigné comme chef de quartier faisant fonction. Antoine se rend cependant compte que son travail en institut pour la jeunesse n'a pas que des avantages. Il lui donne, pour les cadres et pour les collègues des prisons « normales », une image d'agent déconnecté du cellulaire.

Rappelons ici que le travail au contact des détenus reste une des valeurs fortes de cet espace professionnel. Antoine pense que, dans la gestion de sa progression dans la hiérarchie, cette chance peut se transformer en handicap. Il veut devenir chef de quartier (et non plus faisant fonction) et sent que l'expérience du vrai cellulaire lui sera indispensable. Bien que sa décision de monter en grade soit globalement à placer dans le cadre de l'évitement de soi, c'est elle qui le mène en formation et qui lui permet une valorisation de son image de soi.

Le sujet va suivre différents modules liés, par exemple, à la justice réparatrice ou aux techniques de négociation. Il s'inscrit aussi à la formation continue de Marneffe, où nous le rencontrons. Les aspects non sécuritaires du métier sont approfondis, son réseau de collègues et de relations s'élargit et ces formations lui permettent de rester dans le coup. Elles lui permettent surtout de penser se (re) construire, pour lui comme pour ses autrui significatifs (collègues ou futurs évaluateurs des examens), une image de soi revalorisée.

A.1.3. : « Donner » la formation, un vecteur de reconnaissance et de valorisation

Antoine ne fait pas que suivre les formations... il aime aussi en « donner ». Il aime partager son expérience professionnelle avec ses nouveaux collègues, même lorsque ceux-ci sont d'un niveau hiérarchique supérieur au sien.

Dans cette optique, en réaction aux incertitudes organisationnelles induites par les injonctions contradictoires liées à la « double contrainte » et à l'absence de politique clairement définie, autodéterminé, Antoine se forme. Il se donne une image de détenteur des nouvelles compétences en vigueur dans le champ professionnel et il forme ses collègues résistants au changement. Tous, surtout les plus anciens n'adhèrent pas automatiquement à cette démarche. Un peu excessif, le sujet exclut temporairement de son monde les agents les plus durs, ceux qui lui semblent psychorigides !

Notons que, dès qu'il passe du ton de sujet en formation à celui d'acteur de la formation, la dynamique change de registre.

- Côté collègues, il pense être utile aux agents qu'il conseille. S'il souligne pourtant que nombre d'entre eux ont quitté « sa » prison pour jeunes, il se dit cependant que ses conseils ont probablement aussi permis aux autres d'y rester.
- Côté détenus, Antoine est aujourd'hui convaincu que le tutorat participe activement à la réinsertion des jeunes délinquants. Même si son institution, à plus haut niveau, le freine, parfois brutalement, il continue son sacerdoce. Il a donc joint le geste à la conviction et est devenu tuteur pour enfants mineurs.

Lui y trouve son compte. Petit à petit par son investissement indirect, dans le champ de la justice, mais à l'extérieur du champ pénitentiaire, le sujet revalorise son estime de soi.

## A.2.. : Évitement de soi

A.2.1. : Éviter son soi actuel et l'image récurrente d'un soi passé auto valorisé pour tendre vers un soi normatif valorisé pour autrui : sans succès.

Les diverses péripéties qui émaillent la démission et le changement de monde professionnel d'Antoine ont entamé les représentations qu'il se faisait de son image de soi pour soi. Il se percevait comme un cadre dynamique, plein d'énergie, possesseur d'un réseau de connaissances... il se retrouve isolé et contraint d'effectuer des jobs de survie.

Par l'injonction qui lui est faite de rester dans un rôle d'exécutant, son image de soi pour soi est également mise à mal. Cette tendance est une constante qui émaille son parcours au sein des prisons. Pour compenser cette perte de contrôle identitaire, Antoine saisit toutes les opportunités de valorisation de soi auprès de ses autrui collégiaux et/ou significatifs, et

multiplie les initiatives. Chacune de ses tentatives se solde par un retour négatif de sa hiérarchie et lui renvoie son identité d'exécutant à la face.

À plusieurs reprises au cours de l'entretien, c'est en faisant le point sur sa perception de sa transaction objective qu'Antoine nous renvoie un sentiment de déception et d'échec. Entre un passé qu'il continue de valoriser, un présent fortement dévalorisant et un futur incertain, Antoine est toujours en recherche de liens forts et structurants. Dans cette quête, la formation est aussi un vecteur d'insatisfaction. Le vécu des formations, institutionnelles et obligatoires, reste extrêmement négatif. Tout au long des retours verbalisés sur son parcours d'apprenant, le contexte situationnel de ces formations est systématiquement décrit de manière négative et interpellante !

Cette situation est d'autant plus difficile à vivre que le sujet établit en permanence des comparaisons entre les techniques de formation et de management qu'il utilisait ou dont il bénéficiait, avant son entrée en prison, et celle qu'il a pu vivre depuis son entrée en service.

- Pourquoi former les agents avant de former la hiérarchie ?
- Les cadres formateurs savent-ils réellement ce qu'ils font ou ce qu'ils proposent aux agents en formation ?
- ...

Voilà autant de questions, qui n'attendent probablement pas de réponse pour lui, mais qu'il lance au cours de son entretien.

Si l'on ajoute à cela le fait qu'Antoine se rappelle douloureusement le manque d'accueil et de convivialité de ses débuts de carrière et le fait que la formation sur le tas est perçue comme un instrument managérial, partiel et partial, qui est consciemment mis au service des constructions de sens des agents, tant qu'elles sont protectrices pour le chef de service... nous ne pouvons que nous étonner de la durée de vie dans le champ de la formation institutionnelle de ce sujet désabusé !

A.2.2. : La formation pour éviter son soi actuel dévalorisé et tendre, par la promotion, à un soi futur valorisant tant pour lui que pour autrui

Le sujet nous a dit comment son entrée dans les prisons a été catastrophique. Pas d'accueil, pas de considération, pas de responsabilisation, pas de formation... la résumant en quelques

mots. Au jour le jour de sa vie professionnelle il continue de se sentir maintenu dans un statut d'exécutant et cet état de fait est extrêmement mal vécu par le sujet.

C'est à cause d'obligations purement mercantiles, il en attend son salaire en fin de mois, qu'il accepte de le subir. C'est pour cela « qu'il mord sur sa chique » nous dit-il. Il se sent d'autant plus mal dans sa peau qu'il estime que les nouveaux modes de gestion des détenus (la loi de principe) devraient aller de pair avec une autonomisation des agents et de leurs pratiques. Ce qui est à l'opposé de son vécu d'agent de section.

De ces expériences, bien qu'il continue de rêver, avec pragmatisme et sans grand espoir, de pouvoir un jour quitter le monde des prisons, le sujet en a déduit qu'il est plus facile d'être chef. Son ambition du moment est donc de devenir chef de quartier. Pour lui qui aime la communication et la justice sociale, ce grade, pense — t'il, lui permettra d'éviter de subir tout et tout le temps. Il lui permettra aussi de mieux faire valoir ses vues et positions normatives. C'est pour ça qu'il est en formation, c'est pour ça qu'il continue son investissement et son engagement.

Antoine, tristement réaliste sur les difficultés de sortir de sa situation d'exécutant, résigné et contraint face aux antinomies (ingérables à ses yeux) qui existent entre « le social et le strict », veut se donner les outils nécessaires à l'argumentation de son image de soi pour autrui. Ces actions qui ont pour objectifs d'acquérir les outils et bagages nécessaires aux examens de promotion, mais surtout de se créer une image de professionnel se jouent dans le cadre d'un possible examen oral... lui-même lié à une potentielle épreuve de promotion, dans un contexte de réalisation de sa trajectoire subjective. Celui-ci se place dans une logique de fonctionnement selon laquelle sa perception de l'image que se font les autres significatifs de lui (image elle-même déjà modifiée par le manque de clarté des injonctions hiérarchiques) influe inévitablement. Cette logique lui intime le besoin de renvoyer une image de soi pour autrui adaptée au moment professionnel qu'il est en train de vivre.

A.2.3. : Éviter son soi actuel dévalorisé et tendre, par la formation, à un soi futur valorisant et proche de celui perdu par le passé

Les verbalisations sur le vécu du sujet laissent apparaître un fort décalage entre son identité biographique passée, son image de soi pour soi actuel, en constante dévalorisation, et la représentation de son identité de soi pour autrui qui l'inscrit dans un statut d'exécutant



dévalorisant à ses yeux. Il tente donc de gérer au mieux cette souffrance identitaire. C'est dans ce contexte hostile que la formation joue un rôle transversal et essentiel.

Non seulement la formation occupe une place non négligeable dans les verbalisations d'Antoine, mais en plus elle lui sert de barème de référence entre un passé révolu (de cadre financier) et un avenir peu avenant de cadre pénitentiaire ! Antoine qui montre un investissement aussi constant qu'important semble centrer ses motivations sur l'utilitaire et le professionnel, par exemple les techniques et théories liées à la justice réparatrice, à la communication non violente ou à la gestion des conflits.

La mémoire qu'il garde du manque criant de formation, tant à son entrée en service que pendant les premières années de sa carrière, rythme aussi l'engagement en formation d'Antoine. Maintenant que des formations « existent » et que l'offre s'est diversifiée, il faut en profiter. Ces carences d'aide à sa socialisation à l'entrée en service sont pointées par Antoine et font que son identité de professionnel souffre encore aujourd'hui de son manque d'expérience sur section. De même, ses perspectives d'évolutions professionnelles dans la carrière carcérale souffrent de la connotation négative qui est généralement donnée à son travail en institut de protection de la jeunesse (IPPJ). Il est « celui » qui a fait ses débuts de carrière en milieu pour jeunes délinquants, loin du contact avec les « vrais » détenus.

Nous avons pu voir comment, aujourd'hui, ces débuts sont toujours vécus comme un handicap. Antoine juge donc utile de se créer, un peu par procuration et au travers de l'expérience de ses co apprenants, une expérience de contact avec le détenu. Son analyse lui a fait comprendre qu'il lui manque trois choses essentielles à la reconnaissance interne.

- Le contact, à part entière, avec les détenus.
- La connaissance du terrain des sections du cellulaire.
- Les réseaux liés à ce contact terrain.

La quête de ces éléments manquants est la motivation essentielle des engagements en formation du sujet. Par le système d'alternance (même aléatoire et peu structuré) entre la formation et la prison, par les possibilités d'échanges d'expériences (y compris avec les directeurs et assistants formateurs) qui s'y offrent à lui, les formations lui permettent de lever

certaines des zones d'incertitude qui perturbent son quotidien professionnel et ses perspectives d'avancement.

Il est intéressant de noter que le sujet avoue avoir peur, par exemple lors d'un examen, de se retrouver devant ses pairs et ses supérieurs. Il redoute de ne pouvoir y afficher une expérience terrain probante. Il tente donc, un peu artificiellement, par des stages et des formations de se créer un profil plus conforme aux représentations qu'il se fait des attentes de ces autres significatifs. Donc, aujourd'hui il s'accroche et veut terminer cette formation continue de Marneffe.

Il sait pourtant qu'il n'en obtiendra aucun avantage particulier. Il nous dit y apprendre et s'en contenter. Tout compte fait, s'il y trouve son compte c'est bien en termes d'outils.

## B. : Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation

### B.1. : Les engagements professionnels d'Antoine, une insoutenable gestion des choix

Habitué à gérer du personnel et à prendre des initiatives, Antoine est maintenant directement relégué à un rang et à un statut d'exécutant. Dans son emploi d'agent pénitentiaire, il subit plus qu'il n'agit.

Comme il l'a toujours fait, il essaye bien de prendre des initiatives, mais elles lui sont chaque fois renvoyées de façon brutale ou négative. Antoine qui s'investit dans la formation sans grands espoirs de valorisation de celle-ci entre dans un établissement qui l'oblige à faire « du social ». D'emblée, il se montre septique sur la possibilité, pour une seule personne, de travailler, en même temps, le social et le sécuritaire. Concrètement, alors qu'il souhaiterait travailler l'une ou l'autre facette de ce métier, voire qu'il souhaiterait pouvoir travailler ces deux aspects quelque peu antinomiques en même temps, mais en duo d'agents, ni ses fonctions, ni la hiérarchie ne l'y autorisent.

Ici, le lien avec son passé de cadre financier (ré) émerge encore et Antoine se rappelle que dans la finance si le risque était calculé, il y était accompagné d'un audit (auditeur) qui pouvait sécuriser ses choix et ses décisions. Agent pénitentiaire motivé, tout autant qu'Antoine l'était lorsqu'il était directeur d'agence, rappelons que le sujet aime aider, par le conseil ou par la formation sur le tas, ses collègues voir ses supérieurs hiérarchiques

immédiats (chefs de quartier). Ici aussi, encore une fois, ces différentes tentatives de valorisations des ses expériences passées sont arrêtées nettes par la hiérarchie.

Antoine vit très mal le peu de cohérence qu'il trouve entre sa conception de l'éducation et celle que ses fonctions l'obligent à donner. Il ne peut s'empêcher d'établir des liens entre l'art d'élever ses enfants et les modalités de resocialisation qui sont imposées par le monde des prisons. Inévitablement, la critique est acerbe. Le vécu est douloureux. Le sujet met donc en œuvre des stratégies de retrait. Elles lui permettront, pense t'-il, de faire des liens entre ses engagements et un combiné de choix qui lie de façon très étroite souhaits et communications d'engagements. Ce fut le cas lorsqu'il a choisi de faire la nuit pour pouvoir, la journée, travailler à l'extérieur des prisons avec les mineurs étrangers. Son souhait étant de pouvoir donner du sens à son travail sur section par une hypothétique possibilité d'aider concrètement à la réinsertion « son » public incarcéré.

Ici aussi, et encore une fois dirons-nous, la structure impose des choix à son agent. Il pourra s'occuper des enfants, mais, pour des raisons de sécurité (il travaille dans le carcéral côté masculin), contrairement à ses attentes et à sa volonté de faire des liens entre son monde « extérieur » et le monde « intérieur » des prisons, il ne pourra pas s'occuper des garçons.

## C. : Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés

### C.1. : Injonctions, stratégies d'acteur et tentatives d'affirmations personnelles

La mise en perspective des verbalisations d'Antoine laisse apparaître de manière constante des écarts de perception qu'il a du mal à accepter et qu'il a (aussi) du mal à gérer. Tout au long de l'entretien, des ponts entre sa vie professionnelle passée et celle du monde des prisons sont établis. Les verbalisations d'Antoine sur son vécu de la carrière d'agent mettent en avant deux grandes sources d'incertitude et d'indétermination professionnelle.

- La première est celle de la dualité et de l'antinomie, entre l'application de la loi de principe (perçue comme sociale) et celle des méthodes traditionnelles de gestion des détenus, qui se posent aux agents en général, ce dès son entrée en service. Plus subtilement, Antoine pointe surtout le manque de formation des cadres dirigeants appelés, dans un contexte de changements normatifs, à encadrer des nouveaux agents.

- La deuxième est celle des comportements, ou plutôt de l'absence de comportement univoque, de la part de la direction et des gestionnaires du cellulaire.

Par cet état de fait, souvent l'agent se trouve au centre d'une dynamique d'injonction de subjectivité de fait. Pour donner du sens à son quotidien professionnel il se sent dès lors obligé de s'adapter et d'adapter sa façon de travailler. Il recrée son quotidien en fonction de sa perception, à ce moment-là, de cette injonction passagère et instantanée.

## D. : Conclusion

Si Antoine vit une période incertaine, nous remarquons qu'il ne sombre pas dans le pathologique et qu'il tente, vaille que vaille, de faire un travail de remobilisation des énergies et des ressources dont il dispose.

L'évitement de soi vient au secours du non-accomplissement. Nous parlons ici de la non-possibilité pour diverses raisons évoquées ci-dessus de s'émanciper et d'accomplir un soi idéalisé. Nous l'avons souligné, des stratégies de retrait sont à l'ordre du jour, par exemple faire la nuit ou s'investir hors du champ professionnel stricto sensu. Nous soulignons aussi que le travail identitaire d'Antoine passe par la formation (qu'il avait déjà mobilisée dans son parcours de cadre financier) et nous notons qu'il s'agit de formations situées de façon assez claire dans le cadre de sa transaction subjective.

En règle générale, nous notons que tant les stratégies d'engagement en formation que celles d'adaptation d'Antoine doivent être replacées dans le cadre de tentatives désespérées de rétablir la perception positive qu'autrui peut porter sur lui. Cependant, nous notons également que la formation est le vecteur principal, voire unique, qui permet à ce sujet de tenter de se reconstruire et d'accomplir les transformations identitaires indispensables à sa survie quotidienne. Ces tentatives de restauration identitaire semblent se faire en fonction d'une réconciliation que le sujet veut proposer à autrui. Elles se jouent entre son passé de cadre financier, son présent d'agent en retrait, et son futur potentiel de cadre pénitentiaire. Aujourd'hui, un futur ailleurs que dans cette structure professionnelle étant, dit-il, encore hors de portée pour lui !

## 6.2. Monographie n° 2 : « Jean Baptiste »

« Donc, il y a bien les deux côtés et rêver ce serait de dire, à votre entrée, voilà vous êtes agent pénitentiaire, qu'est-ce que vous voulez ? Vous voulez avoir la chemise bleue, avoir les, hein, les fouilles, les... enfin, ce coté discipline. Ou est-ce que vous voulez venir en tee-shirt et discuter avec les détenus, aller faire un peu de sport avec eux, faire ci, faire là ? Ca ce serait l'idéal, et puis alors on ferait les mêmes examens, on connaîtrait un peu tous la même chose, mais on serait basé cent pour cent ! Et alors là on ferait un travail... ! Je sais que c'est utopique parce que cela va demander euh ! Parce qu'ici on prend le personnel pour la surveillance.

Entretien n° 2, extrait tiré de la zone de texte de 446 à 449. »

### 6.2.1. Introduction

La carrière professionnelle de Jean Baptiste a débuté presque immédiatement après qu'il ait obtenu son baccalauréat et interrompu un graduat en informatique (BAC plus 3). Il « fait » instituteur primaire pendant deux années et puis a arrêté sa jeune carrière d'enseignant pour tenter de trouver un travail d'éducateur. De son aveu, c'est son niveau d'étude relativement bas en rapport à ses prétentions qui le bloque dans cette recherche. En 1997, il reçoit une proposition de travail d'un centre d'accueil pour enfants en difficulté. Celle-ci arrivant juste après une proposition de rejoindre les établissements pénitentiaires, c'est le calendrier qui le fait rejoindre le monde carcéral. Contractuel quelque temps, le sujet sera nommé en 2001. Lorsque nous le rencontrons, Jean Baptiste qui a 33 ans est agent pénitentiaire depuis une dizaine d'années.

### 6.2.2. Entre passé et avenir, un parcours en recherche de liens

Immédiatement après avoir terminé son stage et après avoir été nommé, Jean Baptiste demande sa mutation pour aller dans une prison plus proche de chez lui. C'est cette mutation lui permet de rejoindre ensuite le service psychiatrique de cet établissement. Il tire une satisfaction réelle de cette opportunité. En effet, tout au long du long entretien que nous a accordé Jean Baptiste, les liens qu'il crée entre son avenir professionnel et sa recherche d'un statut d'éducateur émergent.

« Et je crois que ça... c'est fort valorisant pour moi. Parce que c'est justement, ayant raté instituteur, je vais dire, et ayant choisi plutôt les prisons qu'éducateur, je crois que ça est venu. (E. n° 2 : § 119 à 121) »

Jean Baptiste regrette son passage « raté » dans le système éducatif, mais, ce faisant, il note que son système de travail actuel est celui qui se rapproche le plus (qui le rapproche le plus) de ses représentations du travail d'éducateur. Actuellement, le sujet se sent bien à sa place. Ce travail, ou le détenu devient patient (ce sont les médecins qui le disent [E. n° 2 : § 138]), le fait rejoindre un monde centré sur la communication, le jeu et le dialogue. Le contexte de ce milieu carcéral particulier permet à Jean Baptiste de se sentir plus éducateur que surveillant, plus social que sécuritaire.

« On peut très bien, il y a des jeux de société... une fois qu'il en a deux ou trois qui savent jouer à la belote, on peut faire une part de belote avec eux. Donc c'est un travail plus d'éducateur que de surveillant de prison. Bien qu'on est quand même pris entre deux feux. (E. n° 2 : § 155 à 158) »

Ce quotidien l'éloigne donc, un petit peu, du côté sécuritaire omniprésent dans le monde carcéral. Un petit peu seulement ! Une constante des verbalisations du sujet sera d'osciller entre la liberté de gérer en annexe psychiatrique des patients, malades, et de les maintenir sous bonne garde... détenus !

Une main de fer dans un gant de velours semble être la devise de ces moments professionnels. Les appels et autres fouilles s'intercalent entre deux parties de pétanques qu'il organise avec « ses gars (E. n° 2 : § 160 à 189) ». Les initiatives de bricolage se heurtent aux pointes des ciseaux et aux besoins de « couverture » de sa hiérarchie. Et même si, ici à l'annexe, ils travaillent en groupe de trois surveillants, même si cela leur permet de dégager des moments de contacts particuliers avec les patients, les besoins de dialogues avec ses patients lui semblent en contradiction avec le temps qui lui est imparti pour ce travail.

### 6.2.3. Temps, contact et règles

Au cours de son entretien, Jean Baptiste met en évidence trois facettes de son travail quotidien : le temps, la règle et le contact détenus/patients.

Des ponts entre ses débuts comme agent pénitentiaire (dans un établissement réputé sécuritaire) et son présent d'agent pénitentiaire en annexe psychiatrique sont aisément tendus.

Des liens entre la différence qui existe entre la gestion centrée sur le social et celle centrée sur le strict aussi !

« Donc on commençait la journée, on sortait les seaux, les cruches. On préparait la liste de préaux. On courrait vite lâcher le préau. On descendait pour fouiller. On redémarrait pour lâcher les premières douches de l'après-midi. Puis on redescendait pour faire rentrer le préau, on faisait les mouvements dans les autres ailes... C'était une journée, le timing était bien, bien élaboré. (E. n° 2 : § 180 à 189) »

D'un côté, il dénonce un rythme effréné. Pour Jean Baptiste, c'est de ce rythme soutenu que découlent le manque de contact et la négation, par obligation, des problèmes individuels des détenus. Là, il n'y avait pas de place pour le social (E n° 2 : § 195 à 197), confie - t'il.

De l'autre côté, son travail ressemble à un art de vivre et de communiquer. Pour lui, le social c'est l'écoute, la parole et la communication (E n° 2 : § 238). Au début de sa carrière, le sujet ne se posait pas trop de questions.

« Non ! Ne connaissant pas autre chose cela ne me posait pas de problème. (E. n° 2 : § 202) »

Aujourd'hui, les choses ont changé, Jean Baptiste ne voit plus son métier autrement qu'au travers de la facette de la gestion humaine. Dans ses verbalisations sur la manière de gérer le détenu/patient, la règle perturbe aussi ce sujet.

L'exemple de la gestion, par l'agent, des autorisations de téléphone aux détenus est longuement argumenté. Là où la règle ne prévoit que quelques minutes, selon l'agent en service, « on » en autorise plus, ou « on » en autorise moins. La décision se prend de manière plus ou moins objective. Ce peut être selon le temps disponible à la cabine, selon l'humeur l'agent qui donne l'autorisation, selon l'agent qui prendra en charge la pause suivante ou selon le collègue du moment (E n° 2 : § 202 à 231, 339 à 340) !

À l'exemple des « moments téléphoniques », pour Jean Baptiste (comme pour ses collègues) le règlement général s'interprète au quotidien et le règlement d'ordre intérieur se place en repère local. En réalité, ce sont les adaptations quotidiennes qui sont mises en œuvre par les agents qui font office de règles de base du fonctionnement de la section.

« Ça ne va pas être le règlement général qui dit “le détenu va être obligé de se lever à telle heure et tchic et tchac...”, puis que cela ne se fait pas ! Donc il y a une incohérence, mais il y a quand même une cohérence, je crois qu’on la rattrape par le règlement d’ordre intérieur. Moi c’est comme cela que je le ressens. (...) Et bien, je ne sais pas si on se raccroche vraiment. Ce qu’il se passe c’est que... la journée, elle est là ! Donc on démarre notre journée, donc on a certaines choses à faire, donc on fait, on fait, ce qu’on peut faire, ce qu’on doit faire et alors... Comment expliquer encore ? (E. n° 2 : § 315 à 328) »

Souvent, ces descriptions des moments de travail mettent en évidence une gestion calquée sur l’autrui significatif du moment. Pour cet agent, une des premières gymnastiques du début de la pause de travail sera de décoder les attentes des supérieurs ou des éducateurs avec qui il va travailler. C’est en fonction de cette première analyse qu’il programme sa journée. Une autre réflexion sera de décoder les attentes et les perceptions des patients du jour. (E. n° 2 : § 413 à 424). Au jour le jour, l’agent adapte sa façon de travailler.

« C’est ça la complexité du métier, c’est vrai ! Il faut être social, il faut être strict, il ne faut pas être trop social, il ne faut pas avoir d’affinité, il ne faut pas avoir de favoritisme. (E. n° 2 : § 576 à 577) »

« Mais, c’est ça, c’est ça ! Il faut, il faut, on fait son boulot. On fait ce qu’on veut et en même temps ce qu’on peut. Il faut, enfin il faut, oui, il faut faire ce qu’on peut faire, et ce qu’on veut faire, et ce qu’on doit faire. (E. n° 2 : § 617 à 619) »

Nous remarquons que ceci se passe sous le regard, parfois critique, parfois absent, de la hiérarchie et des collègues. Comme le sujet l’explique, ceci ne va pas sans risque. La carrière, les postes préférentiels, vont de pair avec la capacité qu’aura l’agent de gérer sa manière d’être bien vu de sa hiérarchie (E n° 2 : § 509, 528...). Que les actions programmées ou que les initiatives qu’il doit prendre « pour que ça tourne » se fassent en accord avec la direction ou qu’elles se fassent en toute autonomie... dans un cas ou dans l’autre, l’absence de sanction ou de jugement défavorable, seront liés aux « résultats » et donc à l’absence de trouble au sein de sa section.

Jean Baptiste le souligne, cette gestion à géométrie variable influe sur la durée de vie des agents dans le champ professionnel. Celui qui est incapable de s’adapter devra, un jour ou l’autre, quitter cet espace social. Confronté à ces souffrances quotidiennes, il a, à l’instar de certains de ces collègues, imaginé se retirer du métier (E n° 2 : § 505 à 513, 545 à 555). De son côté, la solution viendra d’un suivi psychologique qu’il reçoit d’autres collègues, psychologues au sein de la prison.



Pour Jean Baptiste, même dans le milieu psychiatrique, la norme et ses applications ambivalentes, recadrent toujours, à un moment ou l'autre, agent, sur sa fonction sécuritaire. « Être bien vu (E. n° 2 : § 617 à 680) » fait partie de son souci quotidien. « Être bien vu » est une de ses préoccupations principales !

Son image de soi pour autrui s'insinue donc entre sa fonction et sa volonté de progresser dans la structure. C'est pour cela qu'en guise de réponse adaptée au besoin de surmonter ces aspects schizophréniques de son travail, Jean Baptiste imaginerait bien un dédoublement des fonctions.

« Moi ce que j'aimerais, parce qu'on nous demande, on nous demande d'être les deux, et on essaye tous d'être les deux, d'être un peu plus un, un peu plus l'autre ! Hein, il en a qui vont être un peu plus..., c'est ça que je vais dire, c'est une, ce n'est pas une confrontation, mais c'est quand même deux choses... Dans notre boulot pour l'instant il y a le social et il y a le disciplinaire ! Dans la logique, je ne sais pas ce qu'on nous demande, parce qu'on nous demande d'être là, de faire notre boulot ! Mais on peut partir vers ce qu'on veut. (E. n° 2 : § 439 à 444) »

Dans ce contexte général, l'image de lui que veut donner et recevoir Jean Baptiste (en tant qu'agent, mais aussi en tant que membre de l'administration pénitentiaire), tant à "l'intérieur" qu'à "l'extérieur", prend tout son sens. Il parle des stratégies, conscientes ou inconscientes, qu'il met ou qu'il faut mettre en œuvre. Arriver à l'heure, montrer un travail qui satisfait, ne pas tomber malade (de mémoire, il n'a "pris" que quinze jours de congé en neuf ans de service), ne pas être connu de la direction et des détenus... etc.

« C'est celui-là, il est toujours malade, celui-là il est toujours en retard, celui-là il fait des rapports à tire-larigot parce qu'il a des problèmes avec les détenus tout le temps. Il se fait insulter, il y a des coups sur lui, il a ci, il y a là ! Le directeur il va, ça ne va pas aller, hein. Vous comprenez ce que je veux dire. Il vaut mieux être dans, on dit toujours, on dit toujours en prison, quand le directeur ne connaît pas le nom de l'agent, c'est que c'est bien. (E. n° 2 : § 677 à 682) »

L'ensemble de ces stratégies a un impact sur son avenir professionnel, objectivement ou subjectivement.

Jean Baptiste se considère aujourd'hui comme un bon élément. Il est plutôt fier de l'image de sa fonction. Il ne cache pas son appartenance à l'administration pénitentiaire. Tout en stigmatisant les gens « de l'extérieur » qui, s'ils n'ont pas de famille ou d'ami à l'intérieur, ne

peuvent rien connaître de ce monde particulier, le sujet ressent de la fierté lorsque certaines personnes considèrent que son métier est dur.

« Mais, je crois que celui qui n'a pas de, qui ne connaît pas d'agent pénitentiaire, qui ne connaît personne qui travaille dans les prisons, qui a une famille, je vais dire, plus ou moins dans la norme, avec personne qui n'est jamais passé en prison ou... et bien il ne connaît rien de la prison ! Tout ce qu'il sait, c'est que c'est un métier ou il y a beaucoup de grèves. Hein, autant que, autant qu'à la S.N.C.B. (Société nationale des chemins de fer belges, NDA) ou je vais dire. Qu'est-ce qu'il va savoir d'autre, c'est que, bien oui bon, c'est vrai, l'image de la presse. (E. n° 2 : § 720 à 725) »

Ce faisant, le sujet désigne la presse qui, plutôt que de venir présenter positivement les agents pénitentiaires, par exemple en parlant de ce qu'il appelle « cette belle petite formation de deux ans (E. n° 2 : § 7 32) », ne parle d'eux que négativement.

#### 6.2.4. De sa formation de base à une belle petite formation de deux ans : une quête d'image et de statut

Dès son entrée en service, tout en se plaignant de la pauvreté de l'offre disponible, le sujet s'investit dans la formation. Sa formation de base, obligatoire, sera suivie par d'autres formations en lien avec ses fonctions. En effet, son autodétermination est directement liée à son statut d'agent.

Père de famille et sportif, Jean Baptiste n'est pas désireux de s'investir dans des formations qui prendraient du temps sur celui qu'il consacre à sa vie de famille. Il cadre donc ses participations aux formations avec la possibilité de les faire pendant les heures de services. Dans ce cadre et dans ces limites, il fait « toutes celles (qu'il) peut faire grâce à la prison, hein. (E. n° 2 : § 44) » Ce sera par exemple un cycle sur le vécu psychosocial des détenus ou par un autre en psychiatrie... et enfin, la formation continue où nous le rencontrons. Selon lui ces investissements n'auront pas d'effet sur une amélioration de sa position professionnelle. Ceci dit, même s'il précise son besoin de maîtrise de lui et de connaissance des règlements, et même s'il pense qu'ils ne lui rapporteront rien, non plus, en termes de salaire, il relativise en précisant qu'ils ne lui coûtent rien non plus (E. n° 2 : § 981 — 990). Jean Baptiste reste quand même convaincu que ces cycles successifs devraient lui permettre d'apprendre des choses et d'évoluer personnellement.

« Donc, ce n'est pas toujours lié, il faut être sûr de soi, il faut garder ses idées, il faut connaître le règlement général. (E. n° 2 : § 96 — 102) »

« Donc à ce moment-là ce n'est que valorisant. Donc ça servira toujours, ne fusse que pour mes connaissances personnelles, ne fusse que... (E. n° 2 : § 863) »

Il semble donc y trouver son compte et s'étonne du fait que peu de ses collègues n'aient fait le même choix que lui en matière de renforcement de leurs capacités.

Remarquons que tout en entretenant une certaine ambiguïté sur ses motivations, « elle n'est pas utile, mais ça peut aider (E. n° 2 : § 101) », spontanément au cours de l'entretien lorsqu'il parle de formation, Jean Baptiste nous parle aussi de promotion (E. n° 2 : § 79). Il nous parle de ses rêves de pouvoir un jour joindre son travail quotidien à ses aspirations les plus fortes.

« Maintenant, ça, c'est encore rêver ! Mais, moi je me dis aussi, parce que j'aime bien changer de, enfin, ne pas changer complètement de fonction, mais, je vais dire, faire différentes choses, apprendre hein, c'est en changeant qu'on apprend. Donc, je dis pourquoi, et si plus tard un jour ils demandent hein, je reviens ça, c'est vraiment personnel, au point de vue instituteur, éducateur. (...) Il faudrait quelqu'un qui ne donne pas des cours, mais enfin, peu importe, qui forme un petit peu les agents à ça (la loi de principe, NDA), etc. Et si à ce moment-là on dit et bien on va prendre tous ceux qui veulent qui ont fait la formation de base, enfin la formation ici, etc. Ce serait quand même con, dans ma situation de ne pas l'avoir faite, de dire que c'est con, si j'avais su ! (E. n° 2 : § 1080 à 1085) »

## 6.2.b. Analyse des données n° 2, « Jean Baptiste »

### 0. : Introduction

Après avoir terminé ses humanités supérieures, Jean Baptiste rejoint le monde du travail. C'est comme instituteur, par un bref passage dans l'enseignement primaire, qu'il entame sa carrière professionnelle. Cette expérience terminée le sujet cherche à devenir éducateur. Cependant, depuis le début de sa carrière, le traumatisme de fin prématurée de ses études, il a quitté l'université après un début de graduat en informatique, le poursuit au jour le jour. L'individu se place dans une dynamique d'évitement de son soi pour soi qu'il considère comme dévalorisant. C'est le manque de diplôme qui l'empêche de réaliser ses ambitions. Lorsque nous le rencontrons, alors qu'il a déjà une bonne dizaine d'années de service dans le monde des prisons, le sujet vit encore cette carence comme un handicap.

Un fil conducteur de cet entretien, tant en matière d'évitement que d'accomplissement de soi, sera sa façon d'œuvrer à la réduction de l'écart qui existe (qui subsiste) entre sa situation de surveillant et celle, souhaitée d'éducateur. En réaction, le sujet se forme et affiche une sorte de carte de visite d'acquis de la formation. La psychologie, le vécu psychosocial des détenus, le tutorat ou le sport font partie de sa palette de présentation. Pour celui que l'on appelle maintenant le « super agent », le regard d'autrui sur son soi en formation est souvent vécu négativement.

### A. : Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs

#### A. 1. : Accomplissement de soi

##### A.1.1. : Tendre vers un soi pour soi idéal par procuration et par la mise en œuvre de savoirs et de savoirs — faire

Depuis qu'il a été placé dans le service de psychiatrie, le sujet estime être dans une bonne phase professionnelle. Ici plus que l'ordre, c'est l'écoute ; plus que le sécuritaire, c'est le soin. Le social, plus que le strict, est au cœur des actions et des préoccupations. Effectivement, cette position médiane entre surveiller et accompagner lui permet de partiellement réaliser son rêve, devenir éducateur. Entre les deux pôles qui rythment la vie du carcéral s'il aimerait

pouvoir être deux, il sait aussi qu'il ne faut pas rêver. Mais à défaut, il se sent agent, sécuritaire et social. S'il s'estime actuellement accompli, il dit se former pour se performer !

L'accomplissement de soi passe par sa capacité à assimiler et appliquer les réformes et les bons gestes, sociaux bien entendu, du moment. C'est pourquoi après avoir mal vécu une formation de base qu'il estimait peu performante, Jean Baptiste fait toutes les formations qui sont maintenant proposées par la structure. Il plonge sur toutes les opportunités. Sa démarche semble se situer dans une perspective d'évolution personnelle plus que professionnelle. Bien sûr, certains outils pourront servir à la bonne gestion future de ses perspectives de carrière, mais ce qui le pousse c'est, in fine, l'envie de savoir et d'en savoir plus.

Pour le sujet, les promotions sont plus affaire de reconnaissance et de réseau que de connaissance et de compétences. Il se satisfait donc de pouvoir y rencontrer différentes personnes de différents grades. Il apprécie aussi mieux connaître la loi de principe et comme il le dit : on apprend parce que c'est important d'apprendre et, plus on apprend plus on va changer.

A.1.2. : Apprendre et évoluer, pour qui... pour soi et pour autrui, maintenant ou plus tard on verra bien

De toute façon, cette formation lui servira toujours bien à quelque chose, ne fût-ce que pour lui et sa culture générale.... En abordant les motivations à son engagement en formation, voilà une des facettes de l'état d'esprit général que développe ce sujet. Acquérir une meilleure confiance en soi et se donner, on ne sait jamais, les outils qui pourraient lui être utiles, un jour ou l'autre, à sa promotion individuelle... en est la deuxième. Voilà résumés en deux grands axes les investissements que le sujet fait en matière de formation.

Jean Baptiste veut apprendre. Il veut évoluer. Il veut en tout cas ne pas rester sans rien faire sur section !

Avec sa première expérience professionnelle d'instituteur et une identité virtuelle d'éducateur, dans un contexte de doubles tâches, le sujet court après les formations qui lui permettent de se rapprocher de cet objectif. Il y a bien lieu d'utiliser le conditionnel. La fonction qu'il convoite n'existe pas encore et son statut le relègue inévitablement vers la section et le sécuritaire. Cette course à l'illusion se fait de façon consciente. Le sujet sait que la formation continue dans laquelle il s'investit actuellement ne lui apportera pas plus de reconnaissance ou de

« papier » que celles qu'il a pu faire auparavant. Jean Baptiste dit ne pas s'inscrire dans une démarche de retours impératifs sur ses investissements formatifs. Il n'en attend donc pas grand-chose et la structure a été explicite : elle ne lui en donnera pas plus !

Réaliste et quelque peu cynique, il pense devoir sa présence, ici et aujourd'hui, à cet état de fait. En effet, en rebondissant sur le contexte institutionnel du cycle de formation, le sujet précise que ce manque de reconnaissance a été une chance de plus pour les personnes qui, au départ, ont été sélectionnées. Si le cycle de formation continue avait proposé, à ceux qui s'y voulaient s'y engager, de leur donner des avantages matériels ou des signes de reconnaissance, par exemple par un certificat ou une augmentation de salaire, la concurrence aurait été rude. Jean Baptiste ne se fait donc pas beaucoup d'illusion sur une valorisation rapide des acquis de cette formation au sein de son monde professionnel. Cependant, son engagement en formation lui permet de se sentir connu et reconnu.

Il explique comment au sein de ce groupe d'agents en désarroi il se crée un esprit de corps. Par cette formation continue, le savoir conduit à la revalorisation de soi, individuelle et collective. Dans ce contexte, nous soulignons que si nous lisons l'utilité perçue au regard de la trajectoire, nous constatons que l'immédiateté de perspectives d'utilisation des acquis de la formation n'est pas à l'ordre du jour, mais que les perspectives d'évolutions valorisées futures sont elles bien présentes.

C'est dans cette perspective que le sujet s'est aussi engagé en formation. Il souhaite favoriser la constitution de réseaux qui peuvent lui être efficaces pour ses évolutions futures au sein de l'espace social. Logiquement dans ce contexte, l'instrumentalité perçue est au centre de la dynamique développée par Jean Baptiste. Tout son parcours et tout son processus d'apprentissage reposent sur le « un jour peut-être » j'utiliserai, ceci ou cela ! En soulignant que les différentes formations qu'il a pu suivre, toutes strictement placées dans le contexte professionnel, lui permettent d'apprendre et d'évoluer, Jean Baptiste nous précise qu'il les considère comme valorisantes. En réalité, au-delà d'outils utiles à une réflexion sur sa trajectoire professionnelle, elles semblent interagir dans un redressement progressif d'une image de soi pour soi dévalorisée et d'une image de soi pour autrui dévalorisante.

Nous pensons que dans ce discours, par pudeur ou par modestie, le sujet tente de cacher une partie de ses motivations réelles. Nous notons aussi qu'en revenant sur son rêve de dédoublement des fonctions (social/sécuritaire), il complète aussitôt sur l'instrumentalisation

possible des acquis de ses formations. Jean Baptiste imagine alors pouvoir s'en servir pour devenir... animateur !

## A.2. : Évitement de soi

A.2.1. : Éviter son soi pour soi actuel pour tendre à un soi pour soi idéal, mais virtuel à intimer à autrui

L'analyse des dynamiques d'engagements professionnels et d'engagement en formation de Jean Baptiste souligne les écarts identitaires qui sont vécus par le sujet entre son image de soi pour soi idéal et celle qui se trouve dévalorisée par son statut d'agent. Le sujet considère qu'il a « raté » la carrière d'enseignant et constate qu'il n'arrive pas à endosser un rôle complet d'éducateur. Dans cette perspective, la perception qu'il se fait de sa transaction objective entre constamment en conflit avec celle qu'il se fait de sa transaction subjective. Des aménagements sont alors verbalisés. Le travail en psychiatrie et la formation en font partie. Cette fonction le rapproche de l'image de soi, tant désirée, d'éducateur.

Ces écarts sont amplifiés par les perceptions individuelles de la « double contrainte ». Les dichotomies qui existent entre la gestion à caractère social et celle de la sécurité le gênent aux entournures. Elles subsistent malgré son affectation dans un milieu réputé social, l'annexe psychiatrique.

- Comment être « bien vu » par ses pairs et supérieurs ? Ceci reste une des questions récurrentes qu'il se pose.
- Comment travailler son image de soi pour la mettre en adéquation avec celle qu'il pense être attendu par ces derniers ? En est une autre.

Les stratégies qui sont mises en avant par le sujet sont de divers ordres. Il peut s'agir, par exemple, ne pas tomber trop souvent malade, de travailler de façon à ne pas être connu (donc jugé) par la direction, de bien gérer sa section...

Jean Baptiste qui semble ne plus savoir ce que l'on attend de lui assume son rôle. Bien que la gestion adaptative de l'agent semble lui permettre de vivre les situations souvent ambiguës qui se présentent à lui, sinon bien, au moins pas trop mal, il avoue avoir au moins une fois envisagé un retrait définitif du monde pénitentiaire. L'analyse transversale des verbalisations de l'agent met en évidence les fractures qu'il peut vivre au quotidien. C'est ainsi que tout en

se disant fier de son travail, il souhaite être considéré comme un animateur plus que comme un surveillant. Paradoxalement, tout en préférant être animateur, le sujet se dit fier d'entendre ses connaissances (à l'extérieur du monde carcéral), lui dire que travailler avec des détenus et des délinquants est un métier qui doit être dur.

C'est donc en se disant fier d'être agent pénitentiaire qu'il vit mal l'image dévalorisée de ce métier tel qu'elle est transmise par les médias au grand public. Eux, qui ne connaissent rien de l'intérieur ni sur le travail sur section. Le sujet est alors amer !

Dans ce contexte difficile, la gestion des dynamiques identitaires de Jean Baptiste passe par la formation et a une importance non négligeable sur son état psychologique. Il sait et reconnaît que son image de soi pour autrui en sort changée. Il sait aussi que par cet investissement personnel, non ou peu valorisé institutionnellement, il se démarque de certains autres agents qui vivent le travail de façon négative ou pesante. Il nous dit aussi que ses collègues lui font savoir, parfois ironiquement, cette valorisation de son image. Rappelons, en termes d'identité attribuée, que certains de ses collègues de travail l'appellent maintenant super – agent !

A.2.2. : Les contours flous d'une formation mal comprise par le sujet

Pour le sujet, il s'agit d'éviter un soi actuel routinier pour un soi idéal conforme aux réformes... mais pour quoi ?

Jean Baptiste qui n'a jamais été un franc partisan du régime sécuritaire aime le contact et la communication. Il aime le social et a donc, le plus vite possible quitté le monde des sections, pures et dures, pour celui de l'accompagnement des patients, cependant détenus, en psychiatrie.

Voici deux ans que Jean Baptiste est engagé en formation continue. Il avait l'espoir d'y trouver des outils qui accompagneront son choix de quitter au plus vite une image d'agent, peu attrayante, pour aller vers celle d'éducateur, mieux perçue. Le manque de précision sur les objectifs réels que la structure lie à la formation continue laisse le champ libre à l'interprétation et aux rêves d'hypothétiques valorisations. Plus pragmatiquement, en fait, le sujet ne sait pas pourquoi il est là. Il se dit que s'ils (lui et ses camarades) sont là pour être des agents de changements, ils sont trop peu nombreux. Il imagine donc, pour lui et pour ses camarades de formation, des stratégies organisationnelles ou des trajectoires individuelles.



- Sont-ils là comme alibis, pour qu'un jour le S.P.F. Justice, en cas de mécontentement social, puisse dire « on a fait des formations » ?
- Sont-ils là comme des missionnaires... qui seraient utilisés plus tard pour porter la bonne parole des réformes techniques et idéologiques du champ ?

Paradoxalement, bien qu'il ait déjà passé deux ans en formation continue à Marneffe, les objectifs institutionnels de cette offre de formation ne lui semblent pas très clairs.

Il ne sait pas vraiment ce qu'on attend de lui. Il ne sait pas si son institution, elle-même, le sait. Il ne sait pas non plus ce qu'il va pouvoir retirer de cette formation.

De plus, il regrette (et dénonce) aussi le fait que la presse ou le monde extérieur ne s'ébahissent pas de cette « belle petite formation ». L'agent aime faire savoir que la formation fait incontestablement partie de ses stratégies de réalisation de soi. C'est afin d'y voir clair et de quitter un habit peu professionnel qu'il s'est engagé en formation continue.

L'agent subit au quotidien l'impact de ce qu'il appelle la « fameuse loi de principe » et les écarts qui se créent entre ses repères en matière de règlement général et les nouvelles pratiques le déstabilisent. Il s'adapte au quotidien et est résolu à tenter quelque chose pour clarifier les choses. En effet, le fait de devoir osciller en permanence entre ce qu'on doit faire, ce qu'il faut faire et ce qu'il peut faire le perturbe toujours. Dans ce cadre le travail formatif du sujet est centré sur l'acquisition de nouveaux savoirs, de nouveaux savoirs faire. Au travers de ces perspectives d'apprentissages, ce sont la maîtrise de soi et la maîtrise du geste qui sont au cœur de ses motivations du moment. Il apprend beaucoup de choses, il s'en satisfait aujourd'hui.

Soulignons que depuis qu'il travaille en psychiatrie, Jean Baptiste est également satisfait de sa position acquise, ambivalente, d'acteur qui œuvre entre le sécuritaire et l'éducationnel... voir l'accompagnement psycho pathologique. Une partie des acquis qu'il trouve en formation lui permet de conforter son expertise en la matière. Ceci renforce sa maîtrise de soi. Il lui faut connaître pour, peut-être et plus tard, appliquer la loi de principe. Son chemin vers la réussite se construit autour de cet objectif. Il est donc à portée de main du sujet. Sa seule crainte en la matière étant sa capacité à réaliser de façon satisfaisante le travail de fin d'études qui lui sera demandé l'année suivante. Il se dit cependant prêt à assumer un rôle encore mal défini..., mais qui le situera (qu'il situe probablement), quelque part entre loi de principe et règlement général. Donc il attend cette opportunité et apprend pour cela !

Subjectivement, Jean Baptiste s'y retrouve et se prépare activement à cette nouvelle et hypothétique mission. D'ailleurs sinon pourquoi s'investirait-il dans une formation sans perspective, directe ou indirecte, et dont, tant les acquis, que les signes d'espérance de réussite restent absents des verbalisations ?

## B. : Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation

### B.1. : Entre passé et avenir, l'engagement professionnel au service de la trajectoire

Au début de sa carrière professionnelle, alors qu'il cherche toujours à devenir éducateur, c'est le hasard du calendrier qui le fait entrer en prison. La première des réponses à sa recherche d'emploi sera celle de la direction des établissements pénitentiaires. Ayant réussi l'examen d'entrée, pressé par le besoin de travailler, Jean Baptiste devient contractuel dans une prison réputée pour son régime sécuritaire. Plus ou moins deux ans après, sa nomination qui lui permet de demander mutation. Le changement de siège de travail aura un double effet sur les engagements du sujet.

D'une part, il lui permet de se rapprocher de son domicile.

D'autre part, et surtout, il lui permet de rejoindre le service psychiatrie de cet établissement. Les détenus se transforment en patients. Le travail individuel, sur section, se mue en travail collectif sur niveau. Le sécuritaire semble laisser la place au social et à la tolérance. Certains collègues sont éducateurs.

Jean Baptiste qui arrive maintenant à créer des liens entre son engagement et ses souhaits d'engagement le dit. Il aide. Il se sent utile aux individus qui sont placés en détention psychiatrique. Il est intéressant de noter que lorsque nous utilisons le terme de détenus le sujet nous reprend et rectifie : il s'agit de malades et de patients. La conception du travail telle qu'enseignée, sur le tas, lors de ses premiers pas en prison, est maintenant changée. Il se sent moins dans la confrontation que dans l'accompagnement. Il ne commande plus, mais provoque le dialogue.

Une partie des verbalisations de Jean Baptiste semble nous indiquer qu'il a trouvé une voie proche de ses souhaits. Nous soulignons que ces entretiens mettent aussi en avant le fait que « sa » voie n'est pas encore au rendez – vous.

Même en psychiatrie, à un moment donné, le sécuritaire rejoint le social. Les fouilles et les appels limitent l'expression des libertés au sein d'un espace qui reste fondamentalement carcéral. Les jeux éducatifs trouvent aussi leurs limites. Le temps imparti au dialogue, aux sorties préaux, aux accompagnements des patients... reste trop court à ses yeux. Les injonctions de la hiérarchie, qui se protège, et des collègues, qui travaillent différemment, limitent la créativité des agents. Pour Jean Baptiste une meilleure offre de formation et une meilleure gestion de la communication au sein de son espace de travail permettraient une meilleure expression de l'individu et du social. Bien sûr, c'est mieux que dans le cellulaire d'antan, mais... !

Pour cet agent c'est un « mais » franc qui met en évidence les écarts qui subsistent entre ses engagements et ses souhaits d'engagements. Ce « mais » renvoie Jean Baptiste dans le domaine du rêve. Celui de voir un jour les fonctions des agents être dédoublées, leur statut aussi. Il imagine qu'un jour se trouveront, d'un côté ceux qui veulent être en bleu et faire du sécuritaire, et de l'autre côté ceux qui veulent s'inscrire dans le social. Ce dédoublement permettrait à Jean Baptiste de rejoindre, enfin le camp des éducateurs.

## C. : Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés

### C.1. : Stratégie comportementale et stratégie d'adaptation, l'interprétation au service de la carrière

Pour Jean Baptiste sont les textes et les règlements qui font injonctions plus que le directeur ou le responsable hiérarchique. Pour, en reprenant l'expression de Martuccelli (2002), se tenir droit de l'intérieur, pour jouer son rôle, au quotidien, le sujet a en charge d'interpréter ou de réinterpréter les textes qui existent et qu'il connaît. Ceci serait probablement facile, s'il les connaissait bien et tous et s'ils étaient univoques. L'approche contextuelle nous a montré les dichotomies qui existent entre le règlement général et la loi de principe. Elle nous a montré aussi celles qui existent aussi entre leurs interprétations et leurs applications. Jean Baptiste évoque d'ailleurs à différentes reprises les impératifs d'adaptation. Il est intéressant de souligner comment en pratique, les injonctions de contrôle initient une suite de stratégies individuelles complémentaires de création de sens à sa pratique

Le sujet nous explique que les deux principaux règlements qui sont d'actualité dans le monde carcéral ne trouvent, en termes de traduction en gestes sur le terrain, que peu d'échos formels ! Jean Baptiste nous parle plus d'un processus de transmission non formalisé des ordres que de prises de décisions effectives de la hiérarchie. Les règles sont réinterprétées au niveau du terrain par les agents ou par des coalitions d'agents entre eux, voire par des coalitions qui se créent entre les détenus et les agents. Pour l'agent, la difficulté sera de faire en sorte que sa perception de la proposition de réponse à donner à l'injonction de subjectivité et/ou de l'injonction de subjectivité de fait (et la réinterprétation de cette injonction que dans l'instantanéité de l'action il peut faire) n'entre pas en contradiction avec ce que l'on semble attendre de lui.

Les enjeux sont de taille. Jean Baptiste sait l'importance que ces réinterprétations professionnelles peuvent avoir sur la perception que les autres significatifs peuvent se faire de lui. En prolongement de son raisonnement, il apparaît que ce sont des enjeux de places et de postes qui émergent. L'orientation principale de la vie professionnelle de Jean Baptiste tend vers l'acquisition du statut convoité d'animateur/éducateur. Toute erreur stratégique serait malvenue et mal vue.

## D. : Conclusion

S'accomplir par l'évitement des images de soi peu porteuses est au cœur des dynamiques qui guident ce sujet dans l'action. Ce cœur est centré sur la réduction des écarts entre son image de soi pour soi et la perception qu'il se fait de son image de soi pour autrui. Le travail quotidien de Jean Baptiste tourne aussi autour de la mise en compatibilité de sa transaction objective avec sa transaction subjective. La formation y est mobilisée au service de sa double perception de son image de soi pour soi idéal et de soi pour autrui actuel. Le sujet apprend pour apprendre, pour évoluer personnellement et met en place différentes stratégies d'évitement pour ne plus à avoir à endosser sa fonction primaire, celle d'agent de prison sécuritaire.

Sa carrière professionnelle semble se vivre par procuration. In fine, le sujet tient son rôle et se tient droit de l'intérieur pour être bien vu à l'extérieur. Il est intéressant d'observer comment Jean Baptiste nous déroule un fil rouge biographique et comment ce fil rouge le lie inéluctablement à son (ses) expérience professionnelle passée qu'il considère comme inachevée, voire ratée. Cette dualité se retrouve dans ses engagements. La gestion que cet

agent fait des écarts qu'il ressent entre un pôle « engagement et préférences d'engagement » et un pôle « souhaits d'engagement » met en évidence la même dialectique. Il est significatif de mettre en avant, dans un contexte d'ambivalence des règles et d'absences de formalisation hiérarchique de celles-ci, comment dans l'instant professionnel les stratégies de gestion de l'imprévu et des indéterminations professionnelles glissent, presque d'une à l'autre, de l'injonction de contrôle normative exprimée par la formation vers celle de la réinterprétation professionnelle en lien avec le domaine des injonctions de subjectivité ou de subjectivité de fait.

Nous observons que, tout compte fait pour le sujet, peu importe la règle pourvu que les adaptations qu'il met en place l'autorisent à gérer au mieux son image de marque. Pour Jean Baptiste, inévitablement tant les engrangements professionnels que les constructions de sens se font en fonction d'une double considération.

- Comment, objectivement ou subjectivement, bien se tenir et bien tenir son rôle afin de s'assurer, tant que faire ce peut, d'être bien vu ?
- Comment, objectivement ou subjectivement, s'assurer que l'image qu'il donne de lui pourra lui servir un jour à combler l'écart qui existe entre le statut d'agent, sécuritaire et en bleu, et celui de cadre éducateur, social et en civil ?

La formation n'y échappe pas ! Le sujet y apprend beaucoup de choses et s'en trouve ainsi valorisé. Il sent que cet investissement est un travail personnel qui lui permet de modifier son image de soi envers ses autrui significatifs, collègues ou responsables. Cependant, si nous allons au-delà d'une série de verbalisations convenues, nous remarquons qu'une partie de sa dynamique d'engagement en formation rejoint le registre de la gestion de sa dualité identitaire. Entre utilité et instrumentalité perçues, entre dynamiques d'évitement du statut sécuritaire et d'accomplissement de celui d'éducateur, Jean Baptiste oscille en permanence entre l'objectif peu probable d'une certification ou d'un diplôme et un potentiel subjectif tout aussi incertain : tout faire pour s'arranger pour être un jour sollicité et faire partie d'un futur binôme d'agents dans sa composante sociale !

### 6.3. Monographie n° 3 : « Aline »

« J'avais envie de travailler en prison. Depuis que j'avais six ans, je voulais travailler en prison. Soit en prison, soit dans la marine marchande, voilà, c'était mes deux choix. Et comme marine marchande, il n'y a pas en Belgique, il fallait aller passer les examens en Hollande, je me suis dit pff. Il fallait bien connaître le néerlandais pour passer les examens, donc je me suis mise sur les prisons.

Entretien, n° 3 extrait tiré de la zone de texte de 05 à 08 »

#### 6.3.1. Introduction

C'est probablement l'attrait de l'uniforme qui oriente Aline vers ce qu'elle pense être un monde uniformisé. Voir l'envers du décor et comprendre comment « des gens » peuvent être bon et d'autres « faire des choses 'mal' (E. n° 3 : § 22) ».

Dès sa plus tendre enfance, Aline se pose des questions de société, de religion, de compréhension du monde qui l'entoure ! Enfant curieuse de tout, elle entend surtout ne pas croire systématiquement ce qu'on lui présente comme étant la vérité toute faite. C'est cette curiosité qui la conduira aussi dans le monde pénitentiaire. Elle y entre en service en mars 1988. Aujourd'hui, à 48 ans, muni d'un diplôme d'études secondaires inférieures, le sujet a déjà une bonne vingtaine d'années de service. Aline porte le grade de premier agent principal et affiche une carrière plane centrée sur la promotion par ancienneté. Elle est d'ailleurs satisfaite de sa position hiérarchique, le grade de chef de quartier ne l'attire pas. Elle estime déjà faire 'presque' le même travail (E. n° 3 : § 466).

Aline a complété son bagage de départ. D'une part, avant de suivre la formation continue de Marneffe, elle a fait des formations internes centrées sur le vécu psychosocial des détenus ou le 'stress team'. D'autre part, ses formations externes lui ont permis d'apprendre l'anglais et le néerlandais.

#### 6.3.2. En prison, un service complet

Aline est une femme réservée. Elle parle difficilement de son travail, de son service et de sa perception de son environnement professionnel. Son entretien est balisé d'onomatopées qui reflètent la lassitude qui semble l'avoir gagnée au fil des ans.

Autre aspect de ses verbalisations, ses années de travail, signes d'expérience, permettent à Aline d'afficher une certaine sérénité au travail. Elle pense proposer un service complet aux détenues. Pour elle, ceci va de l'aide à l'apprentissage du respect des règles, à la manière de faire des crêpes. Elle sait que la détenue ne restera pas en prison toute sa vie et elle essaye de le prendre en compte.

« Regarder à la sécurité, travailler à la réinsertion du détenu, et à son bien être à l'intérieur aussi hein. Quoi, veiller à... moi je dirais, c'est gérer un petit peu en bon père de famille, on va dire ! Je ne vois rien d'autre à ajouter, je ne sais pas... (E. n° 3 : § 97 à 99) »

Il lui est important de trouver un juste équilibre. C'est en marquant le lien qui existe entre la pratique et l'expérience qu'elle déclare que « maintenant (E. n° 3 : § 85) », elle y arrive. Selon le sujet, les détenues n'influencent que peu sa manière de faire son travail. Ceci dit, elle commente aussi sa manière de tenter de satisfaire leurs attentes. Le repère final de la disponibilité qu'Aline est prête à proposer aux détenues se situe au niveau des règlements. Les heures de préaux, de fouilles, les impératifs sécuritaires de l'établissement pénitentiaire lui permettent, dans une perspective de gestion collective de la prison, de recadrer les attentes individuelles des détenues.

« Non, le détenu n'a pas d'influence, mais, le détenu c'est une personne avec qui je dois rester huit heures par jour et j'aime autant bien m'entendre avec, et même m'entendre bien sûr. Mais une influence, non je ne pense pas, à part peut-être que je dis : quand il y en a une qui me demande quelque chose là, ben j'essaye de répondre à son attente, bon. (...) Ben, disons que, en général quand il y a une réglementation il y a une raison. Ce n'est jamais sans raison que l'on fait quelque chose. Et cette raison, ben cette raison-là doit être respectée ! (E. n° 3 : § 286 à 297) »

Dans un contexte professionnel où le quotidien qui prend appui sur l'existant en termes de normes sert de base à une mise en pratique « terrain » équilibrée, le sujet s'interroge. Du haut ses vingt années d'expérience, Aline observe les changements qui s'opèrent autour d'elle. Elle essaye de s'y adapter. Elle remarque que certaines des nouvelles dispositions vont à l'encontre de ce que l'on apprenait il y a vingt ans, mais vaille que vaille, Aline essaye d'évoluer avec le monde qui l'entoure. Elle pense ne pas s'en sortir trop mal. Comme elle le fait depuis toujours, Aline analyse ce que son espace social lui propose. La loi est une proposition, elle y puise ce qu'elle estime bon d'y prendre et laisse ce qui lui semble moins pertinent.

En ce sens, elle gère sa journée de travail en prenant les responsabilités qui lui incombent. Ici, elle souligne encore l'importance que prend « l'expérience ». Lorsqu'on travaille dans un milieu « quand même dangereux (E. n° 3 : § 158) », on ne peut pas y faire n'importe quoi ! Aline souligne les écarts qu'au quotidien elle met entre le travail terrain et les injonctions qui lui sont faites. C'est pourquoi, martèle-t'-elle, si une loi lui paraît mettre en danger les pratiques du terrain, elle n'y prend que ce qu'elle pense être utile à prendre. Ceci se fait en toute connaissance de cause, en prenant ses responsabilités. Selon Aline, cette pratique est une pratique commune de ses collègues de travail. Elle trouve son sens dans le manque... de sens des textes qui sont produits par la structure.

« Bien, je trouve que les lois sont écrites par des gens qui en général ne travaillent pas dans les prisons. Ils écrivent des choses des belles choses et tout... d'accord, mais pour les mettre en pratique ce n'est pas évident, parce qu'ils ne sont pas sur le terrain et ils ne se rendent pas compte que, ce qu'ils ont écrit, ben... On ne sait pas le mettre en pratique quoi !... C'est... donc il faut quand même essayer de garder un équilibre pour que la loi soit quand même respectée... et pour pouvoir faire ce qu'on a faire aussi quoi... (E. n° 3 : § de 105 à 110) »

Sa remarque nous oriente vers la gestion, aujourd'hui, antinomique du monde des prisons. Aline se positionne. Avec elle c'est toute son expérience professionnelle qui se repositionne sur un échiquier partagé entre le strict et le social. Elle nous parle de ses difficultés de retour en arrière sur vingt années de métiers.

« Ben, le strict moi je dirais que ça se rapporte à la sécurité et que le social se rapporterait plus à l'aide, à ce qu'on peut leur apporter... Faire les deux, il faut savoir faire de la sécurité en mettant de l'aide dedans ! Moi je le fais. (E. n° 3 : § de 577 à 587) »

Le sujet nous parle aussi de ses difficultés d'interprétation des deux pôles à mettre en œuvre. Elle souligne qu'elle arrive, in fine, à le faire. Partant de l'idée que ce qui est impossible à faire pour l'un des agents le sera aussi pour l'autre, une concertation entre collègues du même quartier s'est mise en place (E n° 3 : § 197 à 198). Celle-ci se passe aux changements de pause et permet d'effectuer quelques échanges sur les pratiques individuelles. La gestion de ce qu'Aline appelle « un petit monde dans un grand monde » en dépend. Bien qu'Aline fasse au quotidien cet exercice de régulation professionnelle, cela ne va pas toujours sans heurt. Il arrive parfois que lorsqu'elle travaille avec une collègue jugée trop sociale, elle doive la recadrer. En exemple, elle nous explique ne pas passer son temps dans les cellules à « papoter » avec les détenues, ce genre d'attitude nuit à la sécurité (E. n° 3 : § 619). Sur un



ton réprobateur, le sujet ajoute que lorsque cela se passe, privilège de l'expérience, elle recadre gentiment la collègue égarée. Elle le fait dans l'intérêt de l'autre agent. D'autres collègues ne prendront pas cette peine et signaleront peut-être « plus haut », les pratiques jugées mal venues se dit-elle.

Souvent, les verbalisations du sujet mettent en contradiction le social, les nouvelles et les anciennes pratiques. Si ce n'est dans de brefs passages d'entretien, un des grands absents des verbalisations qu'Aline nous propose, est l'autrui significatif hiérarchique.

Elle nous parle de règles et de lois. Elle nous parle de ses collègues et des détenues. Elle nous parle aussi, un peu, de son entourage, de son environnement et de la structure... mais elle n'évoque quasiment jamais ses supérieurs hiérarchiques locaux. Tout est décrit comme si le travail se passait sur section, sans responsable hiérarchique. Comme si les décisions normatives et les réorientations de la pratique se décidaient à ce niveau-là.

### 6.3.3. La formation, un service personnel que le sujet se rend pour le mettre au service des autres

« Bien, j'avais envie d'apprendre un petit peu, d'apprendre un peu plus. (E. n° 3 : § 419) »

Aline s'investit en formation, de temps en temps !

Ses motivations sont d'ordre personnel. Son souhait est d'évoluer, de progresser, non dans la carrière, mais dans la vie. Son entrée en service était du domaine de la vocation. Depuis son entrée en fonction au sein du monde pénitentiaire, le sujet s'est inscrit dans une perspective de carrière plane, son plan de formation semble en faire partie. La réussite d'un examen de promotion, par exemple, pour accéder au grade de chef de quartier, ne l'intéresse pas. C'est plus la curiosité que l'ambition qui guide sa vie. Elle le répète, c'est plus pour trouver des réponses aux nombreuses questions qu'elle se pose, qu'elle se rend en formation. Il reste cependant que c'est avec un zeste de regret qu'Aline nous dit que si elle avait voulu monter en grade elle aurait dû le faire bien plus tôt.

Quoi qu'il en soit, cet agent compte bien utiliser, au quotidien, les acquis de ses formations. Donner des conseils aux détenus, les aider dans leur réinsertion (E. n° 3 : § 452) sont autant de facettes qu'elle veut mettre en avant.

Aline ne souhaite pas, ou peu, s'étendre sur le sujet des formations et de la formation continue. Elle ne sait pas vraiment ce que la structure cherche en organisant ces sessions, mais estime avoir été correctement informée. Elle n'attend donc rien en retour de son engagement en formation, ni en termes d'avantages, ni en termes de statut, ni en termes de carrière. Évidemment, elle se rend bien compte qu'ils ne sont qu'une petite minorité d'agents à s'y inscrire et elle attribue ceci au manque de motivation de certains collègues. Et, tant pire, si par son inscription et si par son désir d'approfondir ses connaissances, « après 20 ans de carrière... (E n° 3 : § 518) », le regard de ses collègues lui renvoi parfois une image de « ridicule » !

« On apprend des choses pff, il faut se mettre dans la vie, on ne fait jamais du sur place, soit on recule, soit on avance, donc j'aime autant avancer ! (E. n° 3 : § 403 à 404) »

Elle est là pour son développement personnel et l'assume comme cela.

### 6.3.b. Analyse des données n° 3, « Aline »

#### 0. : Introduction

Hormis une affirmation forte d'un soi, sécuritaire et presque militaire, mise en œuvre dès les premières années qui ont suivi son arrivée, très jeune, dans le monde pénitentiaire, tout dans les stratégies d'Aline est évitement.

Être bien à sa place semble être la devise d'Aline. La prison est une (est sa) vocation. Sans faire de vague, elle la traverse au gré des années de service. Aline qui connaît son travail sur le bout des ongles aime évoluer. Suffisamment pour avancer et... assez pour ne pas reculer !

Apprenante à la formation continue de Marneffe son exercice quotidien consiste donc, aussi, à ne pas remettre en question au plus profond de ses convictions les fondamentaux des apprentissages sur le tas qu'elle a reçus au début de sa carrière. Avec vingt années passées dans et pour le monde pénitentiaire chez ce sujet, le travail est devenu maîtrise. Elle gère de la sorte, en grande autonomie et en toutes responsabilités, des gestes qui sont faits d'adaptations constantes. Ces stratégies qui touchent le temps, les règles, les collègues ou les détenues semblent se passer en dehors de l'existence d'une structure hiérarchique formellement identifiée.

#### A. : Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs

##### A .1. : Accomplissement de soi

##### A.1.1. : S'accomplir au travers une image d'enfance, le monde pénitentiaire entre vocation et linéarité

Très jeune, lorsqu'Aline entre dans le monde des prisons, il semble fait pour elle !

Elle se retrouve dans un espace de travail qui lui permet de valoriser, par le port de l'uniforme, son image de soi pour autrui. Depuis le début de sa carrière, le sujet aime entretenir une image de soi pour autrui qui lie constance et maîtrise de soi dans la gestion quotidienne des sections. En quelque sorte, Aline fait partie de l'histoire de son monde. Elle compte d'ailleurs parmi les anciens du champ. C'est en faisant valoir son expérience, qu'elle

s'y sent comme une référence. Elle a connu et a travaillé selon l'ancien système sécuritaire et après avoir montré toute sa résistance aux nouvelles méthodes de travail, elle nous dit vouloir évoluer à la recherche du social avec sa structure.

Son expérience au travail est irréductiblement liée à sa transaction objective. En effet et même si, d'une part, côté image de soi pour autrui, Aline dit faire le travail de chef de quartier, d'autre part elle nous dit aussi que pour mieux progresser dans la structure il lui aurait fallu commencer une trajectoire ascendante plus tôt. En tout état de cause, avec un grade de premier agent pénitentiaire, son processus identitaire biographique s'est, pour le moment, arrêté aux possibilités structurelles de progressions par l'ancienneté dans la structure hiérarchique. Nous notons donc que le sujet affiche une carrière plane centrée sur la promotion par ancienneté.

#### A.1.2. : S'accomplir par la formation, un défi en soi

Plus généralement, au-delà des acquis professionnels qu'elle peut y trouver, la formation sert aussi de liens valorisants entre le passé et le présent. Elle lui permet de s'entretenir, de ne pas reculer. Elle s'est par exemple et en ce sens engagée dans un cycle d'anglais ou dans ceux de gestion des détenus. Même si pour certains de ses collègues cela peut paraître ridicule, après vingt années de carrière pénitentiaire, le sujet estime en avoir besoin. Elle veut se jauger et savoir si elle en est encore capable ! Entre rôles, besoin de respect et attachement aux normes, Aline est par ailleurs porteuse, à la limite de la caricature, des grandes caractéristiques des cadres issus du sérail de l'administration pénitentiaire. Ce statut impacte tant son image de soi pour soi que celle de soi pour autrui et lui intime aujourd'hui le besoin de confirmation de « son » soi originel.

En formation continue, à Marneffe, Aline ne vient chercher et n'aura ni certificat, ni augmentation de salaire, ni d'ailleurs aucun autre avantage. Peu lui importe, pourvu qu'elle s'y retrouve en termes d'acquis. À quarante-huit ans, le sujet dit ne plus avoir à monter en grade et ne plus vouloir évoluer dans la structure. Sa seule recherche est personnelle. Son seul souci est d'évoluer personnellement. Ceci étant dit, plus loin dans l'entretien, le sujet convient que s'il y en avait une (de certification) elle la prendrait bien. De plus après deux années de formation continue, dans ce cadre individuel et situationnel peu valorisant et peu motivant, le sujet estime que si elle pouvait faire une troisième année à Marneffe, elle serait partante.

C'est en matière d'acquis qu'Aline pense s'y retrouver. Les textes, les procédures et la loi de principe en font partie. Aujourd'hui, elle connaît beaucoup plus de choses qu'avant. Elle compte bien s'en servir dans le cadre des interprétations de gestes professionnels à donner pour la gestion de sa section. Désormais, elle peut, pense-t-elle, renseigner les détenues sur des points techniques difficiles. Elle peut donc se montrer aussi compétente qu'indispensable sur sa section de travail. Par la formation, Aline aime avancer et se « rafraîchir » un peu. Ce parcours formatif et les acquis de l'apprentissage qui en découlent semblent suffisants pour revaloriser une image de soi pour soi qui s'est égratignée dans la routine et le quotidien.

Son engagement en formation entre aussi dans ce contexte. Le sujet le voit comme un défi pour elle-même. Il lui permet de présenter une image de professionnelle efficace qui est capable, par exemple, de conseiller les détenues et les collègues. Surtout celles qui se veulent « trop sociales » !

## A.2. : Évitement de soi

### A.2.1. : Éviter le social et l'image de soi normatif pour autrui qu'il véhicule : La formation comme outil de non-transformation — confirmation de soi

La rigidité des choses professionnelles rythme la vie quotidienne du sujet.

Pour elle, les nouvelles lois qui sont écrites par des gens qui ne connaissent rien au cellulaire sont source d'adaptation. Elle les gère en bonne mère de famille et regarde au sécuritaire pour pouvoir correctement les appliquer. Elle en prend ce qu'elle pense bon et laisse entre parenthèses le reste. Ceci dit, pour savoir adapter et surtout pour être capable d'adapter dans le bon sens, le sujet est conscient qu'il faut bien connaître. Elle attend donc de la formation qu'elle lui donne la connaissance indispensable de la loi de principe. Réforme ou pas, le sujet n'envisage pas de transformation de fond de sa conception du travail. Il lui faut tout au plus pouvoir donner le change à ses collègues moins expérimentées. Lorsque Aline pense que sur section c'est la sécurité qui en jeu, c'est de façon directive et sécuritaire qu'elle remet « sur le bon chemin » certaines de ses collègues, brebis égarées par le tout au trop social.

Pour Aline, la formation est donc bien plus qu'un outil au service d'une adaptation fondamentale des gestes. En plus de lui permettre d'espérer une certaine reconnaissance d'un soi servile et désabusé par des années de soumission professionnelle, elle est un moyen réel de progresser individuellement, ailleurs ou en parallèle à la ligne hiérarchique.

Dans ce cadre général de service (minimum en changement et optimum en sécurité), au niveau du terrain et pour le terrain, l'engagement en formation d'Aline lui confère une expertise complémentaire à celle qu'elle a acquise sur même terrain. Elle pense que celle-ci est valorisante à ce même niveau. En un mot comme en cent, cela lui suffit et cela suffit à se doter de marges de manœuvre et d'adaptation des gestes. Le sujet qui s'est inscrit dans une perspective de carrière plane n'en veut donc pas plus.

## B. : Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation

B.1. : La soumission calculée des engagements professionnels du sujet au service de sa conception du bon geste

Produit de sa longue carrière, l'efficacité de sa pratique sur le terrain des sections ressort comme étant l'engagement professionnel principal d'Aline. L'entretien montre un agent pénitentiaire qui s'inscrit dans une perspective de carrière plane, prend acte du contexte et de ses changements et accompagne de façon quelque peu démotivée le mouvement. Dans ce contexte, elle veut proposer un service complet. Celui-ci oscille entre strict et social, sécuritaire et dialogue. Comme on dit, Aline en fait juste ce qu'il faut !

Ceci passe aussi par la formation d'autrui. C'est par la formation aux gestes du quotidien domestique que modestement le sujet participe à la réinsertion professionnelle des détenues dont elle a la charge. Notons que cette démarche, en plus d'être efficace par son ancrage dans certains domaines pratico-pratiques, par exemple ceux de la couture ou de la cuisine, lui évite toute prise de risque normatif. D'ailleurs, pour le sujet, le détenu n'influence ni son jugement ni ses décisions. La sécurité des collègues et des détenus lui permet de recadrer le social dans une logique sécuritaire.

Cependant, les quelques préférences d'engagements d'Aline n'émergent que rarement. C'est le cas lorsqu'elle nous parle de ses choix de formation. C'est également le cas lorsqu'elle nous parle des stratégies professionnelles, autodéterminées, mais partiellement pré configurées par la formation sur le tas, qu'elle met en place pour gérer des situations qu'elle pense non opportunes.

## C. : Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés

### C.1. : Les stratégies d'adaptation comme norme professionnelle

Les verbalisations sur la dynamique professionnelle d'Aline, nous permettent donc de mettre en avant une apparente absence des autrui significatifs hiérarchiques dans son quotidien professionnel. Les injonctions de contrôles sont déshumanisées et centrées autour des textes, des règlements et des lois. Tout se passe comme s'il n'existait pas d'interface entre la promulgation des textes et leur application. Cette déshumanisation induit une série de zones d'incertitude organisationnelles. Elle engendre aussi une série de contestations autour de la pertinence et de la qualité des personnes (extérieures à l'organisation), qui ont conçu les nouvelles règles, mais aussi de l'applicabilité des textes eux-mêmes. Il en ressort que les stratégies d'adaptations d'Aline se situent à deux niveaux.

- Collectivement (entre collègues et avec la mobilisation des détenues) lorsqu'il s'agit d'organisation générale ou d'interprétations de l'organisation au niveau local.
- Individuellement, lorsqu'il s'agit pour elle de réinterpréter ses gestes professionnels sur le terrain.

En tout état de cause, l'absence de formalisation claire aboutit, chez ce sujet, à la mise en œuvre de cadres d'interprétations quotidiennes du strict et du social. Les constructions de sens vont bon train. Le contexte professionnel oscille entre injonctions de subjectivité ; non en rapport à la hiérarchie, mais bien en rapport aux textes, reflet des attentes de la structure ; et entre injonctions de subjectivité de fait, qui laisse le champ à l'interprétation libre des moments professionnels à faire vivre. Sur section, l'adaptation est donc au centre des préoccupations d'Aline. Le sujet s'adapte plus en fonction du décours de la journée et des positionnements des collègues avec qui elle va travailler, qu'en fonctions des règles à appliquer. L'expérience est vectrice de relecture des choix des options à mettre en œuvre. Aline sait qu'elle ne fait pas cet exercice de style sans risque.

Entre le texte, réglementaire, mais présumé non applicable, et la gestion quotidienne qui se veut sécuritaire et efficace, c'est cette dernière qui prime. Le sujet en assume toute la responsabilité.

## D. : Conclusion

Aline a accompli l'acte de sa vie lors de son entrée en fonction, presque par vocation et pour l'uniforme, comme agent pénitentiaire. Mise à part l'auto évolution prônée par les différents cycles de formations, internes et externes, qui émaillent la carrière d'Aline l'ensemble des dynamiques qu'elle développe est à placer dans le domaine de l'évitement de soi pour autrui. Son principal souci dans son travail quotidien est de mettre en œuvre des stratégies qui visent à maintenir sa conception de la gestion des détenues. Ceci se fait souvent a contrario ou en adaptation des injonctions de la structure.

Si nous ne connaissions pas le statut et le contexte des entretiens, soit une structure d'état, pénitentiaire, bureaucratique et centralisée, nous pourrions presque penser qu'Aline est une travailleuse indépendante qui met ses compétences au service d'une entreprise privée. Dans la dynamique professionnelle du sujet, les verbalisations surlignent une perception du métier qui se construit sur une absence quasi totale de la hiérarchie. Elles montrent que, pour Aline, cette absence se transforme en un contexte d'injonctions de subjectivité de fait qui lui permet de mettre en place une série de stratégies individuelles de gestion de sa vie et des moments professionnels à vivre.

Aline s'est accomplie, professionnellement et identitairement, lorsqu'elle a rejoint le monde régulé des prisons. Elle a, en endossant l'uniforme, endossé toutes les règles. Son affirmation de soi va de pair avec son affirmation de l'autorité. Travailleuse aguerrie, elle connaît toutes les ficelles du champ. Elle sait que combattre de front le changement serait suicidaire pour sa tranquillité professionnelle. Le sujet opère donc en douce et met en œuvre un ensemble cohérent et complémentaire de stratégies d'évitement. La formation aux nouvelles modalités de travail en fait partie, elle lui permet de mieux s'en affranchir.

Contrairement aux apparences, nous sommes loin d'être dans le domaine de l'initiative. Il apparaît que le sujet subit, plus qu'il n'agit !

Chez Aline, les contraintes institutionnelles sont véritablement incorporées. Si le travail semble se faire en toute autonomie, les verbalisations de l'actrice, qui soulignent les écarts qui existent entre les dualités « strict et social », montent le contraire. En cas de dilemme, c'est de l'expérience et des normes incorporées que vient la réponse aux interrogations. Ce sont ces deux tuteurs qui lui permettent de se tenir droit, qui prennent le dessus et qui guident le comportement du sujet.



Nous pensons qu'il en va de même pour la formation. Le sujet la présente comme étant socialement désintéressée et centrée sur l'auto évolution. En prolongement à ces affirmations, les verbalisations nous montrent qu'Aline aime donner conseil à des détenues, qu'elle stigmatise également comme étant potentiellement dangereuses. L'analyse des verbalisations du sujet laisse apparaître qu'Aline ressent un fort besoin de valorisation de soi pour soi et de soi pour autrui. Pour elle, cette valorisation est liée à la reconnaissance par autrui de ses compétences. Par les réformes organisationnelles et philosophiques en cours, c'est l'ensemble de l'édifice qu'Aline a construit patiemment, tout au long de sa longue carrière, qui est donc mis en périls.

Nous positionnons donc l'engagement en formation d'Aline au cœur d'un triangle dont les angles seraient nommés identité de soi pour soi, renforcement de l'image de la maîtrise professionnelle du sujet et (par) l'évitement de l'image normative de soi pour autrui qui lui est aujourd'hui proposée.

## 6.4. Monographie n° 4 : « Nestor »

« À la prison n° 1, j'ai fait vraiment de tout, oui, oui, PCI, portier, les niveaux, même le niveau des punis... Non j'ai vraiment tourné partout, hein ! Et à la prison n° 2 (...) J'ai été titulaire pendant quelque temps au premier z, qui était un niveau. Je suis reparti titulaire en centre, et ici, dernièrement, j'étais titulaire au (niveau NDA) zzzz, que j'ai du quitter, bien, pour raisons médicales, puisque mon épaule est foutue (accident de travail NDA). Ben, je... je suis un grain de sable dans la mécanique pour l'instant étant donné que je ne sais qu'occuper de... des postes... (...). Ben oui, mais j'aimais bien ce poste, c'était vraiment génial ! Et donc à partir de ce moment là, ben, j'étais assez mal vu par mon chef surveillant alors qu'avant c'était le contraire. J'étais assez bien vu ! Puisque je n'ai pas trop, trop, de maladies. Je ne suis pas souvent absent donc ça se passait plutôt bien ! Là je commence à être un poids. On ne sait plus très bien où me mettre et puis, ben, ça s'est dégradé au niveau mental ben. La confiance en soi, l'appartenance à la fonction ben. Il y a beaucoup de choses qui ont changé. Je ne me sentais plus à l'aise dans ma fonction, et heu, ben j'ai eu des moments assez difficiles pour heu, comment dire ! Pour heu, pff, pour heu, j'étais un peu dépressif, je dois l'avouer, pas avec des envies de suicide, quand même pas.... je n'ai pas pris de médicament, je n'ai pas consulté et puis maintenant je commence à m'habituer tout en étant que j'ai l'espoir de partir quoi !

Entretien n° 4 extrait tiré de la zone de texte de 00 à 110 »

### 6.4.1. Introduction

D'emblée, lorsque nous le rencontrons Nestor se présente à nous comme étant d'un caractère dynamique. Il explique qu'avant de s'engager comme agent pénitentiaire, il était titulaire d'un certificat d'études secondaires supérieures (équivalent baccalauréat). Le sujet nous précise qu'avant son entrée en service il s'est déjà investi dans différents cycles de formation. Il nous parle de formations à la bureautique ou de celles qu'il a faites comme volontaire au sein de la Croix Rouge, par exemple celle d'ambulancier ou en télécommunication.

À ces moments de début de vie professionnelle, Nestor se sent peu préparé, « scolairement », à la vie active. Il prépare son mariage et est à la recherche d'un premier emploi. Il attend aussi le salaire qui l'accompagne. Ce sont pour lui les éléments indispensables de sérénité nécessaire à la création d'une famille. Il cherche donc de tous les côtés de quoi faire vivre sa future famille. Sa seule préférence est de, si possible, trouver un métier qui lui permette de valoriser un de ses talents, la communication.

« Que je n'aie pas réellement un diplôme qui me permette vraiment de faire tous les travaux que je voudrais, n'importe quel travail que j'aimerais. Et donc ici, ben, je cherchais tout azimut, qui chaque fois donnait des choses qui me plaisent un peu plus. Et généralement dans ce qui était plus "communication". (E. n° 4 : § 657 à 660) »

C'est un voisin de ses futurs beaux parents, assistant pénitentiaire en chef de son état, qui lui présente le métier d'agent comme un métier de communication (E. n° 4 : § 664). Il le pousse à tenter sa chance à l'examen de sélection. Compte tenu du nombre de candidats qui se présentent à cette épreuve (certains examens, par exemple celui de 2008, ont compté plus de dix milles inscriptions, NDA), Nestor ne croit pas à sa chance. Il est donc réellement fier de terminer « Premier » de cette sélection (E. n° 3 : § 667). C'est alors qu'il se renseigne réellement sur la fonction et ses contenus. Il pèse le pour et le contre et estime pouvoir y trouver le salaire attendu et une sécurité de l'emploi « pure et dure ». En effet, l'agent pénitentiaire est un agent qui a le statut de personnel nommé de l'État.

« Donc c'est vraiment une sécurité pure et dure, à l'État, en tout cas ! Ça reste dans la communication donc voilà un peu pour quoi j'ai fait ce... Et maintenant, on m'avait dit que c'était bien payé. Mais, ce n'était pas le plus important malgré tout quoi. L'important c'était d'avoir un salaire, d'être sûr, de pouvoir me marier derrière quoi. De commencer ma vie de couple quoi ! (E. n° 4 : § 677 à 681) »

Confiant en ce que le salaire convoité sera bon et estimant pouvoir rejoindre un monde de communication, Nestor décide de franchir le pas !

Il entre comme agent en 2002. Lorsque nous le rencontrons, en 2008, le sujet poursuit une carrière plane et est premier agent (ce grade est obtenu par ancienneté dans la structure, NDA).

#### 6.4.2. Motivation et polyvalence, avant dévalorisation et stratégie de retrait

Des aveux de Nestor, son début de carrière est plutôt bon. Il participe à l'ouverture d'un nouveau centre pénitentiaire et même si la formation nécessaire pour faire correctement le travail semble parfois faire défaut, avec ses collègues, il se débrouille bien.

« Ben non, puisque c'était les grèves. Donc on a commencé la formation de base et on n'a pas su la terminer. Donc pas vraiment eu de formation, il faut bien l'admettre. On a eu quelques jours ou on nous a "entre guillemets" expliqué le règlement d'ordre intérieur ! Ben ce n'était pas fort..., fort clair pour nous, puisqu'on n'avait jamais vraiment pratiqué ! (E. n° 4 : § 203 à 209) »

Motivé et dynamique, il y passe d'un poste à l'autre, d'une responsabilité à l'autre. Dans sa prison d'attache, il occupera tous les postes possibles. Après quelque temps, Nestor change d'établissement pénitentiaire, mais continue son service de la même façon, avec la même motivation. Par exemple, dit-il, en dehors des heures normales de travail, il répond aux appels de la hiérarchie lorsque celle-ci le sollicite. Il effectue des remplacements pendant les grèves.

« J'avais demandé pour aller soit au zzzz ou au portier, j'aime bien ces deux postes. Je n'arrivais pas vraiment me décider entre les deux, mais bon, rien quoi. J'ai vraiment tourné, tourné. Je n'arrivais vraiment pas à y parvenir, à faire trois pauses consécutives à un endroit, j'ai vraiment tourné tout le temps. (E. n° 4 : § 232 à 235) »

La communication reste le point d'ancrage de son métier. Souvent cette première des motivations, faire un travail de contact, celle qui a poussé Nestor à entrer dans le monde pénitentiaire, entre en contradiction avec la structure architecturale ou temporelle de la prison. L'espace, selon que l'on soit dans une grande ou une petite prison, a un impact sur la perception du métier. Le temps aussi !

« Ben, à la limite, il ne faut pas qu'il oublie son rôle de sécurité, c'est certain. Le contrôle de barreau, la fouille du détenu et de la cellule, c'est important, mais finalement, on est quand même ceux, entre guillemets, qui sont le plus fréquemment en contact avec eux. Et on est finalement ceux qui ont le moins le temps de parler avec eux. (E. n° 4 : § 835 à 838) »

Entre sécurité et communication, Nestor nous dit donc regretter de ne pas avoir plus de temps à consacrer aux détenus. Lorsqu'il analyse son engagement professionnel qu'il juge « constant », c'est légitimement que Nestor se considère comme faisant partie des agents qui sont bien vus de la hiérarchie. Il attend donc d'être traité de la sorte.

### 6.4.3. L'administratif au bout du tunnel

Au-delà des apparences des premières verbalisations, Nestor nous montre qu'il vit avec difficulté et souffrance les rotations professionnelles. Souvent, il les subit plus qu'il ne les autodétermine. Très vite, il nous parle de ses déceptions. Lorsque nous le rencontrons, pour Nestor, les questions de temps, d'espace et de contact avec les détenus ne sont plus réellement d'actualité. Aujourd'hui, il se sent persécuté ! En débutant son entretien par l'évocation du souvenir de son accident de travail, Nestor nous commente dans le détail son vécu de sa situation professionnelle.

« Oui heu, j'allais chercher la nourriture des détenus et ce jour-là c'était du pudding dans des grandes platines. Il y avait donc, je prenais tout le zzzz, j'avais trois platines à prendre. Elles sont assez grandes et assez lourdes et donc je les avais passées en quinconce et quand je suis rentré, j'ai rentré le chariot dans l'ascenseur quoi. La platine du dessus, avec le choc, a commencé à glisser. J'étais pour la rattraper et à ce moment-là, j'ai fait un mouvement trop, trop éloigné avec mon bras ce qui a distendu un tendon dans l'épaule. (E. n° 4 : § 140 à 144) »

Depuis le jour de cet accident de travail, la vie professionnelle de Nestor semble avoir basculé. La motivation s'est transformée en contrainte. Son épaule est « foutue », le sujet ne peut plus ouvrir et fermer normalement les lourdes grilles des étages de la prison. Ce handicap pèse sur son quotidien. Alors que les gestionnaires l'écartent du cellulaire, les services médicaux le font traîner en longueur.

Dès lors, Nestor adopte une double stratégie de retrait. En premier lieu, il essaye à tout prix d'obtenir un travail en service de nuit. En deuxième lieu, notre interlocuteur s'est inscrit à un examen d'assistant administratif, l'a réussi et compte les jours qui restent pour enfin sortir du cellulaire.

« Et bien comme c'est parti là, oui ! De toute façon, dans six mois, je passe à l'administratif. Comme j'ai réussi l'examen d'assistant administratif, que j'ai opté pour la première possibilité qui était de passer dans l'administratif dans les dix-sept mois à partir du premier janvier de cette année. Je sais qu'au premier juillet, je suis dans l'administratif. (E. n° 4 : § 30 à 33) »

« Mais eh... de pouvoir exercer une fonction plus en regard avec mon diplôme. Elle est aussi niveau D, en dessous de diplôme que j'ai réellement. (E. n° 4 : § 641 à 645) »

Le sujet qui ambitionne donc de devenir assistant administratif a réussi l'examen de sélection et devrait partir quelques mois plus tard (après cet entretien) vers ce nouvel horizon professionnel. Nestor prend cependant soin de nous souligner qu'il ne souhaite pas quitter le monde de la justice. C'est un monde qui lui convient bien. L'agent précise qu'il cherche à quitter le monde du cellulaire qui, pour lui et par la malchance de « son » accident de travail, est devenu un véritable calvaire.

« C'est l'administratif, c'est espérer de passer en nuit assez rapidement et de se dire ben oui finalement on n'est pas un poids on est quand même... on est en place pour quelque chose quoi ! (E. n° 4 : § 114 à 115) »

En définitive, s'il pouvait, en épousant ce type de travail, rejoindre le service de gestion des bracelets électroniques, Nestor pourrait alors, à sa grande satisfaction, continuer à rester en contact avec les détenus, sortir du cellulaire tout en continuant à communiquer.

#### 6.4.4. La formation, outil de communication et moyen technique

La formation interne telle que l'envisage Nestor se place dans un contexte d'utilité à venir, technique ou biographique.

L'ensemble des thématiques des formations complémentaires auxquelles il s'est inscrit tournent autour de thèmes récurrents sur la sécurité interne, au sens large. En exemple, Nestor nous indique qu'il a suivi les cycles de formation à la fonction d'agent référent, ceux portant sur l'hépatite, le sida ou des formations traitant des explosifs, des drogues et celui de la formation continue à Marneffe

« Parce qu'au moment de mon engagement dans la formation, j'étais encore extrêmement motivé. Ce que je ne suis plus maintenant vu mes derniers déboires. Mais à ce moment-là, il y avait cette grande question de la loi Dupont, enfin de la loi de principe, qui n'était pas encore passée. On savait qu'elle allait bientôt arriver et je pensais que la formation ça serait une réponse claire à ce que la loi demanderait de nous dans le futur. Mais maintenant, la formation n'a pas été la réponse aussi claire que je l'espérais. (E. n° 4 : § 500 à 505) »

Au premier abord, les verbalisations du sujet placent l'ensemble de ses engagements en formation dans cette optique d'acquisition d'outils techniques. Cependant, nous soulignons que si le sujet nous dit « ne rien attendre en matière de promotion » de ses investissements formatifs (E. n° 4 : § 530 à 570), il nous dit aussi que cela pourrait faciliter ses chances de réussites d'un potentiel examen de promotion.

D'ailleurs alors que nous rencontrons un sujet fortement démotivé (qui se prépare à quitter le champ du cellulaire), celui-ci poursuit avec entrain la formation continue de Marneffe. À ce sujet, Nestor est sans équivoque. Cette formation rejoint ses préférences d'engagement : la communication. Elle rejoint aussi ses souhaits de promotion dans l'administratif et si possible au service des peines alternatives et du bracelet électronique.

« Et pourquoi, je la poursuis ? Bon premièrement, parce que je ne veux pas abandonner quelque chose que j'ai commencé. Deuxièmement, parce que le contenu est intéressant au-delà de ma fonction d'agent pénitentiaire ! La communication est toujours intéressante pour toute autre fonction et malgré que je vais partir dans l'administratif, je dois rester au SPF Justice. Donc il y a beaucoup de chance à ce que je reste en contact avec les détenus et donc ce que j'apprends ici, peut me servir malgré tout, plus loin. Donc voilà pourquoi, en gros, je continue. Parce que j'aime ce qui s'y fait, parce que je ne veux pas abandonner quelque chose que j'ai commencé ! (E. n° 4 : § 620 à 627) »

## 6.4.b. Analyse des données n° 4, « Nestor »

### 0. : Introduction

Au début de sa carrière, Nestor désire équilibrer la balance qu'il place entre son vœu de faire un métier de communication et son souhait que celui-ci lui permette de bien gagner sa vie. Dès lors, le sujet fait son travail avec entrain et conscience professionnelle. Les réformes en cours ne l'impressionnent pas. Côté normes et règles, il perçoit son métier de manière duale. Entre strict et social, il fait un peu les deux. Lorsque le besoin s'exprime, s'il sent qu'un recentrage sur le strict doit se faire, ceci ne lui pose pas trop de problèmes.

Dans cette dynamique motivée et motivante, pour rester en harmonie avec sa hiérarchie et au risque de heurter certains collègues, cet agent surinvestit sur certains aspects valorisés (par la structure) de sa vie professionnelle, par exemple il remplace des collègues absents, même en cas de grève.

C'est un accident de travail qui va interrompre cette idylle professionnelle. Depuis le sujet est confronté à une souffrance, physique, mais aussi psychologique. Son épaule ayant été démise, il n'arrive plus à ouvrir ou à fermer sans douleur les lourdes portes et grilles des prisons. Non seulement cet évènement le handicape au quotidien de ses fonctions professionnelles, mais de plus il lui vaut les représailles et brimades de ses collègues et supérieurs hiérarchiques.

La période pendant laquelle nous rencontrons Nestor est à placer, pour cet agent, dans un contexte de souffrance et de stratégie de retrait de son champ professionnel.

### A. : Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs

#### A. 1. : Accomplissement de soi

A.1.1. : S'accomplir sur le tas, ou la valorisation de l'expérience, du contact avec les détenus et des gestes professionnels

Rappelons que bien loin d'avoir pu bénéficier d'apprentissages sur le tas partiellement organisés, les débuts de carrière de ce sujet ont été source d'improvisation ! Nestor arrive dans un nouvel établissement et dans un contexte particulier.



La formation de base, déjà réduite à l'époque, n'a pu avoir lieu pour raison de grève. C'est en compagnie d'un groupe d'agents débutants, donc inexpérimentés, qu'il « ouvre » un nouvel établissement pénitentiaire wallon. Ils ont pour seuls bagages un aperçu du règlement d'ordre intérieur et quelques séances de simulation de travail sur section. Décontextualisées... elles se font sans détenu ! Les souvenirs que Nestor conserve de cette période sont mitigés. Sa première formation sur le tas ne passe pas par le détenu. Le sujet rappelle que travailler sur section et en simulation sans le principal inter — acteur de cette relation de contact et de communication ne sert pas à grand-chose. Il se souvient avoir fait, lui et ses collègues, pas mal d'erreurs. Très vite, il est entré dans une dynamique solitaire de « learning by doing » ou l'incertitude du geste et l'erreur professionnelle se recadrent mutuellement dans les regards et dans les réactions des détenus.

Ce flou, organisationnel et normatif, est source d'accomplissement pour des agents qui y trouvent, entre strict et social, les marges suffisantes. Dans ce jeu d'essais/erreurs, réglementaires et gestionnaires, chacun a la latitude de s'exprimer. L'expression individuelle est le reflet du geste qu'accomplit l'agent selon sa conception qu'il a, à ce moment-là, de ce que peut être un professionnel efficace et compétent. Dans ce contexte, coté section, cette période reste pour lui très enrichissante et source d'apprentissages.

#### A.1.2. : Accomplir pour autrui l'image d'un soi déstructuré par autrui

Les moments d'autoformation de ses débuts de carrière sont appréciés par le sujet pour leur utilité concrète, mais ne sont pas vécus par tous ses collègues de la même manière. Ceux qui apprennent mieux, ou plus rapidement, ceux qui sont aussi plus opportunistes que lui, comprennent vite l'intérêt à tirer de l'expérience au travail. Ils se positionnent, font « de la lèche », comme dit Nestor. Ces collègues se servent donc rapidement de leurs nouvelles compétences « terrain » pour obtenir des postes valorisants (le poste de portier ou de chef centre, par exemple) qui les placent dans un meilleur confort sécuritaire. Le sujet vit ces moments de manière difficile.

Cette course aux postes privilégiés se base sur des règles du jeu qui n'ont pas été fixées au départ. Tous sont nouveaux dans la profession. Chacun a appris ce qu'il pouvait, comme il le pouvait. La mise en œuvre des gestes sur le terrain se fait, au jour le jour, selon les autrui du moment et selon leurs manières de travailler. L'un s'adapte à l'autre !

Malgré qu'il fasse pas mal d'effort pour montrer et démontrer à autrui son professionnalisme, dans ce milieu qui petit à petit lui devient hostile, le sujet se sent de moins en moins à sa place. Les retombées professionnelles de son accident de travail le gênent au quotidien, explique t-il. Si certains postes lui plaisent, il a du mal à conserver une place qu'il pense valorisante. Il vit comme un véritable drame le fait qu'après son retour de maladie ses supérieurs l'aient changé de poste. Le sujet développe alors une stratégie d'investissements en formation. Il tente de compenser cette image de soi négative par le renforcement de ce qu'il pense être une image de soi positive : celle d'agent efficace. L'accumulation de savoirs est censée compenser les impacts négatifs de l'accident de travail.

## A.2. : Évitement de soi

A.2.1. : Sortir d'une image de soi pour soi et de soi pour autrui d'agent handicapé et se former : la gestion efficace de sa transaction subjective

Depuis son accident de travail, l'image que se fait Nestor, de lui pour lui, se modifie petit à petit. Aujourd'hui, le sujet se perçoit comme un poids pour son entourage professionnel et imagine que l'ensemble de ses collègues lui en veut. Pour Nestor qui habituellement aime se sentir bien au travail et entretient une image extrêmement positive de lui, l'image de soi qu'il transmet aujourd'hui, au travers de ses engagements professionnels, ne lui convient plus. Il se dévalorise fréquemment. Il dit ne plus trouver sa place au sein de l'équipe.

Ce faisant, c'est son image de soi pour autrui qui se dévalorise aussi. Cette perception négative de lui se renforce lorsqu'il semble lui trouver une confirmation au travers de l'attitude d'un chef surveillant qui le prend en grippe. Le sujet nous dit se sentir comme un grain de sable dans la mécanique. Dès lors et pour un bon moment, Nestor entame une descente aux enfers. Si, dit-il, cette descente aux enfers ne le conduit pas jusqu'au suicide, il se sent déprimé. Il semble entretenir une auto dévalorisation de son image de soi pour soi et de la représentation de son image de soi pour autrui.

En même temps, il lui semble que ses pairs, mais surtout l'autrui significatif hiérarchique, doutent de sa capacité à trouver une place dans l'équipe. Cette structure qui a un fonctionnement fortement centré sur des valeurs de collégialité le rejette. La représentation Nestor que se fait de l'image de soi sur lui portée par autrui s'en trouve fortement dépréciée. C'est donc une succession de fortes déceptions qui le conduit, dès le début de sa carrière, à

s'investir dans diverses formations, par exemple en bureautique ou de volontaire de la Croix Rouge.

Encore une fois, cette motivation s'estompe brutalement après qu'il ait été réprimandé, à ce sujet, par un supérieur hiérarchique. Cette dévalorisation « hiérarchique » de son engagement en formation se cumule aux vécus de son accident du travail. Nous observons comment, petit à petit, ce sujet est brisé, physiquement et psychologiquement, par le travail et le système. Désormais, Nestor se sent persécuté. Ni lui, ni la structure ne semblent savoir quoi faire d'un agent qui se décrit, lui-même, comme un citron pressé ou comme un poids pour les équipes ! En réaction à cet état de fait, deux stratégies émergent.

- La hiérarchie (ou parfois ses collègues de travail) le fait passer d'un poste à l'autre. Nous sommes dans le domaine des actions de contrainte que des groupes de salariés peuvent mettre en place pour résoudre « un problème ».
- En réaction, c'est le sujet, livré à lui-même, qui construit du sens autour de sa perception des enjeux et de ces injonctions hiérarchiques. Il propose alors « de lui-même » des solutions de retrait. Des solutions qui, pense t'il, peuvent être favorables à sa sortie de ce dilemme professionnel.

Dans cette dynamique où la direction et la médecine du travail se renvoient la balle sans prendre de décision opportune, ce sont donc les coalitions de salariés qui semblent prendre le dessus sur les normes et règles « officielles » et qui lui dictent la conduite à suivre. Désabusé, Nestor cherche une certaine stabilité et tranquillité. C'est en formation qu'il pense la trouver. En effet, en plus d'y trouver l'opportunité de s'écarter un moment du cellulaire, le sujet envisage la formation comme complément technique et comme outil d'acquisition de l'expertise nécessaire au contact des détenus. Il la place également dans un contexte d'aide à la régulation de son vécu émotionnel et attend qu'elle lui donne des réponses claires sur ses différentes incertitudes en matière de gestion de la loi de principe.

Une nouvelle déception est au rendez-vous, en formation, Nestor ne trouve pas de réponse à ses questions. Après deux ans passés à Marneffe, il met en avant les incohérences en termes de temps, d'organisation, d'objectifs, des formations qui lui sont proposées par la structure. Inévitablement, à défaut de lui donner la tranquillité recherchée, la formation lui confirme son besoin de changer de vie. À bout de souffle, il s'est décidé donc à passer des examens et à quitter le cellulaire. Il souhaite cependant rester dans le SPF Justice.

A.2.2. : Éviter son soi pour soi actuel en comptant sur les acquis de la formation et ses réseaux à utiliser et enfin tendre vers un soi pour autrui valorisé, ailleurs et plus tard

Lors de notre rencontre, Nestor est en formation continue à Marneffe depuis près de deux ans. Lorsque nous lui demandons les raisons de son engagement dans cette formation, longue et probablement stressante, le sujet nous parle d'une motivation perdue aujourd'hui partiellement retrouvée.

Les incidents et les brimades lui ont fait perdre tant sa confiance en soi que le sentiment d'appartenance à la fonction. C'est en partie l'arrivée de la loi de principe et la nécessaire acquisition des savoirs utiles à sa mise en œuvre sur section qui le motive à se ré engager en formation. Il nous dit y apprendre pas mal de choses. Il y perfectionne « sa » communication. Il veut aujourd'hui sortir d'un travail basé sur ce qu'il appelle le bon sens pour aller vers une manière plus professionnelle de gérer les sections. Il envisage de profiter d'une offre de formation qui s'est diversifiée et qui aujourd'hui propose un ensemble de modules centrés sur la professionnalisation des gestes. En quelque sorte, il se place dans une perspective de règlement de compte avec son passé. Il a mal vécu les instrumentalisation et l'opportunisme de certains collègues lors de l'ouverture de la prison de ses débuts de carrières. Aujourd'hui, le sujet entend donc ne pas laisser passer le coche. Il sent que ses collègues et supérieurs immédiats font tout pour l'empêcher de s'épanouir et lui faire payer son handicap. Il gère d'ailleurs, seul, les ouvertures de carrière qui lui semblent opportunes.

Nestor sait que la formation ne lui apportera ni certificat ni facilité !

Il sait aussi que son avenir se fera a contrario des pratiques et des mentalités du champ et veut donc se positionner correctement dans le chemin qui conduit à la réorganisation philosophique du mode de gestion des détenus. La transition est à l'ordre du jour et il sait qu'ils ne sont qu'une petite minorité d'agents à s'engager dans ce type de formation. Si les perspectives de carrière viennent à se concrétiser, il pourra utiliser ces acquis dans une nouvelle carrière d'agent voué à la réinsertion. C'est pourquoi le sujet se crée, ailleurs que dans sa prison d'attache, des réseaux d'amis et de supérieurs. La formation continue de Marneffe, lui permet de se reconstruire, là-bas, une image d'agent compétent et une reconnaissance de professionnel pénitentiaire. Nestor qui rejette son image de soi actuelle ne souhaite pas, non plus, quitter le service public fédéral justice. Il a donc tenté sa chance à un nouvel examen et l'a réussi. Il tire déjà des plans sur la comète. Aujourd'hui, le sujet espère

pouvoir rejoindre le service de surveillance électronique et retrouver son identité de communicant au contact des détenus en liberté conditionnelle.

Ceci lui semble d'autant plus évident que son principal objectif actuel est de quitter les prisons, sans quitter le monde pénitentiaire et que le monde de la réinsertion électronique, qu'il entend bien rejoindre, fait partie intégrante des modifications de gestion des détenus qui sont en cours. Il sort valorisé de cette réussite et devrait rejoindre rapidement des fonctions administratives... dans six mois, dit-il !

## B. : Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation

B.1. : Entre douleur physique et souffrance psychologique, la dévalorisation et l'auto — dévalorisation au centre des engagements professionnels quotidiens

L'accident de travail, incident qui ne pourrait être que relatif dans la vie professionnelle à risque des agents pénitentiaires, lui fait enchaîner les déceptions !

Il aime la communication, des « on », parfois son handicap, parfois sa hiérarchie, lui intimement des postes de surveillance loin du contact humain et à l'écart du cellulaire. Dès lors, les écarts entre ses engagements et souhaits d'engagement vont se creuser. Non loin de verser dans le pathologique, Nestor se retrouve dans une impasse qui l'oblige à retirer « ses billes » d'un jeu dont l'enjeu est la stabilité de sa vie professionnelle et celle de sa vie de famille.

Aujourd'hui pour tenter d'en sortir Nestor souhaite aller au portier, aller en service de nuit. En tout cas, il désire aller ailleurs que sur section. Il veut se voir et se sentir loin du regard réprobateur ou moralisateur des supérieurs hiérarchiques et de certains de ses collègues ! Il demande à changer de fonction, mais, pour un sujet désormais en disgrâce, ce genre d'attentes ne trouve que peu d'échos auprès de la hiérarchie. Nestor met donc en place une stratégie qui a pour objectif de quitter, coûte que coûte, le service en cellulaire. Cette dernière nous est verbalisée sous deux formes principales.

- D'une part, elle se joue autour d'un jeu de demandes et de refus multiples de changements de postes de travail, vers et par la hiérarchie.
- D'autre part, elle se joue dans un espace d'espérance de promotion. En bref, par la réussite d'un examen, il cherche à quitter le cellulaire pour l'administratif... tout en restant dans le monde de la justice.

Nestor se réfugie donc dans le retrait et dans la recherche d'une fonction mieux adaptée à son handicap. Il se réfugie aussi dans la formation.

## C. : Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés

### C.1. : Des engagements en formation dans un contexte cassant et réducteur

Le contexte professionnel et formatif n'a pas beaucoup aidé cet agent dans son parcours professionnel. L'arrivée de nouveaux modes de gestion des détenus et les écarts que cela crée entre les gestes des agents, entre eux, le perturbent aussi.

Pour lui, le règlement général qui est là devrait disparaître alors que, dit-il, la loi de principe n'est pas encore bien formalisée. Il lui semble qu'aucune injonction formelle ne s'applique à ce texte. Dans la même optique, en ce qui concerne règles et normes, souvent tout se passe comme si la hiérarchie n'existait pas et comme si la norme se suffisait à elle-même pour son application.

## D. : Conclusion

La communication et l'identité « d'être communiquant » restent les fils conducteurs qui guident Nestor. C'est aussi, en partie, ce qui lui permet de survivre aux frustrations de la vie professionnelle quotidienne.

Nestor nous a expliqué comment la gestion (et plutôt souvent l'absence de gestion et d'orientation institutionnelle claire) apporte de l'eau au moulin des constructions de sens des agents. Les règlements existent, les lois sur la protection des travailleurs et des accidentés du travail aussi. Leur application reste non formalisée et est souvent plus l'objet d'interprétation et d'espaces négociés, plus ou moins, tacitement entre agents..., que de procédures stricto sensu. Cette ambivalence normative constante transforme le quotidien de l'agent en une série d'adaptations quasiment permanentes. Elles se font tant sur le contexte normatif, sur le contexte des infrastructures, que sur les relations interpersonnelles du monde carcéral. Nestor nous décrit comment les interprétations multiples des autrui perturbent le quotidien, personnel et professionnel, des agents.

Il passe, tour à tour, de l'anxiété et de l'angoisse à l'inquiétude ou à l'indétermination. L'agent nous explique ses souffrances et ses re mobilisations. Soulignons que celles – ci passent par la formation « bouffée d'air frais » technique et psychologique. In fine, la libération arrive lorsqu'il arrive à faire un choix difficile, celui de se retirer de son champ d'action professionnelle.

Le désengagement est donc au quotidien des dynamiques que ce sujet met en œuvre ! Si au début de sa carrière il pensait avoir trouvé sa voie, depuis bien longtemps il ne trouve plus sa place et est inscrit dans une dynamique d'évitement d'un soi de personnel handicapé qui est désormais trop difficile à porter pour lui.

Cet évitement de soi se fait tant pour soi qu'à destination d'autrui !

Malgré ses tentatives de revalorisation de soi pour autrui, après son accident de travail, à défaut d'avoir pu retrouver une image d'agent performant, il se désengage, il le signale et il apprend à savoir, comme il apprend à revivre. Alors Nestor s'engage (se réengage dirons nous), en formation. Depuis, son image de soi pour soi d'agent motivé et dynamique semble reprendre petit à petit le dessus.

Maintenant qu'il s'est assuré la réussite de l'examen d'assistant administratif, ses inquiétudes sont liées à sa date de sortie du cellulaire plus qu'aux brimades qu'il continue à vivre quotidiennement. Le sujet entrevoit enfin le bout du tunnel.

## 6.5. Monographie n° 5 : « Freddy »

« Ça va, j'ai déjà 43 ans ! Mais je me mets dans le cas du gars qui rentre... après deux ans ou s'il a de la chance quatre ans... Bon, il est dans un établissement où il n'y a pas de parti-pris, bon. Il passe peut-être chef de quartier. Puis il revient dans un établissement où là il y'a les amis de mes amis, ben. C'est fini, sa carrière est terminée à 25 ans et jusqu'à 55, voire plus ! Mais il n'a plus aucune aspiration, ou alors il est prêt à changer du tout au tout, et aspirer à devenir un mouton ou un agneau et vendre son âme au diable.

Entretien n° 5 extrait tiré de la zone de texte de 752 à 758 »

### 6.5.1. Introduction

La quarantaine à peine passée, Freddy semble être depuis le début de sa carrière, un agent atypique. Entré en service en 1990 à cette époque il est, contrairement à la quasi-totalité de ses collègues de l'époque, titulaire d'un diplôme d'humanités supérieures en « Techniques en sciences sociales appliquées » (équivalent baccalauréat professionnel, NDA). À l'époque, en référence à la société qui l'entoure, le sujet qui se sent « peu formé » entre dans un monde où il est immédiatement perçu comme étant « sur formé ». L'écart entre son niveau de formation et celui de ses collègues ne fera que s'agrandir au fil des ans.

En effet, si depuis la fin des années quatre-vingt-dix le niveau général d'échelle barémique, « de niveau 4 et puis après c'est devenu niveau 3 ! (E. n° 5 : § 93) », le niveau d'étude, mais aussi celui des lauréats des épreuves de recrutement de cadres pénitentiaires, augmentent petit à petit... le niveau de formation de Freddy s'est accru également. Le sujet s'est investi dans des formations continues et est aujourd'hui titulaire d'une licence en sciences de l'éducation, orientation gestion.

### 6.5.2. Jeune et diplômé, un double handicap dans le carcéral

Dès son entrée en service, le sujet, qui est alors un des plus jeunes, mais aussi un des mieux diplômés des agents pénitentiaires, se sent étiqueté !

« Donc j'avais 25 ans et demi. Donc on se demandait qu'est-ce qu'il vient faire dans les prisons, avec des humanités... À cette époque là, bon ! Au-dessus des humanités, il n'y a, il n'y a personne qui rentrait au-dessus des humanités à ma connaissance. (E n° 5 : § 162 — 15) »



On le considère comme l'intellectuel du milieu. Son intégration s'en trouve contrariée. Beaucoup de ses collègues considèrent que Freddy n'est que de passage parmi eux. Le sujet qui vit mal ces différences considère que rester dans ce milieu sans envisager de formations complémentaires reviendrait à « s'abrutir » (E n° 5 : § 176).

Paradoxalement alors qu'il met en exergue le malaise de devoir, au jour le jour, adapter son travail à son entourage du jour (E n° 5 : § 238). Il nous dit aussi ressentir que l'autonomie laissée aux agents est extrêmement limitée. Freddy perçoit sa fonction comme routinière. Les gestes et les moments professionnels sont fortement réglementés. Tant le temps que l'espace lui manquent pour faire un travail correct et cohérent. Autre paradoxe d'un monde qu'il nous présente comme routinier et centré sur les règles et règlements, le sujet vit assez mal les contradictions inhérentes à l'introduction des nouvelles procédures de travail initiées par la loi de principe.

« Mais strict, c'est plutôt les quartiers à surveillance renforcée. Par exemple où on ne doit plus, je dirais où il y'a un volet quand même assez important de contrôle et de surveillance en tout cas pour un certain public ! Et social ben, c'est plus l'agent qui s'inscrirait alors plus dans les réponses, à des demandes faites par des détenus, qui serait plus dans ce volet-là que dans volet appel, surveillance, sécurité quoi ! Mais on fait les deux de toutes les façons. E. n° 5 : § 803 à 808 »

L'agent n'apprécie pas le fait d'être entouré de personnes qui subissent le travail plus qu'ils n'agissent ou ne réfléchissent pour le changer (E. n° 5 : § 198). Il classe ses collègues en deux catégories : l'organisationnel qui « à l'ancienne » respecte les normes et suit le mouvement et le déstructuré qui prend tout, au tout-venant (E. n° 5 : § 326 à 331).

« Oui, pourquoi les nuits, parce que, eee, bon. La journée c'est la routine, en fait comme exécutant ben. On est fort limité quoi ! (E. n° 5 : § 126 — 127) »

En définitive, Freddy qui s'ennuie sur section joue une sorte de jeu de chat et de la souris avec la structure. Ce jeu est constitué d'annonces de sa part sur sa volonté de quitter le cellulaire et est suivi de refus de partir tout simplement. Il refuse aussi de partir à la place ou avant un autre collègue. Ce faisant, il se constitue très vite un capital d'antipathie, vis-à-vis de ses supérieurs hiérarchiques. Ceux-ci le considèrent comme une sorte de chevalier blanc. Un rôle qu'il assume et qu'il revendique ! (E. n° 5 : § 472 – 515 – 569 — 666 – 631 — 652...).

« Moi, je ne veux pas de passe-droit. Donc ça ne va pas, ça ne leur va pas. Parce que je court-circuite même si je suis en demande pour la prison 6 par

exemple, je ne peux pas y aller au détriment d'un autre. (...) Et moi je savais bien qu'il y'avait un autre plus ancien que moi qui attendait pour aller aux zzzz, qui s'était arrangé avec l'assistant pénitentiaire parce qu'il avait été payé je ne sais quoi en fait, il voulait retourner à cette place-là. Et moi j'ai dit "non, non, il y'a Monsieur un tel qui est chef de quartier ben". La place lui revient et d'ailleurs j'ai entendu une conversation il a retrouvé sa place et tout. Je ne veux pas passer avant un autre, à tel point que le gars est venu me remercier, merci de ne pas avoir accepté. Je dis non juste, c'est juste. Et ça ne va pas, ils n'ont pas de prise sur moi. (E. n° 5 : § 660 à 671) »

En dépit de son parcours universitaire, Freddy reste donc, à ce jour, inscrit dans une perspective de carrière relativement plane.

Ici aussi, le parcours est atypique. Il a en son temps réussi l'examen de chefs de quartier et pris ce grade.<sup>9</sup> Il a ensuite réussi l'épreuve de sélection et obtenu le grade d'assistant pénitentiaire adjoint.<sup>10</sup> Fortement démotivé après deux ans de travail dans ses nouvelles fonctions d'assistant pénitentiaire adjoint, en conflit fréquent avec sa hiérarchie, au bout de nombreuses pressions qui visent à le déstabiliser au quotidien, il a demandé et obtenu sa réintégration dans le cadre des chefs de quartiers. En effet, pour ne pas avoir à le « subir » comme assistant pénitentiaire que la hiérarchie de sa prison tente de lui proposer un marché. Il peut quitter le cellulaire et la journée pour retourner travailler en nuit comme chef d'équipe. In fine plus que d'accepter le marché, le sujet se voit (E. n° 5 : § 607) contraint de quitter le cellulaire.

Donc, lorsque nous le rencontrons, après avoir refusé des propositions de mutation vers un autre établissement pénitentiaire (E n° 5 : § 657), Freddy a « cassé » son grade et est redevenu chef de quartier. Redevenu chef de quartier, le sujet demande à rester en service de nuit. Il dirige une équipe de treize personnes et a en charge la sécurité périphérique de son établissement pénitentiaire. Ceci étant dit, le sujet place également son retrait du cellulaire dans un cadre beaucoup plus large et beaucoup plus conflictuel. Son parcours atypique fait que certains de ses supérieurs le perçoivent comme arriviste et, nous dit-il, se sentent menacés dans leur fonction (E. n° 5 : § 448). C'est pour éviter des conflits permanents avec sa hiérarchie qu'il quitte le cellulaire. C'est pour se débarrasser de lui que ses supérieurs acceptent de le mettre en nuit.

---

<sup>9</sup> À l'époque de notre rencontre, ce grade qui est de niveau hiérarchique supérieur à celui d'agent est inscrit dans une échelle barémique commune [niveau D].

<sup>10</sup> Le grade d'APA est de niveaux, hiérarchique et barémique, supérieurs à celui d'agent et à celui de chef de quartier.

« Ah tiens, c'est nouveau ça, c'est bizarre je commence comme APA et je peux faire des nuits maintenant ! Bon ! J'ai quand même réfléchi à la question, "je verrai bien de toute façon je suis ma formation", "oui, mais on te garde une place après, ou pas ?" Ils voulaient mettre la pression ben ! Si vous vous redevenez chef de quartier vous irez en nuit, vous aurez un horaire à la clé, tout ça quoi ! Donc voilà, vous m'avez dit vous aurez un horaire, vous pourrez faire 2 /10, nuit, le week-end, je remettais toute ma grille. (E. n° 5 : § 515 à 522) »

Ce cas de figure reste extrêmement rare (voire unique), dans un monde professionnel où l'accession au grade d'assistant est souvent une fin en soi en termes d'aboutissement valorisé de carrière.

Le sujet aime s'afficher comme quelqu'un qui sait ce qu'il veut !

### 6.5.3. Formation, évasion

« On m'a caricaturé comme ça, pendant qu'il est, pendant qu'il est en formation, il n'est pas chez nous en notre sein, donc c'est mieux. Et en plus, c'est un agent comme un autre, donc, donc dans le quota on aura envoyé les agents. (E. n° 5 : § 678 – 679) »

C'est dans un contexte, difficile et déstabilisant, qu'en plus de la licence en sciences de l'éducation — orientation gestion [UCL Louvain] dont nous avons parlé plus haut, que le sujet suit différentes formations complémentaires. Il fait celle d'assistant pénitentiaire adjoint, mais aussi celles de management opérationnel, de secourisme ou d'initiation à la justice réparatrice. Nous avons vu qu'au fur et à mesure que son bagage technique ou universitaire se renforce son milieu professionnel l'écarte et le lui fait sentir.

« Et là, le directeur-chef d'établissement m'a dit "Monsieur... (lui-même)... Quand il sera directeur", alors que je n'ai jamais dit que je voulais être directeur. "Alors comment fera-t-il pour gérer une réunion, etc." Et il n'avait même pas vu le contenu de mon travail. (E. n° 5 : § 406 à 408) »

En définitive, le chef de quartier que nous rencontrons ne se fait pas trop d'illusions et ne se sent pas (plus) motivé par l'institution pénitentiaire (E. n° 5 : § 180). Il se rend compte que son engagement favori, celui de la formation, est mal perçu. Il sait que les formations l'écartent du cellulaire et qu'elles font peut – être plus de tort que de bien à sa carrière. En tout cas, elles lui permettent de s'évader quelque temps d'un monde professionnel devenu trop pesant au quotidien.

Aujourd'hui, sans quitter son habit de chevalier blanc et le côté revendicatif qui l'accompagne, le sujet continue à se former et à passer des examens. Ceux – ci devraient, selon lui, lui ouvrir de nouvelles perspectives (E. n° 5 : § 1029).

Il est encore jeune, il se dit peu sensible au mode du travail et, dans le « privé », il souhaite encore, à l'instar de son père, pouvoir faire une belle carrière au sein de l'administration, au-delà du monde carcéral. En fait et en ce qui concerne les prisons, Freddy reste sans illusion sur son avenir. Aujourd'hui, il a choisi d'adapter ses stratégies aux contextes socioprofessionnels, à leurs contraintes et à leurs facilitations.

« Oui et bon ! Maintenant, je dis prendre une protection juridique puisque bon ! Comme je vois l'histoire, j'ai... à un mois près je fonctionnais comme assistant technique-entrepreneur. J'avais onze mois, il fallait douze mois de stage, mais bon. Parce que là aussi, et là quand on veut demander des comptes, je vois le directeur, donc là c'est un cas concret, je vois le directeur d'ici il est à la prison n° 5 et tout ça, je vais l'aborder ha tiens monsieur le directeur, il dit "fous le camp", hop ! J'ai essayé sur un quart d'heure, puisque je l'avais vu au mess, de l'aborder trois fois. Trois fois il l'a pris la fuite, publiquement la fuite enfin ! (E. n° 5 : § 1039 à 1046) »

Freddy continue à assumer tant les étiquettes qu'on lui attribue que sa position hiérarchique. C'est en retrait qu'il poursuit vaille que vaille un parcours professionnel... cassé !

## 6.5.b. Analyse des données n° 5, « Freddy »

### 0. : Introduction

Militant pour l'égalité des chances et des promotions, à la recherche des failles et manquements du système..., le portrait que Freddy nous montre de lui dépeint un homme en colère.

Jeune et diplômé, alors que pour ses collègues il est déjà considéré comme étant hors norme, le sujet entame une licence universitaire en formation continue. Ce faisant, Freddy semble ne pas prendre conscience que ces nouveaux acquis vont exacerber le décalage identitaire et socioculturel qui existe entre lui et son entourage. De plus, fort de ses bagages et de ses formations, il multiplie les actions de recours et de contestations contre les décisions de la hiérarchie, pour lui ou pour autrui, qu'il estime injustes. Manifestement, Freddy sous-estime aussi l'impact que ses engagements, formatifs et militants, peuvent avoir sur l'image de lui qu'il offre aux autrui significatifs membres de la hiérarchie. L'entretien met en évidence un combat quelque peu vain. En l'occurrence, il s'agit de chocs qui mettent en scène l'agent, « pot de terre » contre la structure, « pot de fer ».

### A. : Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs

#### A. 1. : Accomplissement de soi

##### A.1.1. : Par la formation, maintenir une image de soi pour de soi d'homme qui réfléchit

Dans un monde où, à l'époque de son entrée en service, peu de ses collègues ont le baccalauréat, Freddy est stigmatisé comme étant l'intellectuel de service, mais aussi l'agent qui dérange. Cette image de soi pour autrui sera accentuée par le choix de certains travaux d'étude, par exemple celui qu'il réalise sur la tenue des réunions d'équipe de salariés de sa prison. En comparant les difficultés que lui cause cette expérience de recherche universitaire aux facilités qui sont accordées à des jeunes chercheurs — criminologues, extérieurs au monde des prisons, Freddy se sent dévalorisé et défavorisé. Il en déduit que, pour ses autrui professionnels, une image de soi qui puisse combiner une double identité de travailleur et de chercheur ne semble pas être permise... pour lui !

L'entretien nous a montré comment son état de sur — diplômé l'a stigmatisé et continue de le stigmatiser ! Ceci dit, peu importe l'étiquette, le sujet poursuit sa course à la formation.

De la formation de base ou celle ciblée sur le secourisme, etc., à la formation continue de l'I.P.C.P. Marneffe, l'engagement en formation de Freddy balance constamment entre sa motivation à évoluer et, comme il le dit, à ne pas s'abrutir. Ceci a deux conséquences principales sur les perceptions de lui que se font ses collègues.

- Il est de plus en plus décalé par rapport à des collègues nettement moins formés que lui.
- Il est désormais perçu, plus comme un opportuniste qui vise la place de l'un ou l'autre des directeurs, que comme un agent motivé qui s'intéresse de près à son travail et à ses fonctions.

Notons que les investissements en formation de Freddy sont de réels vecteurs d'accomplissement de soi pour soi, et du moins le pense-t-il de soi pour autrui. Notons que, dans ce double contexte, d'image de soi pour autrui d'agent intellectuel en décalage dans son champ et de revendications pour soi et pour autrui quasiment permanentes, ses investissements en formation sont inéluctablement devenus contre-productifs. Chaque pas qu'il fait en la matière l'écarte un peu plus d'une quelconque utilité à donner à ce parcours atypique.

#### A.1.2. : S'accomplir, pour soi et par autrui, au travers de la revendication et des normes

Pour ne rien arranger, le sujet semble trouver goût à imposer son soi à autrui. Que ce soit pour lui ou que ce soit pour aider des collègues moins instruits que lui, il revendique et fait savoir ses positions. Différents exemples émaillent l'entretien de Freddy. Il a violemment contesté les résultats de l'examen, auquel il avait participé, d'assistant pénitentiaire. Après avoir demandé à vérifier les corrigés, il a souligné que les réponses ne correspondaient pas aux pratiques en applications sur le terrain et dans le règlement général. Ce faisant, en prenant la défense, de gré ou de force, d'une série de candidats, il conteste de facto l'autorité et la compétence des rédacteurs des questionnaires qui sont issus des corps directoriaux et de celui des assistants pénitentiaires. Peu importe, il se bat pour que cela change. Pour qu'à l'avenir « on » tienne compte des desiderata des agents.

Son combat s'élargit à d'autres problématiques du champ pénitentiaire telles que celles de la loi de principe et de son application, celle-là place de l'expérience dans la carrière ou celle de la revalorisation des niveaux et des échelles barémiques du personnel en poste dans le cellulaire. Il apparaît qu'en s'imposant comme partenaire de négociations informelles, il s'octroie la reconnaissance qu'il n'a pu trouver dans la logique fonctionnelle et organisationnelle.

Ici, il un étrange consensus se fait entre l'employeur et son salarié !

Pour Freddy, comme pour ses responsables hiérarchiques, la formation est un moyen efficace, de s'écarter, ou de l'écarter... un temps... du cellulaire et de ses collègues de travail Le sujet assume cette mise à l'écart, et subit (non sans y réagir) les procédures disciplinaires que le système et ses acteurs mettent en travers de sa route d'universitaire. À force d'y répondre, il affûte les armes utiles aux réponses à donner aux demandes de justifications. Il affûte aussi celles qui lui sont utiles à la contestation. Ce faisant, il augmente d'autant plus les chances de se trouver, un peu plus, éloigné du cellulaire.

Les discours de cet acteur traitent donc largement des contextes, individuels ou institutionnels qui, à force d'encadrer (de recadrer faudrait-il dire) le sujet et à défaut de le démotiver définitivement, le transforment en chevalier blanc ! Pour optimiser cette démarche, le sujet use et abuse tant de son statut, peu reconnu par ses supérieurs, mais bien réel, d'universitaire que des acquis de la formation pénitentiaire qu'il cumule au fil des modules internes. Les dégâts psychologiques que lui inflige cette situation sont importants. Pour ce sujet désabusé, l'idéalisation de perspectives d'avenir qu'il pourrait attendre de lourds investissements en formation, tant internes tant qu'externes, n'est plus possible. Il a quitté son nouveau grade d'assistant. Il retrouve, en service de nuit, son ancien grade et le travail de chef de quartier.

Sa carrière semble brisée. Ceci lui semble d'autant plus évident qu'il stigmatise un fonctionnement organisationnel basé sur le clientélisme... a contrario de valoriser les motivations et les efforts individuels.

A.1.3. : S'émanciper par la contestation pour autrui et, par là, forcer l'inscription en formation  
Aujourd'hui, Freddy qui est en poste de nuit se montre et se sent responsable d'une équipe de treize agents. Il endosse pleinement la fonction et ses attributions. Sauf que sa hiérarchie ne lui accorde pas ce statut !

Il a déjà trop revendiqué pour lui, il risque de le faire tout autant pour ses subalternes. Ses chefs pensent qu'il ne sera pas aussi « manipulable » que les autres, nous dit – il. Il sait trop de choses et connaît les mécanismes de recours. Freddy sait que ce sont toujours les mêmes qui conduisent les recours et il prend consciemment la place que ses collègues, moins valeureux, lui laissent volontiers. Donc, c'est lui qui doit faire ce travail de veille statuaire. Ce qui lui importe est de ne pas décevoir « ceux » qui comptent sur lui, même si parmi ces « ceux » il y a aussi un assistant pénitentiaire. Ce faisant, il s'adjuge ici aussi le statut de chef fonctionnel, attentif aux « desiderata » de ses collègues, qu'on semble lui refuser.

Un effet paradoxal qui peut surprendre est induit par cette stratégie ! C'est cette stratégie de contestation qui lui permet de continuer les formations internes. Son analyse est simple : chaque prison doit envoyer un certain nombre d'agents ou de chefs de quartier. « On », autrui significatif, lui a attribué, une fois pour toutes, une image d'étudiant et de rebelle. « On » estime donc que tant qu'il est en formation, il n'est pas sur son poste de travail !

En l'inscrivant en formation, sa prison se conforme au quota d'agents à former et les chefs de service se débarrassent d'un importun qui, comme il aime bien cela, pour une foi ne dira rien.

## A.2. : Évitement de soi

### A.2.1. : La formation, porte d'entrée survalorisée et porte de sortie dévalorisée du cellulaire

Lors de son entrée en service, le sujet arrive dans un monde qui ne pratique que peu la formation et ne la valorise pas du tout. Les formations qui y sont dispensées sont considérées comme des outils techniques plus que comme des outils d'évolution ou d'émancipation. La hiérarchie n'incite pas les agents à s'y rendre. La seule offre formative crédible de cette époque est la formation sur le tas. Freddy souligne que le monde professionnel et social des prisons est en pleines mutations et que donc la formation y trouverait tout son sens. Plus largement, il déplore le manque de formation « d'actualité ». Par exemple, alors que comme partout ailleurs l'informatique s'implante, ici les formations ciblées sur les nouvelles technologies brillent par leur absence. Le sujet estime que les formations de base ont essentiellement servi à tirer les agents vers le bas, vers un statut d'exécutant.



A.2.2. : Les identités, héritée et acquise, mobilisées pour la mise en conformité de l'identité visée

Entre les images de soi pour soi et celles de soi pour autrui ou de soi par autrui que se fait le sujet, l'étiquette est omniprésente dans la trajectoire de Freddy.

La routine du travail lui revoit une image d'exécutant. En lien avec l'image de référence qu'il conserve de son père et qui l'enjoint à devenir cadre au sein de l'administration, l'échelle barémique peu élevée et peu valorisée de sa fonction d'agent (niveau 4), le dévalorise. Il trouve cependant un peu de réconfort auprès de certains anciens qui, jugeant de la qualité du travail accompli, l'accepte dans leur monde. Longtemps considéré comme trop jeune et trop formé, bien qu'« on » pense de lui qu'il ne durera pas dans le champ professionnel, c'est avec l'aval des anciens que sa socialisation a pu se faire petit à petit. Le principal problème du sujet reste que son étiquette « d'intellectuel » de début de carrière lui colle à la peau et le place en constants décalages avec les codes, normes et us du milieu dans lequel il évolue. Son parcours universitaire qui renforce une image de lui survalorisée est peu apprécié. Devenu licencié, le sujet renforce une image de soi pour soi valorisante à ses yeux, alors qu'en même temps le monde carcéral semble vouloir le maintenir dans un statut d'exécutant..., bien qu'il ait réussi des examens de promotion interne.

Quasi inévitablement, les moments professionnels se transforment en moments conflictuels. Mobilisé à la défense de ses intérêts, Freddy se transforme en défenseur des intérêts de sa catégorie professionnelle. À court terme, cette stratégie met son parcours atypique au service de sa collégialité et lui permet de redorer une partie de son image de soi pour autrui. Cependant, si certains de ses collègues du terrain le valorisent pour ses actions militantes, sa hiérarchie le pousse vers la sortie du cellulaire. Le porte-parole sera mieux dehors que dedans. Un peu naïf, suffisamment intéressé, Freddy entame donc une stratégie de retrait.

Il accepte de retourner en nuit comme chef d'équipe. Ceci le conduit à renoncer au grade d'assistant pénitentiaire adjoint et au statut valorisé qui va avec. Nous notons cependant que, compte tenu des années de services de l'agent, cet auto déclassement vers son ancien grade de chef de quartier ne lui occasionne pas de perte de salaire. Nous remarquons aussi que ce choix lui permet de conserver une image valorisée de chef d'équipe et de responsable. De plus, et surtout, le travail de nuit devrait lui laisser suffisamment de temps libre pour poursuivre sa stratégie de formation et de préparation d'examens de promotion, interne ou externe. Une stratégie qui doit permettre à Freddy de trouver un jour un compromis entre, d'une part sa

transaction objective et son image de soi pour soi, et d'autre part sa transaction subjective et l'image de soi visée. Cette image de soi qu'il imagine être en conformité avec celle de l'autrui significatif parental : celle d'ingénieur, donc de cadre dirigeant dans l'administration.

## B. : Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation

### B.1. : Des engagements, au sens militant du terme, entre promotion et revendication

Très vite après son entrée en service la quotidienneté des séries de gestes professionnels prescrits par le quotidien des sections pèse sur la motivation du sujet. Le travail sur section limite fortement l'autonomie des agents. Le terrain y est routinier et jugé ennuyant.

Freddy souhaite pouvoir proposer aux détenus un réel accompagnement. Les normes en vigueur lors de la première partie de sa carrière (1990 /2000) ne lui permettent pas ! Le sujet souhaite aussi s'engager en formation. Il ne veut pas perdre le contact avec la réalité, la structure ne l'y encourage pas ! Il souhaite évoluer dans la hiérarchie... ici aussi, dit-il, on ne l'attend pas comme assistant pénitentiaire !

L'agent se compose alors une vie faite d'engagements professionnels en forme de contestations. Par les allers et retours entre le cellulaire et le service de nuit, il négocie avec ses responsables une paix commune au sein du cellulaire contre des services adaptés. Par des allers et retours entre position et promotion, il négocie sa docilité contre des positions hiérarchiques adaptées. Par des allers et retours entre formation et profession, il se peaufine, petit à petit, un avenir meilleur. Ces différents va-et-vient lui nécessitent d'entretenir un climat de vigilance particulière sur les droits et devoirs de chacun, les siens et ceux des autres collègues.

L'agent se transforme petit à petit en référent de la justice professionnelle. Il se fait dès lors beaucoup d'inimitiés et de désillusions. Soulignons que sa trajectoire personnelle antérieure à son entrée dans le monde des prisons joue un rôle non négligeable sur les étiquettes que les collègues et les supérieurs lui attribuent. La trajectoire qu'il se construit, à coup de formation et de revendication achève de lui fixer une face et une place au sein de la collégialité carcérale.

In fine, depuis son début de carrière, Freddy est en décalage avec son monde. Un peu dépassé, souvent démotivé, il entretient une spirale de contestations qui inévitablement le conduit vers un mur, structurel et organisationnel, trop résistant pour lui.

## C. : Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés

### C.1. : Les stratégies de l'acteur, outils de négociations et de contestation

Les verbalisations du sujet mettent en évidence que Freddy vit mal l'ensemble, peu nombreux au demeurant, d'injonctions managériales. Des injonctions qui généralement traitent des normes, strictes et sociales.

Le positionnement de cet acteur est à mettre en liens avec les difficultés d'applicabilité de la loi de principe et des règlements généraux. Pour ce sujet, les positions de la structure en la matière démontrent de la volonté managériale de vouloir cantonner les agents dans la routine. Il est cependant intéressant de noter que ces injonctions sont sujettes à réinterprétation (s) par le sujet qui, entre strict et social, se positionne selon sa perception du moment à vivre. Pour le sujet, la majorité des interactions professionnelles nécessaires à la vie du champ professionnel se déroulent en dehors de la hiérarchie formelle. De même, la perception que se fait Freddy des modes de gestion des ressources humaines est génératrice d'incertitude. Il semble que chaque décision qui le concerne augmente, petit à petit, son inquiétude des lendemains.

En réaction à cette situation fortement inconfortable, nous avons vu que le sujet tente de construire du sens autour des pratiques qu'il met en cause. Du strict au social, les pratiques sont adaptées selon l'expérientiel des cadres qui travaillent sur section et mettent en jeux des stratégies qui le conduisent, à la limite du pathologique, vers l'inquiétude, et l'oblige coûte que coûte de trouver une adaptation optimale.

Soulignons que lorsque les injonctions managériales en termes de ressources humaines laissent à l'agent un minimum d'autonomie, il semble que Freddy, responsable et autodéterminé, s'oriente vers une stratégie de mobilisation de différentes catégories de personnes pour la recherche de solutions qui pourraient aller dans l'intérêt collectif du moment professionnel à gérer.

## D. : Conclusion

Le sujet se présente comme étant en décalage social et culturel permanent. Ce faisant, il dévoile des stratégies d'émancipation de soi par la formation et par son besoin d'évolution. Son aspiration profonde est de pouvoir rejoindre la strate des cadres dirigeants de l'administration publique, comme son père ! Dans les faits, même si des espaces de promotion existent (par exemple celui d'assistant pénitentiaire), Freddy semble ne pas vouloir y donner écho. Ceci l'inscrit dans une dynamique de dévalorisation des autrui significatifs hiérarchiques et de contestation des gestes et décisions organisationnelles jugées inopportunes. Ceci le pousse aussi à refuser une promotion par examen de sélection.

La logique de fonctionnement général du champ pénitentiaire est vécue comme réductrice par le sujet. Freddy vit les séries d'injonctions, sur ses formations, sur ses prises de grades... comme autant de marques de manque de respect de la part de sa hiérarchie et de certains de ses collègues. Ce sont, semble-t' il, autant de tentatives de le repousser dans un rôle, sinon subalterne, d'exécutant. Ces tentatives hiérarchiques sont donc couplées d'un étiquetage significatif des différences de ce sujet.

Nous notons que les dynamiques qui sont mises en place, de part et d'autre, incitent le sujet à entrer dans une forme d'opposition tant identitaire que hiérarchique. Largement inscrite dans cette dynamique, la formation joue plus un rôle de projection de l'individu dans un avenir aussi lointain qu'inconnu.

Freddy se dit à la recherche d'un rôle qui soit conforme à ses attentes de positionnement hiérarchique au sein la structure. A contrario, nous notons que, bien que titulaire d'un diplôme universitaire, jamais le sujet ne laisse apparaître l'envie de prétendre à un poste de direction, mieux adapté à ce niveau de formation. Son engagement en formation est également centré sur la constitution d'un réseau de soutien ailleurs que dans « son » cellulaire. Résolument inscrit dans des dynamiques d'évitement de son soi de personnel pénitentiaire, en définitive, presque en écho à son étiquette « d'agent de passage » dans le monde carcéral, chacune de ces stratégies éloigne un peu plus Freddy de son espoir de se réaliser au sein de ce champ professionnel là !

## 6.6. Monographie n° 6 : « Christiane »

« Maintenant, je comprends bien que c'est le fait de société aussi qui est là, etc., etc. Mais ça reste une prison. Je veux bien avancer vers le, tout ce qui est justice réparatrice, etc., vers la réinsertion. Je suis tout à fait d'accord, mais je pense que la réinsertion commence déjà par le respect de soi-même et des ... personnes qu'on a en face de soi et ça bee ! Il n'y a plus, il n'y a plus du tout...

Entretien n° 6, extrait tiré de la zone de texte de 186 à 190. »

### 6.6.1. Introduction

C'est avec un diplôme d'éducatrice qu'elle a obtenu dans le réseau de promotion sociale que Christiane fait, avant son entrée en service dans le monde pénitentiaire, une brève carrière d'éducatrice dans le privé.

En 2003 pour s'assurer la sécurité de l'emploi elle opte pour la fonction publique. Lorsque nous la rencontrons, Christiane détient le grade de premier agent. Il s'agit du premier grade que l'on obtient par ancienneté dans la fonction de surveillance. Pour le sujet, la progression dans la carrière ne s'est donc faite, à ce jour, que par ancienneté dans la maison. Le père de sa fille (E. n° 6 : § 42), qui a déjà douze années de service, travaillait avant elle dans le monde carcéral, elle l'y a rejoint. Rapidement après qu'elle s'y est engagée, c'est au tour de son entourage de l'y rejoindre.

Aujourd'hui, son père et son compagnon travaillent également dans le monde carcéral. Ce sont les conditions de travail, la sécurité d'emploi et les conditions salariales qui les ont poussés à quitter leur métier d'indépendant. Christiane précise que son expérience de début de carrière (alors positive) a également pesé dans leur décision. Malheureusement pour l'agent, ce monde ne restera pas aussi idyllique !

### 6.6.2. Jeune femme et « grande gueule »

« C'est-à-dire que, eee, je suis... ben. Comme vous le savez, j'ai un aspect, hein ! Je suis quelqu'un, j'aime dire les choses comme je le pense, je ne sais pas me taire, ben. Alors je ne..., j'ai un tout petit peu du mal au respect de la hiérarchie. (E. n° 6 : § 102 à 104) »

Le sujet se décrit comme quelqu'un de franc. Elle aime, parfois à outrance, dire ce qu'elle pense et transgresse alors une des règles de base de ce champ professionnel, le respect. Elle

sait donc qu'il lui arrive de parfois dépasser les limites acceptées. Ce trait de caractère est sûrement lié à celui qui fait que Christiane, motivée, se sent investie d'une mission. Elle veut accompagner la remotivation professionnelle de ses collègues. Elle motive donc ses écarts de langage en précisant qu'il s'agit, pour elle, de critiques positives.

Aujourd'hui dit-elle elle se rend compte que « ça coince (E n° 6 : § 109) ».

Par exemple, alors que la règle fait partie de son quotidien professionnel, elle estime que son travail est de faire que les détenus s'y plient. Aussi, lorsqu'elle constate des manquements et lorsqu'on l'empêche de les sanctionner à leur juste proportion, l'agent pénitentiaire s'estime lâché par la hiérarchie. La tournure que prennent les choses l'inquiète. Il lui semble que ce sont les détenus qui font la loi sur les sections. In fine, le sujet explique que, paradoxalement, ses excès verbaux qualifiés de manques de respect la rendent victime du système !

« Je l'ai très mal vécu. Donc là je me suis rendu compte qu'il n'y avait vraiment plus aucun respect ! (...) Donc eee, je suis montée chez ee un supérieur où j'ai vraiment vidé un peu mon sac en expliquant que j'avais du mal de par ce non-respect. (E. n° 6 : § 119 à 120) »

C'est pour tenter de mettre les choses à plat qu'elle s'adresse à la hiérarchie. Dans un premier temps, l'assistant pénitentiaire l'écoute. Plus tard, il fait le point avec un autre de ses subalternes, lui-même supérieur hiérarchique du sujet. Ce dernier est un chef de quartier, mais aussi le responsable immédiat de Christiane.

Pour Christiane, c'est à partir de ce moment que les choses vont se gêner. D'abord, le chef de quartier incriminé ne lui adresse plus la parole, ensuite il l'ignore totalement (E. n° 6 : § 127). Le climat de travail est devenu malsain, explique t'elle. De plus, il n'y a pas d'échappatoire possible, elle doit travailler sous ses ordres tous les jours.

« J'ai voulu essayer de savoir le pourquoi du comment. Et puis j'ai baissé les bras parce que j'en ai marre de toujours me battre, et là maintenant ben. Je suis fort malade, j'ai des problèmes de santé. (E. n° 6 : § 129 à 131) »

Au fil du temps et du manque de communication franche, à bout de souffle, Christiane baisse les bras et tombe malade. Cette maladie vient s'ajouter à cet ensemble de soucis quotidiens. La hiérarchie se sert de sa maladie comme outil de dévalorisation, et, signe de confiance altérée, « on » lui envoie le médecin contrôle.

Les choses continuent donc de s'envenimer. Dans la foulée de ses arrêts de travail, Christiane perd son titulariat. À ses yeux, ses collègues changent aussi d'attitude envers elle. Elle ne les trouve plus très sympathiques. Ils manquent de correction... Elle reparle alors de son côté revendicatif et attribue ces nouvelles attitudes collégiales à son côté « grande-gueule (E. n° 6 : § 148) ». Une dynamique de dévalorisation de soi par soi et par autrui est engendrée. Christiane qui regrette cette situation reste cependant convaincue que, pour faire avancer les choses, on ne peut pas se taire !

### 6.6.3. Le terrain des malaises, un état d'esprit individuel et collectif

Cet état d'esprit, nous dit-elle, n'est pas uniquement de son fait. Beaucoup de ces collègues vivent également ce stress. Elle pense que le climat social explosif qui règne actuellement dans le monde des prisons en est un élément révélateur.

« Je veux dire, la preuve de la grève est là. Même si je ne suis pas d'accord avec tous... tous les points qui ont été cités, mais voilà le gros, gros, problème c'est que quand on dresse un rapport à un détenu, on est très, très peu suivi au niveau des sanctions. (E. n° 6 : § 175 à 178) »

L'agent en général, donc elle en particulier, est tout le temps montré du doigt et culpabilisé. La direction ne les appuie pas.

Christiane vit chaque étape conflictuelle comme une dévalorisation supplémentaire. Comme pour se rassurer elle constate, de facto ou par oui-dire, que l'herbe n'est pas plus belle ailleurs. Malgré ce contexte difficile, ce premier agent continue vaille que vaille à tenter de faire son travail. Pour ce faire et se fixer des repères, Christiane lie respect des normes, respect de l'individu et respect de l'agent. Soulignons que dans un cadre professionnel qui fusionne le respect à la norme et à l'identité, chaque action posée lui coûte cher. En auto flagellation, plus qu'en auto critique, elle se dit qu'elle rouspète beaucoup et tout le temps.

« Ça dépendait de l'humeur, je pense. Ouais, il y'a des jours où je veux dire où, eee, je me battais, eee, je voulais continuer à..... Je voulais continuer à gérer avec un règlement comme je l'ai toujours fait. Et il y'a des jours où en voyant mes collègues qui... pas très motivés, eee, bee. Il y'a des jours où je baissais le bras aussi et que, eee, mais ce qu'il y a, ce qui est vrai, je rouspète beaucoup. Donc, eee, j'ai énormément, je critiquais tout le temps quoi. (E. n° 6 : § 227 à 231) »

Au fil de l'entretien, Christiane nous décrit un climat professionnel fait de relations collégiales et hiérarchiques qui se détériorent au quotidien.

Christiane se souvient aussi avoir été souvent harcelée pour avoir fait son travail ! Par exemple, dit-elle, elle a dû subir, de la part de certains collègues ou supérieurs, des questions malsaines du type « Que fait une femme dans une cellule d'homme ? ». Elle nous dit avoir accusé le coup et avoir répliqué... « Que peut-elle bien y faire sinon comme un homme les fouilles prescrite ? » Certains de ces épisodes qui, dit-elle, ont été montés en épingle par d'autres agents l'ont amené dans les locaux de la gendarmerie. On l'accusait d'avoir des relations sexuelles avec les détenus. En réaction, elle a porté plainte contre ces diffamations, mais en garde des traces.

« Oui, voilà, l'étiquette elle est là dans le dos. Elle est bien grande, et au lieu justement de m'aider, etc. il y'en a qui continuent à m'enfoncer quoi. (E. n° 6 : § 835) »

Le souvenir de cet épisode professionnel lui est d'autant plus douloureux que l'agent estime avoir, encore une fois, été lâché par la hiérarchie (E. n° 6 : § 765 à 825). Aujourd'hui, Christiane nous dit ne plus avoir envie de se donner pour son espace social. Sa condition de femme au sein du cellulaire renforce les « a priori négatifs » à son encontre et augmente ses difficultés. En définitive, elle se met à subir son monde professionnel plus qu'à agir dessus ! À force de voir les mêmes têtes et de vivre les mêmes choses, la routine s'installe. Cette routine, dit-elle, s'installe au détriment... du règlement général. Bien sûr, elle essaye de s'adapter et d'adapter les règles. Le règlement d'ordre intérieur lui sert parfois de référence. Mais, dit-elle, la règle est la règle !

« C'est, c'est la même chose qu'à l'extérieur, si je peux rouler à 70, je ne peux pas rouler à 90 quoi ! (E. n° 6 : § 290) »

Même si « on » essaye de lui faire croire le contraire, l'agent sait que le règlement général prime sur celui d'ordre intérieur (E. n° 6 : § 325). In fine, Christiane a de plus en plus de mal à comprendre les transgressions, permises ou non, des règles et règlements et vit très mal la chose. D'un épisode professionnel vécu négativement à un autre, Christiane nous conduit sur les chemins de sa démotivation (E. n° 6 : § 120, § 375 § 435, § 541, § 645). En plus de la gestion des sections, la gestion de sa carrière lui pose problème. Elle pense qu'on lui en veut ! Alors qu'on dit ne pas vouloir, à sa demande la changer d'affectation. « Il m'a dit jamais je ne t'y mettrai, je ne t'y mettrai pas, c'est trop dévalorisant pour toi (E. n° 6 : § 444) ». Elle



constate que sur le programme de travail de la semaine suivante... on l'y met ! Ces attitudes hiérarchiques l'interpellent et la déstabilisent.

Cela fait cinq ans qu'elle fonctionne de la sorte, lorsque nous la rencontrons, elle attend une mutation (E. n° 6 : § 253) !

#### 6.6.4. La formation en tentative de reconstruction de soi, un programme en soi

Christiane sent que son image d'elle est fortement dévalorisée. Elle pense que l'image de sa profession l'est aussi. Son métier est difficile et, de plus, par manque de budget ou par manque de communication, la structure ne lui donne pas les outils pour le faire correctement (E. n° 6 : § 348). En exemple, elle nous parle de sa formation de base. Celle-ci s'est très mal passée. Elle y est entrée en conflit avec la direction du centre. Elle jugeait cette formation inutile.

De même, si lorsque le sujet a vu le programme de la formation continue (au cours de laquelle nous la rencontrons) elle s'y est inscrite « Je me dis, mais, pourquoi pas, aaa, au moins c'est quelque chose de concret en deux ans (E. n° 6 : § 526) », aujourd'hui elle ne semble pas y trouver totalement son compte. Il est mal organisé, il y a un manque de communication et ce sont eux (elle et ces co formés) qui essuient les pâtes pour les futurs nouveaux agents. Elle regrette aussi que cette formation ne soit sanctionnée par aucun certificat ou gratification. Cependant ce cycle, qui lui apparaît comme beaucoup plus approfondi que ce qu'elle a connu jusqu'à présent, lui permet de rêver... sans trop y croire. Elle se voit en train de piloter un groupe d'agents et de réflexion (E. n° 6 : § 534) à être utile aux accompagnements des réorganisations en cours !

« Mais je ne, je n'aime, je ne, je n'ai, je n'ai même pas pu mettre le projet sur pied ou quoi parce que je ne suis nulle part. Je ne suis personne, moi je ne suis qu'un petit agent. Mais si un jour ça devait se faire ben ! Voilà, je serai partante et en ayant cette idée là, je me suis dis que ces deux ans, s'il pouvait aussi m'amener beaucoup de choses. (E. n° 6 : § 541 à 544) »

Cette touche d'optimisme étant posée, c'est presque aussi vite que son vécu douloureux et dévalorisant la rejoint. Christiane estime qu'il faut être placé beaucoup plus haut dans la hiérarchie pour pouvoir espérer mettre en place ce type de projet. Elle n'est, dit-elle, qu'un petit agent qui ne compte que quatre ans d'ancienneté (E. n° 6 : § 572). Tout en se disant motivée, elle dit aussi n'être pas sûre de continuer sa formation après les congés de Noël. Elle

semble donc poursuivre vaille que vaille son chemin. Une route qui lui est d'autant plus difficile que son engagement reste mal perçu par beaucoup de ses collègues

« Tout le monde, avec tout le monde, dans le sens où, eee, ce que j'entends beaucoup, c'est que, eee, je viens ici pour sucer Mr vvvv et des directrices. Que, eee, je viens ici caresser le poil d'un tel ou de tel dans le bon sens pour y arriver ! Que moi j'irai, j'irai loin dans ma carrière, parce que je suis ici, que la formation, eee, elle ne sert à rien finalement. (E. n° 6 : § 618) »

Dans cette dynamique, la formation l'aide malgré tout. Si elle veut progresser dans la hiérarchie, elle a besoin d'apprendre des « petits outils » complémentaires. En définitive, elle sait que la vérité n'est pas toujours bonne à dire. Elle sait aussi que dans ce monde censé être hyper normé, la « grande gueule » de Christiane ne lui a que peu porté chance ! Le fait qu'elle ait longtemps fait partie de la minorité de femmes qui travaille dans ce milieu d'homme n'a pas non plus facilité la vie de l'agent au sein du cellulaire.

Aujourd'hui, Christiane constate avec satisfaction que la quotité de femme augmente

« Maintenant, ça commence à aller un peu mieux, dès qu'on a atteint quand même les 40 % souhaités. (E. n° 6 : § 770) »

Cette augmentation du nombre de femmes « agents » permet, en plus de mieux équilibrer le genre, d'écarter les clichés négatifs et dévalorisants qu'elle subissait auparavant. Elle le prend comme une éclaircie bienvenue dans un horizon qui a été souvent fait d'orages et de déceptions. Contre vents et marées, Christiane veut se montrer comme une battante.

Elle garde la tête sur les épaules et entend bien continuer à remonter la pente (E. n° 6 : § 336). La formation devrait l'y aider. En définitive, en tentant de faire abstraction de toutes les mauvaises expériences déjà vécues et en allant au-delà de toutes les stratégies qu'elle a déjà tenté de mettre en œuvre, c'est dans le travail de section et le contact avec le terrain que Christiane trouve le réconfort !

## 6.6.b. Analyse des données n° 6, « Christiane »

### 0. : Introduction

Plusieurs membres de l'entourage de Christiane font aujourd'hui partie des professionnels du monde carcéral. Une relation identitaire commune à une partie des membres de sa famille est palpable. Nous notons que l'identité acquise du sujet lors de son entrée en prison est en décalage à celle à laquelle elle pourrait prétendre grâce à son diplôme d'éducatrice.

Cependant, bien au-delà de préoccupations identitaires et professionnelles, ce sont la sécurité de l'emploi et le salaire qui sont les éléments mobilisateurs de leur engagement professionnel commun. Centré sur la sécurité de l'emploi et sur l'établissement d'un certain mimétisme entre sa trajectoire biographique et celle de son ami du moment, entre motivation et déception, l'engagement professionnel de Christiane est déclinant. Au fil du temps, l'agent perd la motivation de ses débuts de sa carrière. Une succession de freins professionnels vont engendrer cet état de fait.

Aujourd'hui, ce sujet est largement inscrit dans des dynamiques d'évitement de soi pour soi et de soi pour autrui. Dans ce contexte, Christiane place la formation au niveau d'une bouée de sauvetage identitaire. C'est elle qui lui permet de s'affirmer et de ré exister.

### A. : Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs

#### A .1. : Accomplissement de soi

A.1.1. : S'accomplir par la fonction, en attendant de le faire par le grade, sous et selon le regard d'autrui

Avec cinq années de service et une position objective de premier agent, la carrière de Christiane est plane. Le sujet ne manque cependant pas d'ambition. Christiane attend de passer (et de réussir) un examen et espère pouvoir devenir assistant pénitentiaire. Aujourd'hui, à défaut de détenir une position hiérarchique réellement valorisée, sa double transaction est mise en tension permanente. Les postes ou grades convoités ne lui semblent disponibles que par le fait d'en faire les fonctions. Ils font l'objet de négociations implicites permanentes avec sa hiérarchie. Au gré des envies du moment, ils lui sont attribués ou retirés.

Ceci lui tient d'autant plus à cœur qu'elle est convaincue que c'est, dans ces fonctions-là, que l'on apprend le métier (par exemple grâce au contact terrain et détenus). Ceci lui semble donc indispensable pour préparer son avenir professionnel.

Bien que comme nous l'avons vu, cet agent soit entouré de personnes dont le métier de surveillance est au cœur de la pratique quotidienne, le monde pénitentiaire lui est devenu difficile à vivre. Le regard de l'autre y est partout. L'autrui significatif, collègue ou responsable hiérarchique, observe et juge l'autre au quotidien. L'autrui significatif « détenu » épie plus qu'il ne regarde. Il instrumentalise les gestes professionnels des agents.

Le sujet se sent donc montré du doigt. Après avoir fait l'objet d'une triste affaire d'accusations à connotation sexuelle, après avoir dû affronter la justification et la police, Christiane, aujourd'hui totalement mise hors de cause, en garde une image de soi pour soi et de soi pour autrui fortement dévalorisée. Elle dit aussi que certains des agents qui l'entourent gardent encore des préjugés négatifs sur elles. Si son moral a été près de zéro... elle se dit battante et travaille au quotidien et par la formation à sa reconstruction identitaire.

A.1.2. : « Je ne suis rien », la formation pour tenter d'exister tant pour soi que pour autrui

Christiane prend toutes les formations que la structure pénitentiaire lui propose. Elle a pu émailler les cinq années de son parcours professionnel de différents modules qu'elle a tous terminés. Elle a ensuite tenté de prodiguer ses conseils hors des écoles pénitentiaires. Au-delà de la théorie, son objectif est d'arriver, avec ses collègues, à une certaine harmonisation des pratiques terrains. Cependant là, la situation se complexifie.

La forte démotivation de ses collègues lui fait souvent baisser les bras. La hiérarchie est désignée expressément. La formation sur le tas ne va plus dans le sens requis. Donc « on » écarte les anciens et « on » met des bâtons dans les roues !

Ceci n'est pas sans impact sur les nouveaux collègues. Ceux-ci sont arrivés sur section avec pour tout bagage, une formation de base, que Christiane considère comme insuffisante, et une connaissance approximative du règlement général... C'est pour cela, dit-elle, qu'ils se démotivent. C'est bien pour ça (et pour eux), qu'en formation, elle trouve son compte dans les acquis et dans des perspectives d'utilisation des acquis de la formation. Elle y apprend des petits trucs qui lui permettent de mettre en place des stratégies quasiment subliminales de

revalorisation de soi. Ces stratégies font comprendre à ses collègues, pense t'-elle, l'intérêt de venir en formation et l'intérêt de travailler avec elle.

L'engagement en formation de Christiane entre dans une double perspective qui devrait l'aider à mieux gérer cette reconstruction. Il doit lui permettre de se créer une image d'expertise et il doit lui permettre aussi de se préparer à la réussite d'un futur examen de promotion. A contrario, cette double perspective la renvoie, parfois brutalement, à sa condition de « sans grade ». Alors qu'elle se voit piloter un projet collégial au service de son institution, certains collègues lui font comprendre qu'elle nage dans l'illusion.

Ce faisant, elle nous dit n'être personne, ou n'être « rien », et se replonge dans une image de soi négative. Elle n'est rien et n'en sera pas plus après ce cycle. Elle y caresse bien autrui dans le sens du poil, mais qu'importe puisqu'après tout cette formation, ici et aujourd'hui, est inutile.

Parfois, pour couper court aux commentaires négatifs que l'on peut lui faire à propos des formations, elle se sert de l'image de soi d'autrui et de la position hiérarchique de certains de ses collègues de formation. C'est par exemple le cas lorsqu'elle renvoie les agents les plus agressifs (envers elle et envers son engagement en formation), vers telle ou telle personne plus 'haut gradé' et qui est aussi un participant du cycle de formation continue de l'I.P.C.P. Marneffe. En corollaire à cette analyse décapante, lorsque nous la rencontrons, l'agent est au bout du rouleau et ne poursuivra peut-être pas, malgré les enjeux personnels, son investissement l'année suivante.

En attendant, elle se forge une image de soi pour autrui par procuration !

## A.2. : Évitement de soi

### A.2.1. : Résoudre la quadrature du cercle

Dans un contexte professionnel où beaucoup de ses collègues semblent désorientés, l'ensemble des verbalisations du sujet indique qu'elle marque une opposition aux changements philosophiques radicaux. Pourtant la loi de principe arrive petit à petit et il lui importe de pouvoir se tracer une voie crédible.

Dans cette dynamique de modifications des modes de faire et de penser le travail, elle veut donc savoir comment « ça marche », pour pouvoir expliquer comment marcher. C'est parce

que sa formation de base s'est mal passée que Christiane s'est inscrite à cette formation continue. Elle se rappelle ne pas avoir reçu les outils nécessaires, par exemple le règlement général, pour être efficace. Elle retrace ses premiers combats avec les responsables de cette formation et souligne les stigmates en termes d'image de soi pour autrui qu'elle en a conservé. Aujourd'hui, elle entend bien rectifier le tir, même si cette formation reste globalement mal perçue sur le terrain. En fait, elle se dit que tout compte fait, si cela ne fait pas de bien, cela ne pourra pas lui faire de mal.

Le sujet qui estime que l'absence de reconnaissance et l'absence de ce qu'elle appelle « de document dans son dossier » dévalorisent la qualité de ses « savoirs et de ses envies de savoir ». Elle relativise aussi en disant que ces formations semblent pouvoir être utilisées dans sa quête d'avancement professionnel. Elle a d'ailleurs vécu des expériences en la matière et cite en exemple l'examen de chef de quartier qui avait été récemment organisé !

La formation lui a donc permis de renforcer sa confiance en soi et son image de soi. Elle lui a aussi servi d'incitation à progresser dans la hiérarchie. Cet apprentissage n'est pas facile, il lui impose d'éviter l'image de soi qu'elle s'est forgée au fil du temps et des expériences !

Tout au long de ses verbalisations, le sujet pointe les problèmes de communication, mais aussi les stratégies de dévalorisations, par ses pairs et ses supérieurs, de ses engagements formatifs. Alors Christiane se révolte et ne peut s'empêcher de se taire. Elle a bien tenté de se raccrocher à d'hypothétiques projets. Très vite, elle se rend compte qu'ils sont peu réalistes, se démobilise, se sent inutile ! Aujourd'hui, Christiane est saturée par les représailles et les dévalorisations quotidiennes que lui fait subir son entourage. Cependant, malgré les stratégies de déstabilisation (par des collègues peu avenants) pour ses absences sur section (pour cause de formation), elle y croit encore.

## B. : Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation

Nous avons pu voir que c'est la sécurité de l'emploi qui a conduit Christiane dans les prisons. Cependant après cinq ans et demi d'ancienneté, le sujet estime qu'une certaine lassitude du travail et de la fonction s'est installée. Dans ce monde fermé, la routine et la collégialité usent les meilleures volontés. Elle se sent obligée de constater qu'en fait, elle et ses collègues ne se battent pas pour éviter cet état de fait dévalorisant le quotidien. Dans un sursaut de dignité, ce sujet tente donc de s'engager différemment dans le métier !

Elle voudrait former un groupe de travail et tourner dans les établissements. Elle pourrait y relever tous les points positifs et négatifs. Elle s'occuperait alors à essayer d'harmoniser « un tout petit peu » le travail au sein des prisons en Belgique. Ses ambitions sont aussi grandes que hors d'atteinte.

Alors, entre culpabilité et réalisme, le sujet, qui sait que son engagement professionnel est mis à rude épreuve par « tout ce qui est justice réparatrice », désigne la société et l'éducation comme éléments perturbateurs de ce jeu professionnel ! Christiane se rend compte qu'idéalement, la voie sociale actuelle est celle d'accompagner la réinsertion des détenus. Elle estime aussi que cette dynamique commence par le respect et dit ne pas en trouver en face de soi.

B.1. : Sans valeur, ni respect, pas de motivation professionnelle

C'est dans cet espace professionnel fortement hiérarchisé que son besoin de vivre par l'action, par exemple par la perspective de mise en œuvre de projets collectifs, ne trouve pas d'espace d'expression. Alors que le respect fait partie de ses valeurs repères, elle nous dit ne plus l'y retrouver.

Pour Christiane, une sorte de bras de fer conflictuel est engagé avec ses supérieurs hiérarchiques. Elle dit avoir besoin du contact du terrain, « on » la place en observation des préaux ou à des postes qui la mettent hors du contact avec les détenus ! Elle souhaite communiquer... les fonctions qu'on lui confie ne le permettent pas ! Elle veut quitter le système de titulariat de section, il lui faudra trois années pour arriver à le faire !

À bout de recherche de solution, le sujet met alors de l'espoir dans la formation continue. Ici aussi, son engagement sera déçu par le manque de communication, d'organisation et de reconnaissance du cycle de formation. Pour une salariée qui se retrouve dans un espace professionnel dont les nouvelles valeurs, celles qui sont véhiculées par la loi de principe, ne correspondent que peu à ses représentations du monde de la prison, la situation professionnelle devient difficilement gérable. In fine, par les écarts qui existent entre les représentations de son activité et l'engagement réel, qu'ils soient autodéterminés ou qu'ils soient prescrits, la survie professionnelle quotidienne de cet agent est extrêmement douloureuse.

## C. : Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés

### C.1. : La réinterprétation, un outil de communication entre structure et individu au travail

Depuis que le sujet a transgressé, plus par trait de caractère que par volonté rebelle, ce qu'elle-même décrit comme étant un des piliers comportementaux du champ professionnel, à savoir celui du respect qui est dû à la hiérarchie, cela coince !

Un jeu de va-et-vient et de communication par le geste, entre cet acteur et les décideurs qui l'entourent (et qu'elle dévalorise, voire dépossède), s'est mis en place. Ces allers et retours, entre interprétations et réinterprétations des moments professionnels vécus, doivent lui permettre d'améliorer son image de marque. Ceci passe, pour elle, par la réinterprétation des règles et normes, du moins de celles qui sont encore à sa portée.

Dans ce contexte, Christiane réinterprète immédiatement les actes posés par la hiérarchie comme autant d'actes déstabilisateurs et hostiles.

Inversement, les constructions de sens, parfois anarchiques, de l'agent sont réinterprétées par ses supérieurs comme étant autant d'actes d'affirmation de soi et d'insubordination. Les traces d'injonctions de subjectivité et d'injonctions de subjectivité de fait émaillent de nombreux passages des verbalisations de Christiane. Elles laissent voir un jeu déstabilisateur et broyeur du sujet, dans et par sa structure. La hiérarchie est ici présentée comme étant le principal ennemi du moment. Elle ne semble cependant jouer qu'un rôle d'acteur au cœur d'un conflit interpersonnel. En l'absence de référent et de référence à une hiérarchie capable d'incarner l'ordre et la règle, ceux-ci sont largement instrumentalisés. Le règlement d'ordre intérieur est présenté comme une alternative négociée, mais intermédiaire aux modifications légales et est lui-même réinterprété, sur et par, le terrain. Concrètement, il sert autant à justifier la teneur des stratégies de réinterprétations normatives que le sujet met en place, qu'à contrecarrer le règlement général. Il sert aussi de palliatif aux injonctions de contrôle largement absentes en cette matière.

Le manque de communication institutionnelle est souvent pointé par le sujet. Il est aussi la cause implicite des larges espaces qui sont laissés libres à l'interprétation des salariés. Ceux-ci ne s'en privent pas ! En effet, la redéfinition réglementaire, sous ou en dehors de toute régulation hiérarchique, est de mise. Dans ce vaste champ laissé en friche, le sujet, en besoin



de reconnaissance, a du mal à s'y retrouver. Il donne donc à ses pratiques professionnelles un sens proche de celui qu'il pense être le meilleur pour lui, pour sa carrière et pour son confort éthique et intellectuel.

## D. : Conclusion

Entre amour et désamour, l'alternance est au cœur de la vie professionnelle du sujet. Même si Christiane est inscrite dans un processus de formation continue, malheureusement il ne s'agit pas d'alternance en formation !

Entre motivation et dégoût du métier, l'alternance des engagements et désengagements de cet acteur est omniprésente dans ses verbalisations. Christiane balance entre les perspectives d'évolution de sa position hiérarchique et celles de dévalorisation ou d'auto dévalorisation de son image de soi pour soi et de soi pour autrui. Entre règlement général et règlement d'ordre intérieur, sa réinterprétation de ces deux outils de travail oblige Christiane à se repositionner au quotidien.

L'ensemble de ces dynamiques empêche donc la reconstruction tant identitaire que professionnelle d'un sujet en perdition pour son champ de travail. Elles l'empêchent également d'imaginer une transaction subjective qui puisse lui permettre de continuer de rêver aux hypothétiques horizons valorisateurs qui lui sont pourtant essentiels à sa survie dans le champ carcéral.

Heureusement dans ce contexte la formation apparaît comme salvatrice. Elle lui permet de mieux s'outiller pour contourner les normes et les règles que l'on veut lui imposer. Elle lui permet de revigorer son image de soi pour soi, fut-ce au prix de la construction de projets imaginaires et peu crédibles ! Elle lui permet aussi de se sentir utile pour un autrui qui pourtant la rejette constamment. En définitive, elle l'aide à se reconstruire et à tenter de sortir de l'impasse identitaire, à défaut de pouvoir sortir du champ professionnel.

## 6.7. Monographie n° 7 : « Marc »

« Ben ! Ce qu'il faut, il faut revoir sa façon de travailler. Il faut, je veux dire quand, quand j'ai commencé en 92, ben, c'était assez strict. C'était, eee, les choses étaient bien carrées. Eee, mais maintenant ben, il y'a beaucoup, beaucoup de choses qui sont plus floues et qui demandent, eee, une autre vision donc eee...

Entretien n° 7, extrait tiré de la zone de texte de 134 à 137 »

### 6.7.1. Introduction

Aujourd'hui, Marc se sent bien. Après différents passages à vide liés aux tensions qui peuvent exister entre vie de famille et vie professionnelle, le chef de quartier a remonté la pente.

« Quelques tensions au boulot, beaucoup de tensions en famille et donc dépression... je veux dire ! (E. n° 7 : § 33 à 34) »

Avec une bonne dizaine d'années de service, c'est un ancien qui nous parle. Il a sa petite idée sur les dysfonctionnements de son champ professionnel. Les conflits, dit-il, naissent de la jalousie, du manque de reconnaissance. De fait, Marc qui s'investit beaucoup dans sa fonction met en place des projets divers. Bien vu de sa hiérarchie, il pense passer pour un profiteur auprès de certains de ses collègues.

« Eee, un profiteur eee, qu'on appellerait plus régu... plus familièrement un suceur quoi. (E. n° 7 : § 68) »

La réaction que sa proactivité engendre est celle de la résistance au changement. Pour ses collègues, ses actions sont des signes de conformisme. Pour lui, ce sont les collègues, qui ne comprennent pas son besoin d'innovation. Ce sont eux qui sont rigides au changement !

### 6.7.2. Entre discipline et gestion humaine, le geste se transmet « sur le tas »

Pour ce sujet, le dilemme est donc de bien faire son travail tout en restant « bien vu » de ses collègues, parfois au détriment des modifications organisationnelles en cours.

Pourtant s'il ne veut pas être dépassé par les événements il lui importe de prendre le train en marche. Après plus de quinze années passées dans le cellulaire, le sujet a envie de changer, de faire autre chose (E. n° 7 : § 194). Marc est ambitieux et ne souhaite pas avoir une carrière plane (E n° 7 : § 93). Le sujet souhaite donc sortir d'un flou normatif quotidien qui est source

d'incertitude. La structure, dit-il, devrait clarifier les choses, expliquer ce qu'il faut faire, entre règlement général et loi de principe.

« La loi de principe, on nous bon..., dit voilà à partir de janvier telle, eee, loi doit être appliquée, tel extrait doit être appliqué. Mais on, on n'explique pas aux gens comment l'appliquer. On n'explique pas, on met l'information sur l'informatique 3 mois après, alors qu'on est sensé l'appliquer donc c'est eee ! (E. n° 7 : § 149 à 152) »

La gestion se centre alors sur les aspects connus du métier, souvent ceux qui ont été enseignés sur le tas. Le règlement général reprend le dessus sur les transformations normatives. Pour Marc, dans ce contexte, le mot strict signifie « discipline », tandis que social signifie gestion à visage humain. Le sujet précise qu'il ne faut pas confondre une gestion humaine à du laisser-faire ou à du laxisme social. Ceci semble lui poser d'autant plus de problèmes, que dans le doute les agents travaillent à l'intuition.

« Tout ce qu'il ne faut pas non plus tomber dans la dérive de l'un ou de l'autre. Il faut pouvoir jongler entre les deux... Je dirai quand même 60 % humains et... ou même 70 %/30 %, c'est plus juste. Il faut pouvoir dire non, ça concerne mon optique oui ! Et il faut pouvoir aider, accompagner, mais sans être, eee, je veux dire en bon père de famille, mais il faut aussi pouvoir un moment, eee, lever la main de fer quoi. (E. n° 7 : § 265 à 269) »

Sans hésitation, Marc nous présente sa fonction comme étant un travail fait de dosage et de finesse. Entre ces deux pôles, il tente de se positionner au juste milieu (E. n° 7 : § 293). Il se doit de constater que tous ne jouent pas le même jeu et que les sources de conflits sont nombreuses. Des conflits qui concernent tant la hiérarchie que le niveau collégial. En équipe, la problématique de l'application et de l'interprétation de la règle est de rigueur.

La norme (le règlement général) lui sert de référence... la loi de principe aussi ! Cette dernière ne faisant pas encore l'objet de modalités d'application le sujet anticipe et fait comme « si » (E. n° 7 : § 359), tout en se rabattant sur « les » règlements d'ordre intérieur. En bout de course, il fait une interprétation personnelle de cet ensemble parfois contradictoire.

« De faire une bonne soupe avec tous les éléments qu'on nous donne quoi. (E. n° 7 : § 405) »

Dans ce contexte de flou permanent, Marc est convaincu que l'expérience joue un rôle de premier plan dans l'expression des gestes professionnels. Elle est également essentielle dans la gestion d'une équipe. Pour transmettre ces valeurs à ses collègues, l'agent pense que c'est

en enseignant « sur le tas », les gestes techniques que cela passera le mieux (E. n° 7 : § 220). D'ailleurs, Marc constate qu'avec la loi de principe qui arrive et avec les premières formations qui se sont données, le climat s'améliore. La violence diminue et les « interventions », même lorsqu'elles sont violentes, se font de manière bien « plus propre. (E. n° 7 : § 461 à 463) ».

### 6.7.3. La formation, de père en fils

Pour joindre le geste à la pensée le sujet se forme au quotidien. C'est un trait professionnel, mais c'est aussi un trait de caractère qui est quasiment génétique.

« Je dois dire dans ma famille, on est tous un peu comme ça, on n'aime pas rester au même point. Donc c'est, c'est, eee, on fait des formations. (E. n° 7 : § 760 à 762) »

On y apprend toujours quelque chose et cela apporte une plus value sur la carrière des agents, pense t'il.

« C'est que je suis quelqu'un de, de, de constructif, mais gourmand, eee, de connaissances... C'est surtout ça, chercher des connaissances, élargir les horizons ! (E. n° 7 : § 679 à 680) »

Il est inscrit à la formation continue où nous le rencontrons. Il est également partant du programme « mentor » qui a été récemment mis en œuvre par la structure pénitentiaire. Il veut de la sorte aider les nouveaux agents et partager ses ressources (E. n° 7 : § 414 à 416). Ce faisant, l'agent s'est inscrit dans une perspective de temps long. Les changements ne font que commencer et seront à l'ordre du jour pour longtemps. Il est optimiste, le temps et la formation des nouveaux agents auront raison des résistances au changement.

La formation lui sert aussi à mieux gérer un travail qui se complexifie. Les nouvelles normes impliquent une série de nouvelles justifications complémentaires. Par exemple nous dit – il aujourd'hui le détenu à droit à l'accompagnement de son avocat dans les procédures disciplinaires internes. En conséquence, les décisions doivent être plus réfléchies qu'avant !

« Je crois, c'est à la base qu'il faut travailler pour, eee. Donc quand je suis rentré, moi après deux jours, j'avais une clé et débrouille-toi et je pense que ce n'est pas comme ça qu'on, qu'on a des gens qui sont professionnels. Il faut de la théorie, il faut de la pratique... Il faut surtout de l'encadrement, il faut... (E. n° 7 : § 531 à 534) »

Ce qui est valable pour lui, le reste pour ses collègues. Comme participant ou comme mentor, la formation fait désormais partie de la vie professionnelle de Marc. La résistance au changement aussi ! À ce propos, le sujet reste philosophe, il aura les plus anciens et les plus réticents à l'usure. Ce n'est jamais qu'une question de temps.

« De toutes les façons les gens qui ne veulent pas changer, seront quand même appelés à..., appelés à changer un jour. (E. n° 7 : § 581 à 583) »

Les temps ont changé nous dit Marc. Celui qui ne voudra pas changer avec eux devra quitter le champ professionnel. Avec eux, la fonction a changé aussi. L'agent ne peut plus se contenter d'être « fonctionnaire » (E. n° 7 : § 587). Le sujet, après une phase de passage à vide est résolument inscrit dans le changement, la formation et dans la remotivation. Il envisage d'ailleurs de progresser encore dans la hiérarchie.

Aujourd'hui, en attendant, il assume son rôle de chef de quartier et impose ce qui ne passe pas. Il l'impose comme il accepte que l'on puisse lui imposer.

« Donc, c'est le respect, de la hiérarchie qui passe avant tout (E. n° 7 : § 648). »

Le respect est également attendu du côté des détenus, quitte à en imposer les règles. Le chef de quartier s'impose une conduite constante et ferme et estime que cela l'aide à se forger une image de soi responsable et équitable. Avec le temps cela vient dit-il.

« Voilà ce que, si je suis reconnu quelque part en tant que quelqu'un de... de correct, c'est que je fais mon boulot correctement ! (E. n° 7 : § 837 à 838) »

## 6.7.b. Analyse des données n° 7, « Marc »

### 0. : Introduction

Les tensions qui se créent entre la famille et la prison ont, un moment, perturbé Marc. Maintenant qu'il a réussi à prendre le dessus, l'énergie du chef de quartier est tout entière orientée vers son travail, ses formations et sa carrière.

Avec quinze années passées dans le cellulaire, l'agent a déjà de la bouteille et ne veut pas s'en laisser compter. Si le rapport aux normes lui reste difficile, entre résistance au changement et respect hiérarchique, de gré ou de force, par l'ordre ou par la formation, le cadre a fait sa place.

### A. : Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs

#### A .1. : Accomplissement de soi

##### A.1.1. : Assouvir un soi gourmand d'apprentissage

Coûte que coûte, Marc souhaite rester dans le train qui aujourd'hui est en marche. Il est friand de connaissances, il est gourmand d'apprendre. Après avoir subi différentes formations qui lui semblaient peu intéressantes, aujourd'hui le sujet trouve son compte à Marneffe. Il y apprend toujours quelque chose et se sent évoluer. La formation lui ouvre des horizons inconnus et exploitables, sinon immédiatement au moins à moyen terme !

- Il parle de connaissances qui seraient utilisables dans un éventuel examen de promotion ultérieur.
- Il parle aussi de celles qui lui donnent l'impression de faire partie, au sein d'un monde démotivé, du petit nombre de personnes qui ont « la » connaissance.

Le juridique, la criminologie ou la gestion organisée des détenus font partie des acquis particuliers que Marc pointe de la langue. Ces matières sont relativement techniques et sûrement savantes ! Elles lui donnent un avant-goût de satisfaction et l'autorisent à jouer un rôle de transmission des apprentissages envers les collègues moins motivés et moins formés. Marc se dit que de toute façon c'est son investissement individuel qui payera. Ceux qui ne

voudront pas changer devront un jour ou l'autre quitter le monde carcéral. Si Marc sait que ce sont principalement les anciens du champ qui font partie des réfractaires, il sait aussi qu'un de ses avantages est d'avoir pu évoluer vers le grade de chef de quartier. Avec son grade, in fine, ce qui ne passe pas par l'explication, il le fera passer par la prescription ! Pour lui, entre loi de principe et règlement général, c'est le temps qui passe et l'autorité qui feront la différence.

Quoi qu'il en soit, il apprend et se dit qu'apprendre cela servira toujours à quelque chose. Il se dit aussi que le temps arrangera les choses. Il apprend donc pour lui et prépare les autres à apprendre les mêmes choses que lui. Avec le temps, ils finiront bien par plier, de gré ou par le grade. C'est pour cela qu'il pense utile d'être mentor. Il participe au changement des mentalités et pense aider à rendre les autres plus professionnels.

C'est pour cela donc qu'il apprend, parce que plus on sait et plus on peut faire sa mission efficacement. Son engagement en formation lui donne l'occasion de se positionner et de s'y retrouver en matière d'expertise. Il lui permet, aussi et surtout, de recréer des liens chers, puisqu'héritaires, avec sa famille (biologique). Un milieu familial où tous et toutes aiment se former, où tous et toutes se forment pour évoluer !

## A.2. : Évitement de soi

### A.2.1. : S'adapter, adapter et imposer l'adaptation, ou comment éviter la fonctionnarisation

Dans le parcours de Marc, la formation est totalement intériorisée.

Si nous ne l'avions rencontré, que et parce que, il est impliqué en tant qu'apprenant en formation continue à l'I.P.C.P. Marneffe et si nous n'avions, après un long moment, recentré l'entretien sur cette facette de son développement personnel et professionnel, rien ne nous aurait fait penser que cet aspect des choses puisse faire partie de sa vie quotidienne.

Il nous a parlé de ses conflits interpersonnels et de leur répercussion au niveau de sa vie de famille. Il nous a parlé de flous professionnels et d'interprétation des règles. Il nous a encore parlé de ses passages à vide et de dépression. Il nous a enfin parlé longuement d'évolution. De la sienne, soit de sa manière d'évoluer dans un système relativement hostile. De celle des autres et de leur capacité à s'adapter au milieu. Sa participation au groupe de mentors est placée dans un contexte d'évolution de ses collègues plus jeunes.

L'évolution de Marc est étroitement liée à sa formation ! Il en fait inconsciemment un synonyme. Celle-ci se place sur le long terme. Pour lui les changements sont une affaire de temps et l'évolution une affaire de motivation. Il souligne qu'il importe (et qu'il travaille à) de petit à petit de changer les mentalités jugées par trop « fonctionnaires » de certains de ses autrui significatifs qu'il appelle « fainéants » ! Les mots sont durs, autant que les moments qu'il a pu vivre au sein d'une structure qui, au fil des contradictions, le détruit.

Malgré tout, Marc travaille au corps à corps et par la formation les changements de mentalité. C'est sa mission du moment !

## B. : Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation

B.1. : Besoin de respect et image de soi pour autrui, la promotion passe par l'impression donnée

Marc se fait une représentation positive de son image de soi pour l'autrui significatif hiérarchique. Il dit être bien perçu de ses chefs. En corollaire, dans un champ professionnel où les jugements se positionnent volontiers sur un axe axiologique, cette image positive de soi pour autrui du côté hiérarchique lui fait transmettre à ses collègues et subalternes une image de lui dévalorisée. Certains d'entre eux le considèrent comme étant un profiteur. Sa motivation, qu'il dit être au service du monde professionnel et collégial, est interprétée comme un comportement de lobbyiste et d'opportuniste.

Malgré ces retours négatifs, Marc poursuit son travail vaille que vaille. Il pense que sa motivation est source d'images de soi valorisées et compte bien l'entretenir. Le sujet nous parle longuement de ses stratégies d'adaptation aux nouvelles normes et aux lois qui arrivent petit à petit.

Altruiste c'est pour aider les collègues à accompagner activement ces mouvements que Marc est devenu mentor. Il a suivi la formation adéquate et s'active donc à convaincre les agents. En tout cas, il ne veut pas se monter comme étant quelqu'un de résistant au changement. Les résistances sont, pour lui, le reflet du manque de motivation et de courage au travail !

En travaillant sur l'image de soi positive qu'il veut donner, au moins à ses supérieurs, le sujet prépare son horizon futur. Pour se faire, en plus de se montrer motivé et formé, Marc mise sur la constance de ses comportements. C'est cette marque qu'il imprime qui doit lui permettre de



se présenter comme étant digne de respect au monde qui l'entoure. Soulignons que ce monde comprend tant les détenus que les agents.

Si le respect est incontestablement un des aspects importants sur lequel Marc s'appuie au quotidien, le temps est aussi de la partie. La logique qu'il poursuit est fondée sur la perception d'une constance comportementale permanente qui lui apporte petit à petit le respect pour dans la foulée donner une image de soi valorisante de quelqu'un de correct. Idéalement pense t' il celle-ci sera partagée tant par les collègues que par les détenus !

## C. : Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés

C.1. : La « double contrainte » au service du règlement et de l'humain, à terme

Si dès le début de sa carrière le sujet gère, en toute autonomie, les conflits interpersonnels qui surgissent, cette situation est exacerbée par le manque d'injonction de contrôle formelle et par la mise en œuvre informelle et simultanée des deux règles : la loi de principe et le règlement général.

Les limites entre ces deux pôles restent par ailleurs floues. Lorsque le sujet parle de strict et de social, il parle aussi de règlements et d'humain. En dépit de sa position de mentor et de toute la motivation qu'il peut y mettre, son positionnement par rapport à ces normes antinomiques reste lui aussi flou. En cette matière, les injonctions de la structure et de la hiérarchie sont souvent dépersonnalisées. Entre injonctions de subjectivité ou injonctions de subjectivité de fait, le sujet s'adapte et enjoint ses collègues à s'adapter. Au sein de sa prison, des initiatives sont pourtant mises en œuvre. Alors pour clarifier ses positions Marc aide le comité de concertations de base (CCB : le comité de concertation de base est l'organe de gestion paritaire local syndicat/direction) en participant à un travail collectif de réflexion sur la réforme du règlement d'ordre intérieur. En attendant les résultats de ce travail, c'est ce même règlement d'ordre intérieur qui est réinterprété.

Le sujet note donc que des indéterminations professionnelles naissent de cette situation ambiguë. Le travail, nous dit-il, est devenu plus lourd et plus difficile. Les demandes de justifications liées aux actes posés sont plus nombreuses. En amont, il souligne une reprise en main normative par la hiérarchie et la structure. En y plaçant ses espoirs à long terme Marc se convainc que les modalités de recrutements qui changent devraient venir à bout, in fine, par

l'acculturation des nouveaux salariés à cet ensemble de modifications de texte... donc de comportements.

## D. : Conclusion

Ce cadre, intermédiaire et motivé, entend prendre sa destinée en main. Il interprète la jalousie de certains collègues comme des marques de manques de reconnaissance de son travail !

En réaction, autodéterminé, il se forme et il forme, de gré ou de force, ses collègues résistants au changement. Ce faisant, parfois, il exclut temporairement de son monde les agents les plus durs, ceux qui lui semblent psychorigides !

Malgré les nombreuses incertitudes normatives qui émaillent son quotidien, il tente de s'adapter et imagine pouvoir participer à l'adaptation de son environnement. Le sujet semble surinvestir cet enjeu de transformation de l'espace social et multiplie donc les actions, en termes de gestion et d'initiatives personnelles de gestion. Il s'investit également dans des activités de formation, mais aussi dans celles de tutorat. Lorsqu'il est quelque peu dépité, par exemple par les résistances au changement de certains collègues qui contredisent sa vision un peu angélique du champ professionnel ou lorsqu'il regrette le manque d'injonctions claires de sa structure, Marc fait des projections sur l'avenir.

En guise d'auto protection, c'est une stratégie d'évitement et de remise à plus tard qui est alors mise en œuvre par cet agent. Le temps qui passe lui permettra de résoudre les problèmes du moment et réglera plus tard ce qui ne l'est pas aujourd'hui. En tout cas, cette stratégie d'évitement, par le report des échéances ou par l'imposition de « ses » solutions, permet à Marc, au moins provisoirement, de ne pas prendre de risque et de garder une image de professionnel correct et respecté... coûte que coûte !

## 6.8. Monographie n° 8 : « Désiré »

« Voilà un peu comme tout le monde... je ne suis pas là par vocation ! Euhhhhn, je terminais mes études, j'ai passé toute une série d'examens à l'époque et le premier examen que j'ai réussi... donc c'était celui d'agent pénitentiaire. Gardien et porte-clefs, et bon on embarque... mon classement et pour commencer...

Entretien n° 8, extrait tiré de la zone de texte de 05 à 08 »

### 6.8.1. Introduction

Une vingtaine d'années de service ont ancré Désiré dans son champ professionnel. Il connaît les tours et les détours de cet employeur particulier et y évolue, un peu comme tout le monde, de façon consensuelle. Son entrée en service s'est déroulée de la même manière.

En 1984, il a eu la chance de commencer sa carrière comme « gardien et porte-clefs » (E. n° 8 : § 8), dans une prison de petite capacité au climat « familial » (E. n° 8 : § 125). Bien que celle – ci soit excentrée et n'offre aucune possibilité de logement pour les agents, le souvenir que Désiré en garde reste positif. Après quelques problèmes de logistique personnelle, un collègue serviable, ancien et « bien connu (E. n° 8 : § 18) » l'héberge, le « prend sous son aile (E n° 8 : § 18) » et l'accompagne dans ses premiers pas. Désiré qui reste deux années dans l'établissement de sa première affectation obtient ensuite une mutation pour un établissement pénitentiaire situé près de chez lui. Cette autre prison possédant les mêmes caractéristiques que son établissement précédent, le sujet n'y trouve que des avantages.

### 6.8.2. Le bien-être au travail : un souci d'agent et de responsable hiérarchique

Bien qu'il ait pu faire les fonctions de chef de quartier avant de prendre ce grade, c'est en 1992 que les choses se compliquent un peu pour lui. Il réussit l'examen de chef de quartier et doit, pour prendre son grade, à nouveau s'éloigner de son domicile.

« Je veux même dire un peu difficile, où bon ben, encore m'éloigner de mon domicile, un ! Deux, prendre un grade supérieur dans une prison, eee, tout à fait autre que celle de la prison n° 10, et beaucoup, beaucoup, plus grande. Où je ne connaissais rien, même au niveau du règlement ! Tout était différent et... devoir commander ! Je trouve que c'était un peu, eee, c'était beaucoup de choses en même temps. (E. n° 8 : § 47 à 51) »

Désiré arrive, comme chef, dans une prison tout à fait différente que celles qu'il a connues auparavant. Il s'agit d'une des plus grandes structures pénitentiaires de Belgique. Elle est bien loin de ce climat familial qu'il aime tant. En plus de sa taille dit-il, tant la structure que la mentalité des agents qui y travaillent, sont en eux-mêmes différents et anxiogènes. Ici, personne ne semble se connaître ! Paradoxe supplémentaire cet établissement semble mieux convenir de terrain de jeu quotidien pour les détenus (même nouvel entrant) que d'outils de travail pour les agents.

« À la rigueur, la plupart des entrants connaissent mieux que moi le travail de la prison n° 2. Il faut un certain temps pour s'acclimater... Ce n'est pas évident quoi ! (E. n° 8 : § 115 à 117) »

Ceci complique donc deux aspects du travail de chef de quartier tel qu'il le conçoit. Les agents se comportent comme des entités individuelles, plus que comme une équipe solidaire et cette grande structure l'empêche de bien connaître chaque détenu et son fonctionnement. Désiré avoue qu'« on ne garde pas tellement un bon souvenir de la prison n° 2 (E. n° 8 : § 52) ». De cette expérience le chef de quartier garde la conviction que pour « se sentir bien » (E. n° 8 : § 60) dans sa fonction il faut connaître un peu tout et un peu tout le monde.

Après deux années passées dans la prison n° 2, il revient comme chef de quartier dans la prison de son choix. Dans la foulée de cette promotion et de cette mutation, le sujet preste également les fonctions d'assistant pénitentiaire. Il exerce ces responsabilités sans état d'âme, ni tension perceptible. Il connaît son monde depuis vingt ans et s'y sent bien « C'est vrai que je suis à l'aise, bon bee ! ». Dans un esprit de gestion consensuelle, Désiré met à profit les responsabilités qui, au-delà de son grade, lui sont confiées pour proposer des services adaptés au caractère de ses agents.

« C'est tous les travailleurs, portes ouvertes, régimes beaucoup plus souples, mais là aussi il y'a des agents qui n'aiment pas travailler dans ce style de... de régime. Eee, donc on essaie, nous à la prison n° 10, de mettre un peu les gens là où, où ils se complaisent, je veux dire, bon ! (E. n° 8 : § 166 à 169) »

Être bien à l'aise dans son travail reste la devise de l'assistant pénitentiaire faisant fonction. Il propose donc à ses agents des services un peu « à la carte (E. n° 8 : § 198) ». L'important étant que les agents de sa brigade se sentent bien dans leurs ailes respectives (E. n° 8 : § 178).

### 6.8.3. Gérer les sections et gérer la contradiction dans un monde en mutation

Le règlement général et la loi de principe sont deux des facettes du quotidien de Désiré. Il vit cet état de fait tant en tant que salarié qu'en tant que responsable hiérarchique.

« Bon ! Je veux dire, bon ! Au départ, nous on travaille avec le règlement, le règlement général ! (...) Oui, et alors ben, on travaille avec notre, avec le règlement d'ordre intérieur comme tout le monde, remis..., remis au goût du jour avec les dernières nouveautés de, eee, de la loi de principe. (E. n° 8 : § 244 à 251) »

L'extrait précédent illustre bien la posture qui oblige le sujet à faire de grands écarts. Cependant, en lien avec son passé et avec celui de certains anciens agents le sujet tente de continuer à gérer ses sections selon le règlement général (E. n° 8 : § 244).

« Des anciens surveillants, etc., donc dès qu'il avait un petit changement à apporter c'était très difficile à faire passer, bon ! (E. n° 8 : § 260 à 261) »

Désiré sait que ceci ne sera plus possible qu'un temps. D'ailleurs, aujourd'hui, il constate qu'il n'a plus beaucoup le choix (E. n° 8 : § 261) et qu'il doit gérer les écarts qui peuvent exister entre la loi de principe et le règlement général. Pour accompagner ces changements, le sujet co — organise, avec sa direction, des réunions d'information. Pour adapter les comportements de ses équipes, il compte sur le temps et participe tant à l'aménagement qu'à la rédaction d'un règlement d'intérieur remanié !

Les obligations et les contraintes s'exacerbent parfois dans la gestion quotidienne. Le sujet nous dit rencontrer parfois plus de problèmes avec le personnel qu'avec les détenus. Il confie également que, quelquefois, il prendrait bien d'autres décisions que celles que ces règlements lui font prendre (E. n° 8 : § 429 à 431). Entre ces deux pôles de responsabilité, Désiré tente donc de contenter la chèvre et le chou en expliquant les enjeux et en poursuivant une gestion équilibrée. Ce faisant, son analyse reste un peu amère « Ben, maintenant ben, c'est l'agent qui doit s'adapter (E. n° 8 : § 463) ». Aujourd'hui, Désiré note les dégradations de la qualité de son environnement professionnel et ne s'en offusque pas pour autant. Il ne s'agit tout compte fait que le reflet, à l'intérieur, de ce qui se passe à l'extérieur.

« Ben ! Je dirais non, le monde des prisons, hun ! Eee, hun ! Il est un peu à l'image, un peu à l'image de l'extérieur. Parce que c'est vrai que, on voit dans la, dans des prisons ben, il y'a plus en plus, plus en plus de drogue, de camés, de violence, ben... ! À l'extérieur ben, ça je crois que, eee, il y'a..., ça suit, ça suit son... (...) Et puis la prison, parce que..... .., la prison, la prison est le

reflet de ce qui se passe à l'extérieur... ... voilà et puis alors bon, aussi... ben... il y a de plus en plus d'étrangers dans les prisons, ce qui complique encore un peu le travail des agents... hein ! (E. n° 8 : § 686 à 693) »

« Comme tout le monde », Désiré vit les dégradations de ses relations professionnelles internes. Il constate que celles-ci ont une influence sur ses relations sociales externes. À ce propos, le sujet confie que sa pratique régulière de sports de combat lui facilite la tâche (E. n° 8 : § 92) et pense que ces situations entraînent, chez lui, certaines modifications comportementales.

« Je suis devenu un peu plus cool, entre guillemets. Je veux dire... pour éviter de, de, de, d'être aux conflits tous les jours quoi, tous les jours, si on veut vraiment être trop strict... Donc c'est trouver un juste milieu, euh, que tout le monde s'y retrouve. (E. n° 8 : § 438 à 441) »

Le sujet trouve dans la formation les renforcements techniques qu'il attend, nous dit-il, en psychologie par exemple. Il y puise parfois sa ligne de conduite générale (E. n° 8 : § 404). En tout cas, il constate avec satisfaction que les nouveaux surveillants ont plus de chance que lui.

« Donc c'est vraiment depuis, eee, quelques années, qu'on a vraiment l'opportunité d'avoir toute une série de... de formations hein ! Un peu en tout genre. Donc moi je prends un peu, ben ce qui, ce qui m'intéresse, ici bon beh ! (E. n° 8 : § 314 à 315) »

Si ces compléments de formation permettent aux agents de mieux se préparer à répondre aux diverses demandes collectives ou individuelles des détenus qu'ils ont en charge. Pour Désiré qui ne compte ni terminer sa carrière au grade de chef de quartier, ni faire les fonctions d'assistant pénitentiaire...

« Bon ! Mais il est clair aussi que j'ai encore un examen à réussir. C'est l'examen d'assistant pénitentiaire. Je pense que, que cette formation si, si elle peut m'amener une partie de, une partie de connaissances ! (E. n° 8 : § 322 à 324) »

La progression personnelle dans le champ des prisons est donc à l'ordre du jour. À ce sujet, Désiré regrette que les efforts qu'ils (lui et ses co équipiers) consentent pour suivre la formation continue de Marneffe ne soient pas, en ce sens, mieux récompensés. Entre passé et avenir, le sujet affiche une certaine nonchalance. Les verbalisations de l'acteur laissent apparaître les difficultés qu'il rencontre au quotidien. Elles trouvent leur place dans la gestion des normes et dans la recherche d'une nouvelle ligne de conduite. Elles se placent aussi dans la gestion des transformations des modes de promotion. La concurrence est plus rude pour les

anciens et au-delà des expériences terrains les outils manquent. La formation est donc investie avec entrain. Par elle, le sujet tente de combler le manque réel de repère structurel qu'il a ressenti lors de ses premières années de services. Il tente de réduire les écarts qui se sont creusés entre tradition et innovation pénitentiaire.

## 6.8.b. Analyse des données n° 8, « Désiré »

### 0. : Introduction

À son entrée en service, le sujet se qualifie de « porte-clefs ». Malgré cette image de soi pour soi dévalorisée, le début de carrière de Désiré se passe relativement bien, en partie grâce à l'accueil et à la bienveillance d'un collègue connu et reconnu dans le champ professionnel qui l'a pris son aile. Il s'identifie rapidement à cet autrui collégial et acquiert vite son identité de professionnel.

De ses premiers pas en prison, Désiré garde une préférence pour les prisons de petite taille. Celle où l'on connaît tout le monde et où tout le monde se connaît. Elles lui inspirent confiance. En effet, depuis qu'il a pris son grade de chef de quartier dans un des grands établissements pénitentiaires de Belgique par expérience, le sujet est convaincu qu'« on », lui et ses collègues, ne peut pas se plaire dans les prisons « usines ». Il y a passé des moments difficiles.

### A : Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs

#### A. 1. : Accomplissement de soi

A.1.1. : Avec la formation sur le tas pour tout bagage de base, s'accomplir, sans réelles perspectives

Le contact, terre à terre, entre collègues, mais aussi avec les détenus, est un aspect apprécié et valorisant du travail de Désiré. Pouvoir communiquer facilement en est un autre. Pour lui, être au niveau du terrain et des sections et savoir ouvrir ou fermer les portes en toute sécurité restent des valeurs sûres à mettre en avant pour bien faire le métier d'agent. Dans ce contexte, la formation sur le tas prend inévitablement une place de choix. C'est elle qui forme, vite, mais suffisamment, des personnels capables de bien travailler !

À l'époque de ses débuts de carrière, tout juste maîtrisait – il le règlement général. Aujourd'hui, le sujet a fait son chemin dans la structure. Il a réussi l'examen de chef de quartier. Depuis sa 'prise de grade', Désiré sent que des enjeux de crédibilité professionnelle



ont émergé, mais constate avec regret que la voie traditionnelle, celle de progression hiérarchique par ancienneté, est aujourd'hui désorganisée. Les places sont désormais ouvertes aux personnes extérieures au monde pénitentiaire et sont donc de plus en plus chères.

#### A.1.2. : Par la formation continue, préparer l'avenir

Sans réellement nier les compétences des formateurs officiels, le sujet reste convaincu que la meilleure des formations est celle qui se fait sur le tas, au contact des détenus. C'est dans ce contexte de contact avec le terrain où chacun déploie sa façon de travailler que le sujet trouve donc son compte. Pourtant aujourd'hui Désiré regarde avec un peu d'envie les nouveaux agents. Dès le début de leur carrière, ceux-ci bénéficient de formations de base qui leur permettent de mieux appréhender leur travail.

De façon un peu contradictoire, le sujet rappelle que tout en étant issu du sérail il sait apprécier les offres de formation qui maintenant se présentent à lui. Lorsqu'elles lui parlent de travail et lorsqu'il pense que les offres de formations vont lui permettre d'évoluer, Désiré s'y inscrit volontiers. Maintenant que l'offre s'est diversifiée, le sujet rattrape à grands pas les carences formatives de ces débuts professionnels et s'inscrit à tout ce qui lui est proposé. Paradoxalement, le sujet dit ne trouver à la formation continue de Marneffe, ni certification, reconnaissance ! Cependant grâce aux formations il pense pouvoir affiner son comportement sur section, appuyer la légitimité de ses actions professionnelles et accumuler les références technico — légales.

C'est aussi par ses formations que Désiré connaît aujourd'hui les règles à utiliser et qu'il y puise parfois sa ligne de conduite générale. Ceci a d'autant plus d'importance pour lui que si, auparavant, une carrière bien conduite amenait, petit à petit, mais automatiquement, les cadres les plus anciens à une progression dans la structure, aujourd'hui les choses ont changé. Avec l'arrivée de cadres recrutés sur examen et par l'extérieur, il faut être de plus en plus compétitif.

Il est donc tout entier tourné vers une double évolution : celle de son travail de cadre et de la collégialité qu'il y accorde et celle de son évolution personnelle progressive, mais palpable, dans la carrière.

A.1.3. : Aujourd'hui, se former pour soi, mais aussi pour se montrer compétent à un autrui collégial aguerri

La crédibilité de l'image de soi pour autrui que l'on donne prend d'autant plus de sens que Désiré envisage d'encore progresser dans la hiérarchie et que les voies classiques de la progression par promotion interne ont été modifiées et se sont complexifiées. Désiré est donc en quête d'outils, complémentaires à son ancienneté professionnelle, mais nécessaires à une progression personnelle potentielle. Il sent qu'il lui faut se forger et maintenir une image d'agent compétent. De plus maintenant qu'il est responsable d'une équipe. Il sait que certains des vieux loups du terrain qui sont sous ses ordres connaissent très bien le système et ses failles. Il importe donc de pouvoir être à la hauteur.

Désiré se forme pour soi, pour s'instruire, pour réfléchir et pour travailler sa mémoire. Il envisage par exemple d'apprendre l'espagnol et a longtemps stigmatisé le fait que la formation régulée interne ne soit apparue que tardivement dans sa carrière. Il rappelle que ses apprentissages du métier ont été le fait d'essais et d'erreurs et d'apprentissages sur le tas. Maintenant, il apprécie l'offre de formation interne qui s'est bien étoffée. Il l'apprécie d'autant plus qu'il constate que ses nouveaux collègues bénéficient, eux, d'une formation de base et entrent donc sur section avec certains acquis professionnels.

Désiré se forme donc aussi pour autrui. Il veut entretenir son image de soi d'agent fiable et compétent pour ses autrui, collégial et hiérarchique. Entre le droit pénal, la criminologie, la psychologie... tout ce qui est en relation avec son travail et son quotidien l'intéresse et devrait lui être utile. Il doit montrer qu'il est capable de rester le plus possible dans la légalité, dans les normes, qu'il sait prendre les bonnes décisions, il doit savoir démontrer ce qui est possible « dans les normes acceptables ». Entre loi de principe et règlement général, Désiré doit pouvoir se protéger.

Les engagements en formations actuels du sujet sont à lire à la lueur des carences formatives passées de ses vingt-quatre années de service. Il profite largement de l'offre aujourd'hui existante. Il s'investit un petit peu en tout et en tout genre.

## A.2. : Évitement de soi

### A.2.1. : Endosser une image de porte — clefs pour éviter celle de sans-emploi

C'est pour éviter le chômage que Désiré est devenu agent pénitentiaire. Comme beaucoup de ses collègues, l'agent n'est pas là par vocation. Il terminait ses études et, après avoir passé divers concours, a pris le premier emploi qui se présentait à lui. Dès son entrée en prison l'image que lui renvoie cette profession est loin d'être valorisante. Il garde de cet engagement une image de soi péjorative de gardien et de porte-clefs. Il se rappelle également des préjugés que cette fonction peut susciter à l'extérieur. Les agents sont peu instruits, les détenus sont tous méchants !

Aujourd'hui, après 24 ans passés dans les prisons et probablement afin de continuer de fuir cette image de soi négative qui lui colle à la peau depuis trop longtemps, le sujet nuance un peu cette image. Il se raccroche à l'idée que tout compte fait, la prison n'est que le reflet de ce qui se passe à l'extérieur professionnellement et socialement.

### A.2.2. : S'adapter et se former constamment pour être perçu comme « le bon agent »

Après, pour éviter l'étiquette de sans-emploi, avoir été obligé d'endosser une étiquette professionnelle socialement dévalorisante, le sujet tente d'éviter celle d'agent trop strict ou d'agent trop social. Il voyait différemment le monde pénitentiaire. Il l'imaginait plus strict, plus réglementaire. Il lui semble aujourd'hui être devenu « plus cool ». Afin de ne pas entrer trop souvent en conflit avec ses collègues ou avec les détenus le sujet se place, au jour le jour, dans ce qu'il appelle le juste milieu. Il lui faut s'adapter en permanence. La pression quotidienne due au fait qu'il ne sait jamais avec qui il va travailler, comme agent, comme directeur... s'accroît de celle qui est induite par les modifications des modes de gestion des détenus. Il lui faut chaque fois un temps pour s'acclimater, ce qui, dit-il, n'est pas évident !

Dans ce contexte, la formation interne lui a servi de bâton de pèlerin. Elle l'aide à trouver son chemin, le juste chemin, du moment professionnel à vivre.

### A.2.3. : Éviter son image d'agent pour une image d'un chef peu à sa place

Lorsque ce sujet réussit son examen de chef de quartier, il doit, pour prendre son grade, changer d'établissement pénitentiaire. Ce qui devait être un accomplissement pour lui engendre presque immédiatement des stratégies d'évitement. Son nouvel établissement est

totallement différent de celui qu'il connaissait et il en garde, comme beaucoup d'autres collègues dit-il, un mauvais souvenir.

Pour lui, tout devient difficile. Il doit quitter son statut et ses habitudes d'agent pour endosser les habits de chef. Il doit commander. Il doit apprendre des règlements et des règlements d'ordre intérieur qui lui sont étrangers... Pour Désiré, c'est beaucoup de choses en même temps ! Il tente donc de quitter rapidement cet établissement, qu'il ne pense pas fait pour lui, et souhaite retourner dans sa petite prison d'origine. Lorsqu'il obtient sa mutation et retrouve enfin l'environnement où il connaît tout le monde, il se rend compte qu'aujourd'hui, contrairement « à l'époque » y travailler normalement devient également difficile même au niveau du service de la psychiatrie. Afin d'assurer son avenir, il tente donc, maintenant qu'il fait les fonctions d'assistant pénitentiaire, de le devenir effectivement.

## **B. : Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation**

### **B.1. : Identité professionnelle et gestion au profit du collectif**

C'est au travers de sa socialisation professionnelle au sein d'une petite prison et qui fut « résolument » accompagnée par un collègue connu et reconnu que Désiré se forge l'image du chef hiérarchique, paternaliste, formé sur le tas. Lentement mais sûrement, selon les modalités traditionnelles du monde des prisons, soit l'expérientiel au service du promotionnel, Désiré progresse dans la carrière. Il garde de ses premières années l'empreinte d'une identité collective forte.

Pour lui, l'équipe est le dénominateur commun du fonctionnement de ce monde de reclus. Lorsqu'il réussit son examen de chef de quartier, le choc identitaire qu'il vit est grand. Il quitte sa « petite » prison d'origine pour une structure de grande taille. Il se rend compte que les codes qui régissent ce monde-là sont différents de ceux qu'il connaît. Il passe d'une prison où les collègues font presque partie de la famille à une prison dé-personnalisante. De plus, maintenant il y porte l'image de chef et doit agir en conséquence.

Cette mauvaise passe étant derrière lui, en attendant de pouvoir réussir un examen de promotion au grade d'assistant, les trajectoires, objectives et subjectives, de Désiré se rejoignent, il fait désormais les fonctions d'assistant pénitentiaire. Ce statut lui permet de mettre une adéquation entre sa vision du métier et les réalités concrètes du terrain. À cette fin,

il gère les équipes, au propre comme au figuré, en bon père de famille ! Le sujet cherche le bien-être de tout un chacun.

Dans ses perspectives de progression hiérarchique, le sujet se donne quelques limites, s'il se voit bien devenir assistant pénitentiaire, il estime son bagage insuffisant pour prétendre à devenir directeur. Cet état d'esprit souligne le fait qu'à contrario des nouveaux modes de promotions qui sont aujourd'hui proposés par la structure, par exemple les modes d'accessions aux grades par examen et recrutement externes, le sujet reste inscrit dans l'idée d'un processus de promotion interne. Il privilégie l'expérience sur le diplôme et la formation. Il estime qu'à ses yeux un bon chef est un chef qui est issu du champ professionnel. Il faut nécessairement y avoir fait ses preuves. Étonnamment, comme chez beaucoup de ses collègues, cette règle s'arrête à la porte de la direction. Désiré rappelle un trait professionnel largement véhiculé par les agents du terrain : idéalement, un assistant pénitentiaire se forme en prison et un directeur à l'université !

## C. : Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés

### C.1. : La réinterprétation des gestes et la formation au service du bien-être collectif

Savoir par la formation, interne ou externe, s'adapter aux contraintes de son espace social et rechercher les conditions de travail qui lui conviennent le mieux sont autant de stratégies d'engagement en formation qui sont mises en place par Désiré. Ces aspects se mobilisent, tant lorsqu'il parle de solutionner ses problèmes personnels, que lorsqu'il avance des pistes de régulation, mises ou à mettre en place, pour ses équipes de travail. Les verbalisations sont nombreuses. Il se forme en interne, pratique les sports de combat, cherche des adéquations fonction/préférence de travail, travaille sur la connaissance du terrain, etc.

Le sujet parle également des attentes qui sont émises au quotidien par les détenus. Il dit savoir qu'elles le sont pour leur bien-être ou pour permettre la gestion de leurs conflits. Il entend bien ne pas laisser ces demandes sans réponse. À cet effet, ce cadre prône la politique de la bonne personne à la bonne place et préconise de mettre les personnes aux endroits qu'ils aiment plutôt que de leur imposer un poste de travail. Sans trace de réelles concertations avec la hiérarchie, il prend, dans l'intérêt de son service, des décisions apaisantes. Ici, l'entretien de Désiré laisse aussi apparaître l'importance tant de la structure (taille, architecture,

configuration des ailes et locaux...) que des détenus ou des groupes de détenus dans les interactions de la vie quotidienne du champ.

Entre jugement personnel « du bon sens » et jugement induit par les règles du champ, la difficulté du travail de Désiré consiste à faire le bon choix, à prendre la bonne décision. Pour cela, le sujet se sert (aussi) des outils normatifs qui sont mis à sa disposition, soit par la structure, soit par la hiérarchie, soit par le groupe auquel il appartient. Il est intéressant d'observer comment, en la matière, son argumentaire oscille.

- Il y a d'une part le contrôle et le règlement général. Ce dernier est conjointement, en Comité de concertation de base (CCB – concertation paritaire entre la direction, les cadres et les syndicats du personnel), réaménagé en règlement d'ordre intérieur.
- D'autre part, le règlement d'ordre intérieur est ensuite lui-même réadapté en fonction de la loi de principe et... réinterprété, sur section, par le groupe qui le met en œuvre.

Pour ce sujet, il est difficile, dans ce contexte, de se fixer une politique prédéterminée. Ce sont bien le changement et la capacité d'adaptation qui sont à l'ordre du jour. Ces champs de forces différents, voire contradictoires se percutent. Ils font que le champ des pratiques professionnelles est alors laissé libre à l'interprétation du personnel. Ceci explique en partie le souci de cet « assistant pénitentiaire faisant fonction » de tenter, coûte que coûte, de mettre l'ensemble de ses personnels aux postes qui ne sont peut-être pas les mieux adaptés à leur profil, mais sûrement les mieux adaptés à leur souhait respectif. L'ensemble des stratégies de gestion du sujet vise à pacifier le terrain professionnel et le camp des détenus. Elles sont à lire au regard de la transaction subjective de cet individu.

## D. : Conclusion

Chez Désiré, les liens étroits qui lient engagements, identités et adaptations professionnelles ressortent de manière forte. Les traces laissées par la socialisation secondaire lors de son entrée en service au sein du monde des prisons se retrouvent en choix et préférences d'engagement et en motivations à l'engagement en formation. Nous les retrouvons aussi en choix identitaires et en choix de gestion.

L'individu « parternalise » son mode de travail. Il veut le bien de tous et met en avant une logique de gestion, en bon père de famille, des hommes, des normes et des règlements. Le

sujet garde en mémoire les moments difficiles qu'il a dû vivre faute de formation et d'accompagnement.

Jeune agent, après avoir été soutenu par un collègue reconnu, il se voit maintenant à sa place et joue le jeu. Ceci lui nécessite des adaptations et induit une certaine ignorance de la présence hiérarchique. Lorsque cette dernière est citée, elle l'est comme alibi des décisions inéluctables qui ont dû être prises. Son mode de gestion pacificateur est à placer dans ce dernier axe. Dans ce schéma global, Désiré se forme et forme les autres... pour sa protection et... pour la leur... mais aussi et surtout pour sa promotion.

En définitive, hormis les formations sur le tas qu'il a reçues ou su susciter au début de sa carrière, l'ensemble des stratégies de formation de ce sujet sont quasiment à placer dans le cadre de stratégie d'évitement d'une succession d'images de soi, pour soi ou pour autrui, négatives, le sujet déplace son image d'agent vers celle de chef et son image de chef vers celle de bon père de famille. Dans ce cadre transactionnel, la réduction, à peau de chagrin, des espaces de promotion au sein du champ résonnent en échos négatifs !

# Chapitre 7 : Analyse croisée des données

## 0 : Introduction

Nous proposons ci-dessous, une analyse croisée des analyses des données individuelles. Nous y mettons en exergue les principaux points de rencontre que nous avons pu observer chez les acteurs entre eux. En ce sens, cet exercice qui ne reprend pas tous les aspects qui ont été développés par chacun des acteurs, individuellement, les dépasse aussi parfois. Plus qu'une restitution fidèle des paroles d'acteurs, cette analyse croisée se veut être le reflet global des grandes dynamiques que nous avons pu mettre en avant chez un ensemble significatif de sujets rencontrés.

Si cette analyse nous permet de mieux comprendre tant les stratégies d'accomplissements ou d'évitement de leurs images de soi que celles d'engagements professionnels, elle nous permet surtout de donner à voir et de mieux appréhender les dynamiques de régulation identitaire, dont celles qui ont été mises en œuvre par l'engagement en formation, qui ont été exprimées par ces sujets, a posteriori, au cours de nos rencontres.

## A : Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs

### A. 1 : Accomplissement de soi

Les paroles d'acteur qui traitent de leur accomplissement de soi, donc de leur représentation respective d'une valorisation de leurs images de soi pour soi et de soi pour autrui, sont minoritaires.

Ce faisant, en dehors du premier axe qui montre comment ils ont dû rapidement transformer une image de soi idéalisée en image de soi dévalorisée, les acteurs nous indiquent quatre grands axes d'espoirs, réels ou utopistes, de valorisation de soi.



- Le premier axe, que nous qualifions de non-accomplissement de soi pour soi, est celui de ce qui fut un possible accomplissement de soi valorisé par l'entrée dans le monde pénitentiaire. Nous y abordons les représentations préalables à l'entrée en fonction qui ont été mises en tension par leur représentation du soi pour soi nouvellement acquis des sujets. Nous y voyons comment il a été décevant pour l'ensemble des sujets.
- Le deuxième axe traite de (re) valorisation des images de soi pour autrui, d'expression du savoir et des savoirs faire issus de la formation sur le tas et d'expression de la compétence des agents sur leur terrain privilégié, celui de la section.
- Le troisième axe pose la revendication au centre des dynamiques d'affirmation de soi pour autrui. Ici, l'individu tente de se créer, coûte que coûte, un espace de revalorisation de son image de soi pour soi et par autrui. Il souligne la volonté de plusieurs d'entre eux d'être des sujets agissants plus que subissants.
- Enfin, dans le domaine de valorisation des images de soi pour soi, le quatrième axe met en avant l'importance, pour ces sujets, de la formation continue et autodéterminée, au sens de Bourgeois (2006 et autres) ou de Bandura. Nous y voyons que pour ces sujets elle est devenue, au fil du temps et malgré les déceptions, un axe fort de leur reconstruction identitaire et de leur affirmation de soi, plus pour soi que pour autrui.

De manière plus transversale, les paroles d'acteurs nous montrent que les sujets conservent, malgré tout, la marge de manœuvre qui leur est indispensable à la gestion de leurs contradictions personnelles et institutionnelles (Lipiansky, 2002). Ils gardent donc aussi la capacité de faire des choix et de développer des stratégies identitaires qui leur permettent de tenter par leurs engagements en formation de [se] transformer, eux et leur monde (Bourgeois, 2009).

A.1.1 : Un non-accomplissement de soi sous forme de stratégies de régulation des tensions entre un soi pour soi acquis et un soi idéal tel qu'imaginé, par et pour soi

Nous sommes ici dans le domaine des verbalisations d'acteurs sur leurs choix (passés) de vie. Nous pouvons y mettre en avant des stratégies de régulation des tensions identitaires qui émergent entre la perception que se font les acteurs de leur image de soi pour soi devenue stigmatisante et l'espoir qu'ont les sujets, à ce moment de leur existence, de se (re) construire un soi pour soi, souvent idéalisé, mais valorisant. Après avoir rêvé d'un monde meilleur, les

sujets se sont rapidement placés dans une dynamique que Barbier (2006) appelle d'activité empêchée.

En effet, par leurs moments de vie, qu'il s'agisse d'accomplir presque par vocation une image d'enfance, qu'il s'agisse d'accomplissement de soi entre banque et prison, entre enseignement et prison, entre chômage ou mariage et prison, ou qu'il s'agisse de retournements de vie professionnelle ou estudiantine qui se sont transformés en mise au chômage, les chocs ou les événements biographiques (Bourgeois, 1999; Bezille, 2003; ou Fond Harmant, 1996) vécus par les agents composant le public cible ont fait que ceux – ci, souvent sous la forme de stratégie de fuite en avant, ont choisis de s'engager dans la pénitencière. Les sujets motivent ce choix par la perspective de possibles régulations des tensions qu'ils perçoivent entre leur soi pour soi du moment et un soi supposé valorisé qu'ils sentent à leur portée. Ici, les agents font tous la même remarque. La régulation de leur soi (hérité ou acquis) respectif et leur gestion de leurs images de soi de l'époque les a conduits vers un état de non-accomplissement de soi.

Les sujets sont tous d'accord. C'est leur représentation idéalisée d'un monde, par définition peu connu et peu ouvert, mais qui présentait des aspects de sûreté de l'emploi et du statut, qui les a poussés à s'engager comme agent pénitencière. Ils ont tous envisagé cette profession comme étant la possible porte de sortie d'une impasse de vie. Ils nous disent y avoir trouvé un milieu professionnel qui, loin de leurs espoirs de revalorisation de soi, les a systématiquement placés au niveau de l'exécution professionnelle.

Nous soulignons cependant qu'en sortant de leur mauvaise passe de vie et en entrant comme salarié du monde pénitencière, chacun s'est, un temps, senti revalorisé. Remarquons aussi que ce sont les premiers contacts avec ce Nouveau Monde professionnel et surtout ceux avec celui de la réalité de son fonctionnement, normatif et humain, qui leur ont fait penser, plus ou moins rapidement, qu'ils n'y trouveraient pas la sérénité de soi escomptée. Souvent pour des raisons alimentaires ou utilitaires et quelque peu déçus ces acteurs ont donc dû, plus qu'ils ne l'ont choisi, continuer vaille que vaille leur nouveau métier.

A.1.2 : Revalorisation des identités acquises et des images de soi pour autrui : formation sur le tas et prise de risque quotidienne

C'est une stratégie de diminution des tensions qui existent entre leur identité acquise et leur image d'un soi idéal et normatif, tant pour soi que pour autrui, que vise cette forme d'accomplissement de soi par autrui et par le travail. Remarquons qu'elle est extrêmement prégnante et omniprésente pour ces acteurs. Elle reste la résultante de la socialisation de chacun des sujets, dans et par le champ. Rappelons que l'expérience du travail au contact des détenus est cruciale. La notion d'expérience rejoint une des valeurs importantes de ce monde professionnel, celle de compétence acquise par la formation au contact des pairs et qui s'exprime par ce qu'on y appelle « le contact du détenu ».

Dans ce cadre, la formation, principalement celle sur le tas, permet aux individus de faire face aux injonctions contradictoires qui sont initiées par le contexte de « double contrainte ». Entre règlement général et loi de principe, entre gestion de la sécurité et culture du respect, entre règlement communément admis et « bonne fin de la journée », le but principal des acteurs est d'arriver en fin de service sans qu'aucun incident notoire, avec le chef, le collègue ou le détenu, ne vienne ternir leur image de soi pour autrui d'agent compétent. Les salariés oscillent donc, sans outils efficaces, entre routine et innovation.

Les paroles que livre l'ensemble des sujets sur cette thématique nous font noter ce qu'avec Alter (2006, commentant Reynaud), nous nommons un déficit de régulation sur les innovations. Tous soulignent le manque d'injonction formalisée sur les nouveaux modes de penser le travail. Nous avons également remarqué que le peu et le manque de crédibilité des formations dispensées sur ce thème renforcent cette impression. Tout à fait concrètement et au quotidien de l'action professionnelle, ceci place les sujets en situation d'injonction de subjectivité de fait (d'après Barbier, 2003). Dans l'instantanéité de l'action, lorsque chacun des acteurs donne sens à sa « loi » en fonction de l'autre, cela signifie que les comportements sont alors initiés par la loi carcérale (Chauvenet, 2000) et ses ambivalences elles-mêmes.

Nous soulignons que cette gestion du quotidien, véritable régulation des compétences, n'est cependant pas sans risques, tant individuels que collectifs. En effet, elle nécessite une connaissance approfondie des codes du champ. Les réinterprétations gestuelles et normatives sont le lot quotidien des acteurs. Toute erreur d'appréciation sera immédiatement sanctionnée par la hiérarchie, par les remous sur section ou par la perte de cette image de soi si difficile à

acquérir et à conserver. Seule la connaissance approfondie du métier permet donc aux acteurs, comme le dit Goffman (1973, réédition 2006), de fixer la définition de la situation dans son instantanéité et de la proposer de manière crédible en représentation aux autres du moment.

Nous sommes dans le domaine de l'indétermination des gestes et de l'instantanéité de l'action. Ici, comme l'indiquent Bourgeois (1999 b, 2009), ou Perrenoud (1999–3), soit l'individu peut puiser dans son registre cognitif ou dans son expérience pour répondre à la situation complexe qui se présente, soit en retour réflexif sur l'action et en prévision des situations futures, par un choix d'engagement en formation, il peut anticiper et se mettre en quête d'acquis complémentaires. Nous verrons plus loin dans l'analyse comment pour tenter d'éviter des images de soi dévalorisantes les sujets empruntent ce chemin formatif.

Dans ce cas de figure, par la permanence de ces mises en situation d'indétermination sur la juste mise en œuvre de leurs gestes professionnels, dans l'attente des effets de ce futur engagement en formation, les stratégies de gestion des compétences que développent les salariés (par la formation expérientielle et/ou par la formation sur le tas) se transforment rapidement en stratégie de gestion du risque pour la reconnaissance « terrain ».

Ces stratégies leur permettent d'espérer rapidement, pour soi et pour autrui, une revalorisation de leur identité acquise lors et par leur entrée en service. Elles leur permettent aussi de tendre de la sorte vers un soi pour soi idéal par procuration et par la mise en œuvre de savoirs et de savoirs – faire. Enfin, elles leur permettent, en privilégiant des choix de formation et le choix des autres qui sont en lien avec leur représentation de la compétence, d'œuvrer dynamiquement, par et pour soi, à la reconstruction d'une image de soi pour autrui qu'ils estiment peu valorisée.

Il n'est pas vain de souligner que pour ces acteurs, les autoformations et la formation sur le tas ont l'avantage de faire apprendre par l'autre, « expert par statut », mais aussi de leur faire apprendre qui est l'autre, futur collègue probable. Ils savent que cet apprentissage de l'autre leur permettra ultérieurement, d'effectuer tant les adaptations optimales que les réinterprétations adéquates des moments professionnels à vivre avec (et pour) tel ou tel autre. La prise de risque se trouve de la sorte considérablement limitée.

En définitive et avant de s'engager en formation de façon « auto déterminée », nous soulignons à nouveau ici les limites de cette pseudo autodétermination, dans cette stratégie de gestion de diminution des tensions qui peuvent exister entre leur identité acquise et leur image

de soi pour autrui, c'est avec la formation sur le tas pour tout bagage de base que les sujets estiment s'accomplir, sans réelles perspectives et sans perception d'avenir. Entre routine et innovation, ils mettent la formation au service de la reconnaissance de soi, pour l'affirmation d'un soi pour soi de « compétent » à intimer à autrui selon (et pour) le vécu du moment quotidien.

A.1.3 : Stratégie de régulation mobilisée pour l'affirmation d'images de soi valorisées par soi et à l'encontre d'autrui

Nous sommes ici dans le domaine de l'accomplissement de soi qui passe par la réduction des écarts qui se sont créés par l'expérience au travail entre le soi actuel des sujets et leur représentation d'un soi normatif idéal pour eux. Pour certains des agents que nous avons rencontrés, l'accomplissement de ce soi normatif est à intimer, parfois de façon péremptoire, aux autrui significatifs et hiérarchiques.

Il s'agit ici de s'accomplir pour soi et par autrui au travers de la revendication et des normes. Cette facette qui est omniprésente chez deux des sujets peut se lire en filigranes plus ou moins marqués dans les autres entretiens. Il nous a donc semblé important de la retracer dans ce paragraphe. Soulignons que cette stratégie est polymorphe. Certains des agents s'accomplissent par la revendication, parfois à outrance. D'autres, en attendant de pouvoir le faire par le grade, choisissent la fonction qui leur confère un droit d'injonction comme espace d'expression de leur soi normatif, sous et selon le regard d'autrui.

Dans le même registre, d'affichage et de rôle, nous avons pu noter que les sujets aiment également se sentir formateurs. Dans l'attente du prochain moment problématique, celui au cours duquel ils feront la démonstration de leurs nouveaux savoirs et savoirs — faire, certains d'entre eux passent par la formation d'autrui. Ce faisant, ils semblent également, au travers du collègue vouloir confirmer dans le regard d'autrui leurs gestes et savoirs professionnels. Cette confirmation se fait par procuration. Le regard que ces agents cherchent est bien celui du responsable hiérarchique plus que l'agent destinataire de ses actions.

Dans ce contexte, l'engagement en formation des sujets, en général, et leur participation à celle de Marneffe en particulier, prend un sens fort qui sort du seul domaine cognitif. Pour pouvoir jouer ce jeu de la contestation les sujets sont tant en manque d'arguments que de réseaux collégiaux protecteurs. Il faut donc aller les chercher quelque part. Dans le chapitre cinq de Galand et Bourgeois (2006, pp. 63-67), Dupeyrat, Escribe et Mariné, expliquent

comment dans le jeu de l'engagement en formation nous pouvons retrouver, au-delà des aspects purement cognitifs, des motivations liées aux valeurs, aux pratiques sociales ou professionnelles et à l'image de soi. Nous retrouvons ici ce cas de figure. Pour les acteurs en formation il s'agit plus d'accomplir pour autrui, de gré ou de force, l'image d'un soi qui a par ailleurs été déstructuré par autrui.

A.1.4. : La formation comme pont entre un passé partiellement perdu, un avenir à reconstruire et la réaffirmation d'une image de soi valorisable pour soi plus que pour autrui

Nous rejoignons Malochet (2007) en rappelant que les processus de socialisation professionnelle qui sont inéluctablement liés, d'abord aux contacts des sujets avec le monde pénitentiaire, et ensuite avec leurs évolutions respectives au sein de ce monde, ont forgé leurs nouvelles façons de faire et de se voir. Cette tension souligne donc les écarts qui existent entre ce qu'avec Kaddouri (2004, 2005) nous nommons l'identité héritée et l'identité acquise des sujets. Notons que depuis, leurs identités acquises « d'entrée en service » ont elles-mêmes évolué. Les écarts se sont donc encore creusés.

Dans ce registre, les sujets abordent leurs actes manqués. L'un se veut animateur ou instituteur et l'autre psychologue. L'un se rappelle avoir été « manager » et l'autre se revoit, comme papa, ingénieur de la fonction publique. Une des portes de sortie immédiate de cette situation incommode est donc de tenter de se reconstruire le passé et d'œuvrer à la reconstruction de liens structurants avec celui-ci.

Ces souffrances rythment, au quotidien, la vie professionnelle et formative des individus. Elles sont d'autant plus fortes qu'ils se sentent dévalorisés dans leur fonction. Ils se voudraient agents innovants au cœur de la réforme, ils sont maintenus en tant qu'exécutants de tâches routinières. De plus, leurs déceptions des moments quotidiens sont liées à leurs représentations d'un manque chronique de perspectives d'évolution de carrière. Nous sommes ici dans le registre de la représentation que les sujets se font de leur « je » et de leur « nous », familial ou construit, dans et par leurs passés.

Ces stratégies se font dans le cadre de ce que Bourgeois (2006) appelle les instances identitaires (soi actuel/soi idéal, soi actuel/soi normatif) ou de ce que Barbier nomme le projet identitaire. La notion de triple hélice (Bourgeois, 2009) qui lie intimement les trajectoires d'apprentissage, biographique et identitaire est le moteur de cette dynamique. « Les trois brins torsadés (de cette) même corde » (ibidem) se renforcent et démultiplient les stratégies que les

agents développent en ce sens. S'accomplir par la formation est donc, pour eux, un défi en soi. Soulignons qu'en plus de s'être engagés en formation, souvent les agents la donnent aussi. Ils nous disent que cela leur permet de pouvoir assouvir leur soif d'apprentissage et que « donner » la formation leur semble être un vecteur de reconnaissance et de valorisation.

En quelque sorte, si la formation leur permet de tenter d'exister tant pour soi que pour autrui et donc de ne plus se sentir « être rien », c'est probablement parce qu'ils s'imaginent être, « en tant » qu'instituteur, formateur ou manager, sans quitter leur statut actuel !

#### A.1.5. : Étape par étape, accéder à un nouveau statut

Les dynamiques motivationnelles de ces agents nous renvoient vers les buts que les sujets veulent donner, à plus ou moins court terme, à leurs actes de formation. Cette motivation est liée à des effets potentiels, tant directs que différés, de la formation. Les agents semblent en effet, petit à petit, graduer leurs ambitions en lien aux compétences acquises lors des formations. Nous notons que la primo expérience des agents dans le champ professionnel des prisons les a confrontés à deux dynamiques. Elle leur a permis par la formation sur le tas d'assurer leur intégration, elle les a aussi confrontés à l'instrumentalisation par autrui des formations liées à l'intégration professionnelle. Les sujets nous disent comment certains, plus malins ou meilleurs stratèges, n'ont pas hésité à s'en servir pour obtenir des postes valorisants ou moins stressants.

Lors de leur pratique sur section, par une utilisation aléatoire, mais réelle et rapide des ces acquis théoriques, les sujets se rendent compte qu'ils peuvent y revaloriser rapidement leurs images de soi. Ceci se fait par exemple en proposant aux autrui des gestes d'agent « sachant » ou en proposant au monde qui les entoure une image d'agent « compétent ». Dans leur quête de réduction des tensions qui émergent entre leurs diverses images de soi, les sujets nous disent également considérer que si la formation ne leur fait pas de bien tout de suite, celle-ci ne pourra pas leur faire de mal plus tard. Les buts initiaux se transforment alors en buts intermédiaires.

Dans ce contexte, nous remarquons qu'il apparaît de façon assez claire qu'une des motivations fortes et communes est centrée sur l'acquisition d'outils utiles et utilisables pour assurer à plus ou moins long terme leur désengagement de leur fonction ou de leur terrain professionnel. Les sujets qui ne souhaitent cependant pas sortir du monde de la justice font feu de tout bois. Les outils qu'ils y trouvent, s'ils ne servent pas tout de suite, seront bons

pour leur permettre de « bien paraître » lors des examens de promotion internes et externes. Les sujets sont aujourd'hui désabusés. Leurs fonctions d'exécution, les mauvaises expériences au travail, les conflits insolubles les ont rendus tristes au travail. L'échéance d'une sortie valorisée de ce lieu professionnel est donc pour eux souhaitée. De formation en formation, le but à atteindre se rapproche, du moins le pense-t-il.

Il apparaît que les agents acceptent de s'engager en dehors d'espérance de ce que Bourgeois (2009) nomme les « récompenses immédiates ». Ces sujets acceptent de différer stratégiquement les utilisations des acquis de leur formation. Ceci permet très certainement à ces salariés de garder la motivation nécessaire à la poursuite de leurs engagements en formation. Bourgeois (2010) souligne que différents chercheurs, dont Locke et Latham, estiment que pour optimiser cette motivation, le but à atteindre doit être fixé de façon raisonnable par les sujets qui souhaitent réussir à l'atteindre. Il doit idéalement être rapproché dans le temps, spécifique et précis et, par un niveau de difficulté acceptable par rapport à la tâche à accomplir, être à la portée objective des individus. Lens, Bouffard et Vansteenkiste (in Bourgeois, 2010) complètent l'analyse et estiment que lorsque ces conditions ne sont pas remplies des buts intermédiaires sont probablement les étapes utiles, sinon indispensables, à garder la motivation nécessaire à l'atteinte des buts finaux. En analysant les modes de gestion des tensions identitaires qui sont mises en place par les sujets en formation à Marneffe nous remarquons que nous sommes bien dans ce cas de figure.

En définitive, nous remarquons que c'est un quasi-consensus qui lie leur retrait inéluctable de la section à leur représentation de leur dévalorisation de soi. Il en résulte que pour oublier les images négatives de soi, l'engagement en formation leur apparaît presque comme un sacerdoce. Au-delà des formations sur le tas qui les aident à paraître dans l'instantanéité de l'action et sur section, cette formation formelle leur semble être le billet pour un futur meilleur. Elle leur permet de se constituer des réseaux de connaissances et de bien se sentir dans le rôle et dans le jeu de rôle qu'ils proposent à autrui au quotidien. Ces stratégies leur permettent de se sentir connus et reconnus.

Soulignons que la formation permet aussi de réconcilier des liens perdus avec leurs sois, biographique et acquis, de se sentir exister dans l'instant présent et de se sentir apte à paraître devant les autrui significatifs pour ensuite pouvoir espérer progresser, ici ou ailleurs, mais dans le monde de la justice.



## A.2 : Évitement de soi

L'évitement de soi est très certainement la première face, au sens de Goffman du terme, que les agents pénitentiaires rencontrés au cours de ce travail de recherche mettent en avant. La plupart des interactions se laissent à voir comme faisant partie d'une stratégie de désinvestissement individuel du champ. Les paroles d'acteurs peuvent être regroupées selon cinq grands axes de tensions.

- Le premier axe, analyse conjointe de l'expression des individualités entre elles, traite des stratégies d'évitement d'un soi pour soi dévalorisant pour un soi pour soi idéal qui sont mises en œuvre par chaque acteur dans le contexte de sa représentation d'une bonne gestion de sa double transaction.
- Le deuxième axe, que nous plaçons dans le cadre de la perception que se font les acteurs du mode de fonctionnement, en général, de leur champ professionnel, traite de régulation des savoirs. Il est à placer dans la représentation que se fait le sujet d'une image de soi idéal pour autrui qui doit lui permettre de revaloriser ultérieurement son soi pour soi biographique.
- Dans le troisième et dans le quatrième axe, nous abordons les stratégies d'évitement tant du soi actuel des acteurs en vue de sa mise en conformité à un soi normatif à intimer à autrui, que dans celles du soi actuel en vue d'atteindre « le » soi pour soi idéal. Ces stratégies se déroulent dans le cadre des régulations de la normalité et de celles qui sont liées à l'incertitude professionnelle génératrice des indéterminations des gestes professionnels de ces sujets. Ces deux axes, issus d'une même source, sont à mettre en liens avec les modes de gestion du personnel. Nous y analysons donc les verbalisations conjointes sur les tensions identitaires qui peuvent être initiées de la gestion des agents.
- Enfin et en liens directs avec les réformes qui portent sur les nouveaux modes de gestion des détenus, soit celles des régulations du mode de penser le travail, dans le cinquième et dernier axe, ce sont les stratégies d'évitement de soi en lien avec les perceptions qu'ont les acteurs de la « double contrainte » qui sont mises en évidences. Nous y traitons d'écart entre les perceptions du soi normatif imposé par autrui et celles du soi normatif acceptable pour soi des sujets.

Dans ces jeux d'acteurs, la vue d'ensemble des stratégies d'évitement de soi, pour soi ou pour autrui montre la place importante que prennent les non-dits et les interprétations des moments, règles ou gestes professionnels dans ce monde clos. Elle montre aussi la place prépondérante qu'ils prennent dans les dynamiques d'engagement en formation. Une fois cet éclairage identitaire apporté, afin de compléter l'analyse des stratégies d'engagement en formation des acteurs, nous abordons dans les paragraphes suivants leurs engagements professionnels.

A.2.1 : Éviter un soi pour soi dévalorisant pour tenter d'atteindre des images de soi pour soi conformes aux attentes du sujet

Ces interprétations portent sur les tensions identitaires qui sont générées par le mode de fonctionnement professionnel des sujets. L'ensemble de leurs verbalisations traite des stratégies d'évitement, par les sujets, d'images de soi pour soi et par autrui qu'ils jugent négatives. Les tensions qu'ils expriment se situent tant entre leurs identités acquises et leurs identités professionnelles à revaloriser que dans les écarts qui émergent entre leurs images de soi pour autrui et des images de soi qu'ils se représentent comme étant valorisables. La valorisation devant se faire a posteriori par les promotions professionnelles qui leur sont accessibles.

Rappelons qu'à l'origine les sujets s'étaient engagés dans le monde pénitentiaire afin d'éviter une image de soi dévalorisée (ou en risque de dévalorisation) qui était mise en tension envers un soi acquis (manque de diplôme, emploi perdu...) ou hérité non valorisé. Par l'acquisition du statut d'individus au travail et par l'acculturation aux codes propres à ce champ professionnel les sujets ont pu tendre, un moment, vers un soi pour soi idéalisé. Une fois qu'ils sont entrés en service, les processus de formation sur le tas et d'autoformation avaient effectivement permis, presque en toute autonomie, une revalorisation de soi pour soi. Cette première étape professionnelle a fait que les sujets se sont trouvés dans un processus d'engagements professionnels où le monde pénitentiaire leur est apparu comme la porte d'entrée vers un soi pour soi peu idéalisé, mais utilitaire. Au contact du terrain du cellulaire et de ses contraintes, dans un contexte où les identités attribuées sont toujours celles d'exécution et de non-responsabilisation, la perception que se font les sujets de leurs transactions objectives leur a alors rapidement fait penser qu'ils n'avaient que peu de chance d'avoir l'occasion d'exprimer leur besoin d'autonomie et d'initiative.

En réaction, ils se sont donc sentis contraints d'assumer des images de soi non conformes à celles qu'ils se font d'une image de professionnel autonome et créatif.

En définitive, ils endossent une image de porte-clefs pour éviter celle de sans-emploi et ensuite tentent d'éviter leur image d'agent pour une image de chef responsable, tout en s'y sentant peu à leur place. Chaque sujet estime cependant que la gestion de ces tensions est essentielle à sa survie dans le champ et dans sa position hiérarchique. Les représentations motivationnelles (Bourgeois, 2006, p. 233) que le sujet se fait alors de lui et de la situation dans laquelle il est, et souhaite être, sont au cœur de ses engagements en formation.

C'est en effet par et dans les interactions de facteurs propres à l'individu, « en être et en devenir », et avec son contexte, « enjoint à être exécutant et tenter d'en sortir », que le sujet trouve la force de s'engager en formation. Après avoir perçu son engagement en formation sur le tas comme véritable vecteur d'intégration, son objectif principal est aujourd'hui d'acquérir les outils qui puissent l'aider à conforter une image de professionnel efficace et qui l'aide à sortir, par la promotion ou le statut de « faisant-fonction », d'une image de soi d'agent subalterne.

A.2.2 : Stratégie d'évitement du soi acquis dans le champ pour une transformation de soi pour soi, quelque part, ailleurs et plus tard

La régulation des tensions qui précède nous parle de gestion rapide des carrières. Celle-ci évoque des temporalités qui placent résolument ces sujets dans des perspectives d'une possible reconstruction future d'une image de soi revalorisée pour autrui.

Les stratégies d'évitement des images de soi que le sujet estime négatives et nuisibles pour lui sont à l'ordre du jour. En raison du besoin d'apprendre des savoirs nouveaux que ces agents expriment, ces stratégies passent inévitablement par l'engagement en formation des sujets. Soulignons que celles-ci trouvent leurs sources motivationnelles bien avant l'entrée en service des agents dans leurs identités héritées ou acquises de l'époque.

Aujourd'hui, les sujets nous parlent de soi en décomposition. Leur image de soi d'antan, celle du temps où ils allaient à l'école ou celle où ils avaient comme miroir leur père, se délite petit à petit au contact d'un milieu qu'ils jugent, très durement, un peu inculte. C'est l'évitement de cette image de soi dévalorisée qui est mise en tension par le rapport à un soi passé non-accomplis (formation interrompue, emploi perdu...) et un soi pour soi idéalisé, mais

inaccessible dans l'immédiateté de l'action. C'est cet évitement aussi qui les fait alors entrer dans une dynamique qui couple l'évitement d'un soi collectif dévalorisant à celle d'un accomplissement et d'une revalorisation de soi pour soi d'un soi futur et meilleur.

À l'heure où ils nous parlent, ces moments d'engagement en formation sont à relier à leurs besoins de savoir pour savoir, de savoir pour savoir mieux, plus, différemment.

À plus long terme, nous pensons que, lorsque certains savoirs auront été acquis ou consolidés, ces dynamiques d'évitement devraient pouvoir se transformer, chez les sujets et par leur engagement en formation, en perspectives identitaires d'accomplissement, a posteriori, d'un soi pour soi héréditaire et biographique.

Comme l'indique Bourgeois, l'expérience en formation est à lire comme une étroite interaction entre les trajectoires identitaires et biographiques des individus. Elle est la résultante d'un maillage particulier des trajectoires de vie (Bourgeois, 2009, p.41). Nous constatons qu'aujourd'hui les sujets que nous avons rencontrés sont tout à l'œuvre, par l'évitement d'une image de soi d'ignorant à la mise en place d'un futur statut d'individu sachant et à la reconstruction de liens avec un soi passé qui fut un temps considéré comme perdu.

Notons que ces gestions des tensions d'évitement de soi pour soi actuel s'appuient, en plus des acquis de la formation, sur les réseaux et la culture endogène, source d'apprentissages culturels (Sainsaulieu, 1997, p.194), à instrumentaliser. Pour les sujets les rapports, collégiaux, affectifs et cognitifs, dans et par la prison, transforment cet espace professionnel tant en un espace de définition de soi et des autres, que de constructions et de représentations de leur futur. Il leur permet en s'évitant aujourd'hui, pour soi et pour autrui, par le passage en formation, d'enfin tendre vers un soi pour autrui à valoriser pour soi, ailleurs et plus tard.

### A.2.3 : Tensions entre soi actuel et soi normatif pour autrui dans un contexte de gestion de la normalité et de l'indétermination des gestes professionnels

Les représentations que les sujets se font, individuellement, de la gestion du personnel et de ses effets engendrent chez eux diverses stratégies d'évitement de soi. Nous les plaçons dans un contexte de stratégies qu'ils mettent en œuvre en réaction aux modes de gestion du personnel. Nous avons mis en avant deux principales stratégies d'évitement de soi dans ce contexte : celles liées à leur gestion de la normalité en lien à leur vécu de l'incertitude professionnelle et celles qui sont liées aux ressentis de l'indétermination des gestes professionnels de ces sujets.

#### A.2.3.1 : Éviter d'être mal vu et aller se faire voir ailleurs. Des régulations de la normalité en lien à l'incertitude professionnelle

Nous avons vu que les régulations de contrôles, celle de l'institution, ou que les régulations conjointes, celles qui s'expriment au travers des voix conjointes des directions et syndicats ou des groupements de personnels (Reynaud 3<sup>ème</sup> édition 2004, de Terssac, 2003), sont ambivalentes lorsqu'il s'agit des modes de penser le travail. Nous avons pu voir aussi comment les sujets vivent difficilement un contrôle, omniprésent et extrêmement coercitif, lorsqu'il s'agit de gestion des individus. Ils nous disent estimer que, parfois, les modalités de gestion des ressources humaines sont à la limite de la violence psychologique.

Les agents pénitentiaires rencontrés nous ont largement expliqué les stratégies d'interprétation qu'ils ont dû mettre en place en réaction aux modes de gestion du personnel. Il leur faut s'adapter et se (dé)former constamment pour être perçu comme étant un bon agent. Il leur faut ensuite, pour convaincre les collègues immédiats de la justesse de leur position, (et donc de la position de l'autrui hiérarchique du moment), imposer l'adaptation aux autrui de section. Il leur faut encore éviter la « fonctionnarisation » et la routine, qu'ils refusent, tout en acceptant le rôle d'exécutant « qu'on » leur impose. Dans ce cadre, certains d'entre eux pensent qu'il leur faut ne pas être vu pour être bien vu. Afin de ne pas paraître, ils se sentent intimés à ne pas être !

Nous remarquons que ces situations leur sont fort coûteuses en termes d'image de soi. En effet, les sujets, en miroir de certaines de leurs stratégies d'accomplissement de soi, s'obligent, à nouveau, à jouer un rôle. Ils organisent leur « spectacle à l'intention des autres »

(Goffman, 1973 [réédition 2006], p. 25). C'est ce spectacle qui définira, dans l'instantanéité de l'action, la façade que chacun des acteurs va intimer au monde, selon sa représentation de ce monde. C'est donc dans cet esprit d'auto protection et « pour être bien vu » que le salarié acteur se donne à voir (et à ne pas être vu) au monde qui l'entoure.

Tous nous disent en souffrir ! Certains sont tombés en dépression. Plusieurs ont été écartés de leur poste de travail et empêchés d'accéder à des postes valorisés en interne ou d'accéder aux postes les plus convoités par le personnel du terrain.

Lorsque, dans ce climat de gestion, l'incertitude semble être érigée comme norme de fonctionnement (Palmade, 2003), elle engendre chez les sujets une sorte d'inertie, au moins temporaire. Pendant ce temps, les sujets semblent incapables de se ressourcer. Ceux-ci nous ont expliqué comment ils ont oscillé de l'inquiétude à l'anxiété ou à l'angoisse, avant de pouvoir se reprendre en main.

Dans ce jeu de face et de rôle, chez ces sujets, les écarts qui existent entre les identités héritées et acquises et leur représentation d'une identité idéale se sont creusés. Inévitablement, l'image d'un soi normatif idéal pour autrui, souvent contradictoire à leur soi idéal pour soi, se place entre ces deux pôles identitaires. Les stratégies d'évitement de soi passent par des choix de formations que les sujets estiment rapidement et potentiellement (re) valorisantes. Elles lui permettent de penser pouvoir réduire, au moins temporairement, les tensions qu'ils ressentent entre leur soi actuel et le soi normatif idéal pour l'autrui significatif du moment. Donc qui est temporaire lui aussi.

#### A.2.3.2 : Régulation des indéterminations des gestes professionnels

Une autre facette des stratégies d'évitement de soi des acteurs en formation, étroitement liée aux interprétations des modes de gestion du personnel, est celle de la gestion des indéterminations des gestes professionnels. Ces indéterminations qu'avec Perrenoud (1999 - 3, p.138) nous considérons comme une prise de conscience des biais et des failles de ses propres mécanismes spontanés d'assimilation et d'accommodation sont liées aux doubles injonctions en série que les sujets nous disent vivre. C'est bien en fonction de leur idée de la situation placée dans le contexte singulier de leur action (Vroom, 1998, pp. 67-91) que les sujets déterminent des gestes à poser. Il s'agit pour eux de résoudre la situation complexe qui s'est présentée et de participer activement et si possible positivement à l'action.

Cependant, placés constamment entre une injonction à l'exécution routinière et une autre à la responsabilisation pour la bonne fin de leur mission, les agents ne savent plus à quelles normes se vouer et ne savent plus quels gestes appliquer. Le problème n'est pas vraiment complexe lorsque l'événement qu'ils vivent est du domaine du connu de « l'événement prévisible ». Ils ont alors très probablement une réponse adéquate à mobiliser en parallèle à l'action.

Les choses se compliquent, comme nous le montre le fonctionnement quotidien de ce champ professionnel, lorsque l'événement non prévisible est celui qui rythme une bonne partie des incidents critiques quotidiens. Ces événements « face auxquels la compétence consiste à improviser une réponse adéquate. » (Perrenoud, 1999, p.123) leurs nécessitent donc, à nouveau et dans l'urgence, des adaptations adéquates. Les sujets nous ont montré comment c'est, à nouveau, leur crédibilité de professionnel qui est en ligne de mire des autres significatifs.

L'ensemble de la dynamique qui est mise en place dépasse alors largement la résolution des diverses situations complexes quotidiennes auxquelles les acteurs sont confrontés. Les sujets un peu lassés par les séries d'adaptations successives envisagent d'aller chercher un peu de sérénité ailleurs. Ces tensions qui se posent entre soi actuel et soi idéal attendu par soi s'expriment sous la forme d'évitement de soi selon un triple processus complexe.

- D'abord, c'est en prenant conscience de ces failles cognitives et techniques, que les sujets entendent, par la formation, pouvoir mieux calibrer leurs gestes. Nous sommes dans le domaine de l'acquisition d'un catalogue de réponses adéquates pré formatées à donner (à montrer) ultérieurement à autrui lors des événements, que ceux-ci soient prévisibles ou imprévisibles. Les sujets se positionnent, envers les autres significatifs des futurs moments à vivre, dans un espace de protection de soi par l'évitement d'une image de soi d'agent peu compétent, voire incompetent. Souvent par l'adaptation et l'improvisation il leur faut éviter leur soi pour soi actuel pour tendre à un soi pour soi idéal, mais virtuel, un jour, à intimer à autrui.
- En deuxième temps, les sujets nous montrent que les acquis de la formation, en dépit de ce qu'ils en disent souvent, sont réels et réellement utilisables. Ils leur permettent d'imaginer un jour éviter leur soi actuel dévalorisé pour un soi valorisant tant pour eux que pour autrui. Leurs identités, héritées et acquises d'entrée en service, semblent être remobilisées pour tenter d'arriver à une mise en conformité de leur identité acquise du moment. En

rappelant que les compétences restent du domaine du représentationnel (Barbier, Bourgeois, 2004 et 2009) nous remarquons que pour tous ceci passe par l'affichage de leurs nouvelles compétences.

- Enfin les sujets motivés par les utilisations possibles des résultats potentiels des formations, mais aussi probablement lassés par ce contexte d'adaptations permanentes, placent leurs engagements en formation et leurs nouvelles compétences dans le cadre de stratégies de retrait des sections et du contact direct au détenu, mais non de celui du monde de la justice. Les sujets décalent dans le temps les buts individuels initiaux de leur engagement. La formation leur permet de jouer avec leurs images de soi, elle devient pour eux un moyen d'éviter leur soi actuel dévalorisé et de tendre à un soi futur valorisant et proche de celui qu'ils estiment avoir perdu par le passé.

In fine, il s'agit de stratégies de retrait du cellulaire et du contact détenu et non du champ qui émergent des verbalisations d'acteurs. Nous pensons qu'en plus d'une stratégie de protection par l'adaptation de soi acquis, tiraillés au quotidien entre fonction d'exécution et besoin de responsabilisation, les sujets tentent d'éviter leur soi actuel pour aller s'affirmer plus haut hiérarchiquement ou ailleurs et différemment, mais dans le monde judiciaire.

A.2.4 : Stratégie d'évitement d'un soi normatif imposé par autrui pour un soi pour soi conforme à la vision des règles et normes qu'ont les sujets, pour eux

Les interprétations que nous posons sur ces stratégies d'évitement de leurs images de soi par les sujets sont liées à l'analyse de leurs représentations de la gestion et de la régulation du mode de penser le travail. Nous sommes ici dans le domaine de l'interprétation que font ces sujets en formation de la loi de principe et de ses modalités pratiques d'applications. Ce domaine est aussi celui de la « double contrainte » (Chauvenet, Benguigui, Combessie, Malochet et autres). Ce sont les ambivalences qui existent entre but de système et but de mission, entre sécurité interne et sécurité externe, entre culture de la peine punition et culture du respect ou de la réinsertion, qui perturbent les identités professionnelles des salariés.

La problématique n'est pas neuve, les contradictions ont été déjà pointées par Foucault dans « Surveiller et punir » (1975) ou Goffman, par exemple dans « La réinterprétation du travail » extrait d'Asile (eds. 2005, p.141). Goffman y soulignait déjà le fait que les individus qui restent en contact avec les détenus (avec les reclus) se sentent placés face à « une tâche



contradictoire, puisqu'il leur faut réduire les reclus à l'obéissance tout en donnant l'impression de respecter les principes d'humanité et atteindre les objectifs rationnels de l'institution ! » Il n'empêche que, si elle n'est pas neuve, cette problématique reste toujours d'actualité.

Les sujets nous ont expliqué comment dans les faits et par son ambivalence la règle qui devrait, comme l'indique par ailleurs Reynaud (2004, p.XVI), les aider à régler les interactions et rester un modèle pour l'action les en empêche. L'absence de régulation formalisée et les doubles injonctions qui se formulent entre mission de maintien de l'ordre et mission de réinsertion ou entre strict et social font que les sujets adaptent leurs gestes et, surtout, leur philosophie de travail. En effet par l'absence de repère clair et en l'absence de prise de position formelle de la hiérarchie les sujets nous expliquent comment ils sont contraints de donner du sens, leur sens, à leur pratique.

Nous qualifions, en paraphrasant Barbier (2003, p.11), cette position inconfortable pour les sujets, comme étant une mise en situation d'injonction de subjectivité de fait. Ceux-ci sont en effet tenus, dans leur espace d'expression professionnelle et de « délibération éthique », de construire du sens et de donner des significations qui sont spécifiques à ce moment (là) à vivre. En notant que si l'injonction de subjectivité se déroule sous les yeux des responsables, ici les agents travaillent en dehors d'un quelconque contrôle de la hiérarchie. ... sauf en cas de problèmes où c'est toujours le sujet qui se sent pointé du doigt. Comme ils nous le disent, ce sont eux alors qui doivent assumer et faire les frais de la sanction. Au quotidien, les supérieurs qui leur demandent d'être autonomes les intimement, en même temps, à suivre la routine et à rester les exécutants des mouvements et de l'instantanéité de l'action professionnelle.

Ces situations engendrent des stratégies d'évitement chez ceux qui les vivent. Celles-ci passent par l'évitement du soi normatif idéal pour soi et visent à afficher un soi normatif adapté selon le cas, au moment professionnel, au supérieur hiérarchique du moment, ou plus largement à l'autrui significatif (supérieur, collègue, détenu) du moment. Nous sommes dans l'effet de double injonction contradictoire telle que le propose Dubar (2002, p. 217). Le sujet qui veut conserver des liens fusionnels avec sa base se trouve en même temps confronté aux injonctions d'appliquer les consignes du sommet. Du moins, s'il souhaite progresser dans sa carrière.

Il nous semble important de souligner que ce soi normatif est plus imposé par autrui que souhaité par l'agent. Bourgeois souligne cette limite et remarque qu'il est à prendre en compte dans l'analyse le fait qu'il est possible que ce type de dynamiques d'évitement de soi soient dictées par autrui (Bourgeois, 2010, p. 278). Dans ces stratégies de diminutions des tensions qu'ils ressentent entre leurs images de soi et celles pour autrui, les agents perçoivent la formation plus comme un outil d'aide à leurs adaptations successives et à leur paraître au travail.

Nous pensons qu'il s'agit de stratégies d'évitement opportunes, « en miroir », de soi pour soi normatif vers un soi normatif attendu par autrui à ce moment-là de la vie professionnelle. Celles-ci permettent aux sujets, d'une part de se confirmer leur soi pour soi idéal normatif, et d'autre part de pouvoir jouer le rôle qu'il convient pour autrui. Ceci semble valable que cet autrui soit perçu comme étant « strict » ou « social ». Ces stratégies d'évitement de soi leur permettent enfin, tout en préparant leur retrait du terrain ou des sections, de tenter d'assumer leur quotidien. Elles les aident à éviter d'avoir, pour eux et trop crûment, la perception d'un soi actuel routinier. Ce faisant, elles les aident à tendre vers un soi idéal qui leur semble être « plus » conforme aux réformes à mettre en œuvre. Rappelons comment cette dynamique concerne tous les individus de notre échantillonnage. Qu'ils se disent et se sentent ouverts aux transformations philosophiques en cours, ou non, chacun d'entre eux nous dit ne pas (ne plus) se sentir à sa place en face des collègues ou supérieurs du moment.

Lorsqu'ils sont confrontés simultanément au règlement général et à la loi de principe, les agents tentent de résoudre la quadrature du cercle. Dans l'instantanéité de l'action, ils tentent donc d'éviter la représentation qu'ils se font de leur image de soi normative et de la conformer à celle supposée juste pour autrui. Ceci nous semble être valable quelque soit la tendance, stricte ou sociale, affichée par les agents en formation continue.

## B : Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation

Cet éclairage complémentaire vise à faire une synthèse, forcément réductrice, des écarts que les sujets ont mis en avant entre leurs engagements (valeurs en acte), leurs représentations, en tant qu'activités mentales qui mettent à ce moment en présence une entité qui est absente de l'espace physique des individus (Barbier, 2004, p.86) à priori ou à postériori de leur activité idéalisée de ce « qui vaudrait la peine d'être fait » (valeurs référents) et leurs offres de signification sur leurs engagements professionnels (valeurs énoncés). Comme le précise Barbier (2003), dont cette approche analytique est par ailleurs largement inspirée, nous sommes ici dans les rapports qui se créent entre les sujets, leur activité et leur environnement.

Cette analyse nous permet de constater qu'entre les engagements effectifs des acteurs, leurs représentations finalisantes sur ces engagements et leurs communications d'engagements à autrui personne n'y trouve son compte. Nous avons entendu, au cours des entretiens, comment selon l'acteur en présence les paroles livrées sur le quotidien professionnel traitent des différents aspects de leurs rapports au travail, à la norme, à la carrière, à la fonction, à la revendication, à la soumission ou à la structure. Si certains nous parlent de trajectoires et de normes, d'autres de normes et d'activités sur section ou encore de formation et de réformes, nous constatons qu'un des traits communs des paroles d'acteurs sur leurs engagements professionnels est très certainement la sensation qu'ils ont de ne pas être à leur place.

Nous aurions pu penser qu'entre strict et social, au regard du règlement général ou de la loi de principe, l'une ou l'autre des « tendances » serait satisfaite de son positionnement professionnel. Paradoxalement, nous constatons qu'il n'en est rien. Que le sujet se dise, « strict ou social », si les écarts entre engagements et représentations finalisantes des engagements sont forts, ceux qui existent entre engagement et communication sur les engagements le sont tout autant également. In fine, dans ce contexte de « double contrainte », personne ne semble trouver son rôle dans sa relation à l'autre sur section. Au quotidien, les acteurs inhibent leurs préférences d'engagement professionnel, pour et par l'adaptation, tenter de se mettre en conformité avec leur perception des significations que leurs font les autrui du moment. Les acteurs ajustent donc leurs valeurs en actes aux perceptions qu'ils se font des valeurs énoncés de leurs autrui du moment. En retour, ceci les amène à communiquer à autrui des valeurs qui sont fréquemment en « porte-à-faux » avec leur propre conception du travail. Dès lors, leur engagement se calque, en miroir, sur celui qu'ils pensent devoir intimer, pour

les diverses raisons que nous avons pu voir plus haut, aux autres sur section. Inévitablement, ceci crée, chez les sujets qui s'adaptent, des tensions entre leurs valeurs référents en tant que représentations finalisantes de ce qui devrait être fait et leurs valeurs en acte en tant qu'engagement réel.

Les stratégies que les sujets mettent en œuvre pour arriver à la régulation des tensions, dans un premier temps, entre leur soi pour soi et leur soi pour autrui et, dans un deuxième temps, entre leur soi pour soi et leur soi pour soi idéal ou normatif y trouvent sans aucun doute une partie de leurs origines.

## C : Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés

Nous souhaitons entamer ce dernier paragraphe d'éclairages complémentaires des analyses croisées par une citation que nous empruntons à Chauvenet et qui nous paraît bien introduire notre propos.

(Lorsque) « chacun fait la loi de l'autre (ceci), signifie que, loin d'être le produit d'une sous-culture particulière, les comportements sont initiés par la loi carcérale elle-même en son dispositif sécuritaire. (Chauvenet, 2000 p. 137) »

Une des motivations de ce travail de recherche est notre souhait de tenter de comprendre l'impact que peut avoir le contexte socio organisationnel sur les vécus des agents. Comme le soulignent largement les différents auteurs spécialistes de ce monde comme Chauvenet, Combessie, Benguigui, Malochet (et autres), déjà cités, dans le monde pénitentiaire ce contexte est surdéterminé, par l'effet des injonctions contradictoires inhérentes à la « double contrainte ». Les stratégies des acteurs sont donc à comprendre comme se déroulant dans un espace social et professionnel « dans lequel la "double contrainte" règne en maîtresse (Malochet, p. 247) ». Ce faisant, les ambivalences techniques et normatives pèsent sur le quotidien d'un personnel qui est souvent relégué au rang d'exécutant. Elles obligent les agents à envisager leurs stratégies d'adaptations professionnelles en fonction de leur représentation, dans l'instantanéité de l'action, d'une image à donner à autrui. Cette image se doit d'être le reflet de celle attendue par cet autrui selon sa perception de la norme professionnelle à proposer pour ce moment à vivre sur section. Combessie parle ici de la « mise en évidence d'une surdétermination croisée entre ordre social (l'institution totale et sa coupure avec

l'extérieur) et l'ordre de l'interaction (les contraintes, les différents types d'adaptations) (Combessie, 2000, p.74) ».

En nous rappelant que la plupart d'entre eux imaginaient, au début de leur carrière, rejoindre un univers aussi lisse qu'un uniforme bien repassé, les acteurs nous ont aussi confirmé que ce fonctionnement leur est quotidiennement difficile, qu'il lie l'aléatoire à la prise de risques et qu'il influe inéluctablement sur leur perception de ce métier. Les sujets se trouvent tiraillés entre leur besoin d'exprimer à autrui une apparente normalité et la mise en œuvre de compétences, parfois opposées à leur perception de la normalité, mais qui sont indispensables à la bonne gestion des incertitudes professionnelle et à la « bonne fin de leur mission » du jour. Ces adaptations, véritables régulations communes en tant que régulations sociales provenant de l'action directe des individus et non des acteurs collectifs (Lichtenberger in de Terssac, 2003), sont liées aux écarts qui existent entre règlement général et loi de principe et les incitent à improviser, à innover.

Les sujets nous ont laissé voir comment dans leur dynamique motivationnelle générale d'engagement en formation, en plus de buts à plus long terme, leurs buts intermédiaires visent à l'acquisition d'outils à opérationnaliser sur leur terrain professionnel. L'ambivalence et les flous laissés par les modes de gestion des détenus deviennent donc, pour eux, et en partie grâce à la formation, des espaces de possibles innovations nécessaires à leur survie dans le champ. Ces agents considèrent donc la créativité professionnelle comme un atout dans la gestion quotidienne de leurs sections. Ils sont d'ailleurs en formation en partie pour cela. En opposé, nous constatons que ce contexte cohabite de façon contradictoire avec une gestion des ressources humaines qui se veut extrêmement forte et réductrice. Elle enjoint les acteurs à la routine. Ceux-ci nous ont dit comment elle les intime à rester dans un rôle et dans un statut d'exécutants. Nous notons que dans ce contexte de gestion des ressources humaines, la plupart du temps et pour ces différents acteurs, les tensions générées par la « double contrainte » sont connotées négativement et comme étant déstructurantes voire inhibitrices. Ils se sentent pris en otage entre la philosophie inhérente aux nouveaux modes de gestion des détenus et celle liée à la gestion du personnel. Ces séries de doubles injonctions en cascades (strict/social, innovation/routine, exécution/responsabilisation) soulignent la difficulté technique et émotionnelle du métier de surveillant.

Les sujets se rendent bien compte que les prescriptions des acteurs institutionnels, dont celles des responsables de la formation, « sont distantes de celles que relayent les surveillants de

détention (Malochet, p. 247) ». Cependant et parce qu'ils ont été trop souvent confrontés aux vécus de l'indétermination des gestes à poser et des incertitudes professionnelles à surmonter, pour eux la formation émerge comme un possible espace de revalorisation de soi. Ils y apprennent la vie et l'autre plus que le travail et y respirent un petit peu. Ce sont les écarts qu'ils vivent entre l'absence d'accompagnement de la gestion des innovations et la rigueur de la gestion humaine qui leur ouvrent ce chemin et qui les conduits vers un engagement en formation perçu comme un espace de reconstruction tant identitaire que professionnelle.

Que ce soit par des stratégies valorisantes d'accomplissement de soi ou que ce soit par celles d'évitement de leur soi qu'ils jugent peu opportun, leur but est le même : s'affirmer enfin comme professionnels responsables et comme individus connus et reconnus. C'est pour cela aussi qu'ils sont en formation. Il en résulte que les sujets qui ne parviennent pas (plus) à se réaliser dans ce monde-là tentent d'aller s'accomplir ailleurs. Ils cherchent à éviter ces images de soi d'exécutants. Ils cherchent aussi à éviter les images de soi pour autrui de subalternes, objets des mouvements et des réformes qu'ils rejettent. Ils nous disent vouloir prendre des (leurs) responsabilités. Ils nous disent aussi vouloir quitter le monde des sections et le monde du contact direct avec le détenu.

## D. : Conclusion

En guise de conclusion à ces analyses croisées et avant d'aborder la synthèse finale de ce travail, nous constatons, ici, que les effets de la double ambivalence qui émerge du contexte conjoint de réformes socio organisationnelles et de mode (s) de gestion du personnel se reportent du niveau macro organisationnel à celui des individus au travail. Ce faisant, ils impactent le quotidien professionnel des salariés et engendrent chez les sujets qui les vivent des séries d'indéterminations et d'incertitude tant professionnelles, qu'individuelles. Nous avons pu voir comment les effets de cette situation sont déstructurants pour des individus qui sont souvent déjà fragilisés par leurs parcours individuels respectifs. Ces agents nous disent comment leurs images, de soi pour soi ou celles de soi pour autrui, se dégradent. Nous observons qu'en définitive ce n'est qu'après de longs moments d'hésitation et de souffrance que, par un parcours formatif, ces salariés tentent de se reconstruire. Dans le chapitre qui suit, en clôture de ce travail nous proposons par une synthèse des avancées de la recherche de tirer les principaux enseignements de ce travail.

Troisième partie :  
Discussion des résultats, conclusion générale,  
limites et pistes de travail.

# Chapitre 8 : Discussion des résultats

## 8.1. Introduction

Cette recherche se met en place après plusieurs années de travail, universitaire, mais aussi professionnel, sur et dans le monde des prisons. Elle a comme ambition de, modestement, mieux comprendre les gens et leurs dynamiques de vie ou de survie professionnelles dans le monde carcéral francophone belge. Notre présence pendant une bonne dizaine d'années à différents niveaux, au quotidien et au coté des gens de l'intérieur en général et en particulier de ceux qui, comme les nommait Goffman, rentrent chez eux le soir, n'est probablement pas étrangère à notre soif d'intelligibilité en la matière.

C'est au début des années 2000 que nous nous sommes engagé comme salarié dans le monde pénitentiaire francophone belge. Bien que nous l'ayons quitté physiquement en 2007 pour entamer un bout de carrière à l'international en tant que coordonnateur en charge de l'appui à l'enseignement technique et à la formation professionnelle de l'agence belge de développement (CTB) en République Démocratique du Congo, à ce jour nous détenons toujours le grade d'A.P.A. Nous sommes donc un membre du corps des experts pénitentiaires (anciennement assistants pénitentiaires et adjoints, un grade équivalent aux chefs de service en charge de la gestion du cellulaire et du personnel). Nous sommes depuis cinq ans, soit quasiment depuis le début de cette thèse, en congé de longue durée pour mission de coopération. Rétrospectivement, en terminant ce travail de thèse, nous pensons que notre éloignement, émotionnel et physique, de plusieurs milliers de kilomètres des prisons belges nous apporte aujourd'hui un recul professionnel opportun.

Partant de notre double expérience de chercheur et de cadre pénitentiaire, cette thèse est une pierre que nous avons voulu poser à l'édifice d'une meilleure compréhension d'un monde, celui des prisons, qui est trop souvent ignoré et sujet à préjugés. Inspiré par les différents auteurs cités dans le texte, (Chauvenet, Combessie, Benguigui, Malochet [et autres]), c'est en nous retournant sur notre passé professionnel mais aussi sur nos deux précédents travaux de



recherche<sup>11</sup> que nous avons voulu nous réinterroger sur divers aspects qui nous semblaient encore sombres, mais essentiels, à la bonne compréhension de certaines dynamiques d'acteurs de ce champ professionnel !

Notre souhait de début d'un travail a été de nous réinterroger pour tenter de mieux comprendre, tant les positionnements d'acteurs au sein du champ, que les écarts [que nous avons pu déceler par nos observations de l'espace social et par nos travaux de 2005 et 2006], qui se créent entre l'intention et l'action de formation chez ces salariés. Nous nous sommes aussi penché sur les dynamiques d'engagement en formation en général et sur les aspects identitaires de la motivation à l'engagement en formation en particulier. Notre démarche s'inscrit donc dans une logique de poursuite de nos travaux antérieurs et d'amélioration de notre compréhension des jeux d'acteurs salariés de ce monde clos qu'est celui du cellulaire belge. Il s'agit pour nous d'appréhender au mieux et au plus près les dynamiques qui se jouent dans cet « autre » espace de socialisation et de formation, celui des prisons. Tout en étant centrée sur la formation et l'engagement en formation des individus au travail, notre démarche reste itérative entre le salarié, la formation des adultes et leur contexte socioprofessionnel. Elle entend laisser l'individu et son parcours dans son environnement.

### 8.1.1. Rappel des enjeux de la recherche

Après avoir posé les différents cadres interrogatifs généraux de la recherche et après les avoir revisités à la lueur d'une première analyse empirique nous avons convenu, en suivant Chauvenet, Combessie, Benguigui, Malochet [et autres], que le monde pénitentiaire belge n'échappe pas à la règle et qu'il est soumis, comme celui de son grand voisin français, aux ambivalences qui sont engendrées par le contexte socio légal de « double contrainte », élément social et sociologique inexorablement liée et lien de l'évolution de ce monde. Nous avons donc voulu savoir comment, du niveau macro, les « grandes » stratégies d'adaptation de la super structure aux exigences normatives de la société moderne et comment les

---

<sup>11</sup> Leroy J., « Changements socio – organisationnels dans un établissement pénitentiaire et dispositif de formation », travail de master en sciences de l'éducation à l'Université Catholique de Louvain, UCL /PSP/FOPA, Louvain-la-Neuve, non publié, 2005 et

Leroy J., « Normes assignées, normes appliquées. Voyage au cœur des dynamiques identitaires des agents pénitentiaires. », travail de master de recherche en formation des adultes, Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris, CNAM /CRF /Paris, non publié, 2006.

politiques de gestion des détenus qui en découlent se reportent, au niveau micro, sur les individus qui y travaillent.

Au travers des verbalisations d'acteurs salariés dans le cellulaire du monde pénitentiaire francophone belge, il a alors s'agit de tenter de mieux comprendre les représentations du vécu, par ces salariés, des effets directs ou indirects de la « double contrainte ». Nous avons tiré de ces réflexions une première option de recherche que nous situons au niveau des effets du contexte socio organisationnel sur l'individuel. Nous nous sommes ensuite posé la question de savoir si les dynamiques de changements organisationnels et de « double contrainte » peuvent produire chez les salariés qui les vivent des tensions identitaires.

Par ce choix de recherche, nous avons opté pour une approche théorique qui lie les stratégies de réductions des tensions identitaires à l'engagement en formation des sujets [Bourgeois, 1996, 2000, 2003, 2004, 2006, 2010 ; Bourgeois et Nizet, 1999, 1999 b ; mais aussi Barbier 1996-3, 2006, 2009 ; ou Kaddouri, 1996-3, 2002-b, 2004-2005, 2006 ; et autres]. Notre objectif a donc été de mieux comprendre pourquoi dans ce contexte professionnel certains individus prennent le temps et la peine de suivre des formations. Nous nous sommes alors penché sur les effets intra — psychiques que le vécu de ce contexte peut produire chez l'individu et avons essayé de déterminer si, et comment, ce contexte professionnel, dans sa singularité et dans la singularité de l'action, peut être producteur de tensions identitaires, mais aussi de quels types de tensions.

En nous demandant si les tensions générées par le contexte macro organisationnel peuvent être à l'origine de l'engagement en formation des sujets, nous voulons atteindre à une meilleure compréhension de l'individu et de ses actions formatives dans leur contexte social et professionnel.

## 8.2. Discussion des résultats de la recherche

### 8.2.1. L'organisation au cœur des dynamiques et des tensions

Le premier axe de recherche que nous nous sommes fixé et que nous situons au niveau macro organisationnel a été, en cours de recherche, formulé comme suit :

- Les dynamiques conjointes de changements organisationnels et de « double contrainte » produisent-elles des tensions identitaires (et de quel type) chez ceux qui les vivent ?

Trouver une réponse à cette question implique, nécessairement, de faire un travail de mise à jour et de lecture des dynamiques, tant organisationnelles que « philosophiques »<sup>12</sup>, qui sont en jeu dans l'espace social pénitentiaire francophone belge. L'analyse qui y est liée passe par celle du fonctionnement du champ. Elle nous montre comment sur le plan pratique les actions que les salariés mettent en place selon leur représentation des injonctions liées à la « double contrainte » et les rapports individuels qu'ils entretiennent vis-à-vis de la gestion des ressources humaines sont ambivalents, mais essentiels à la (sur) vie professionnelle quotidienne des agents sur section.

#### 8.2.1.1. Vécus des injonctions liées à la « double contrainte »

La notion de « double contrainte » nous renvoie vers un contexte d'injonctions ambivalentes qui émerge entre les buts de système et ceux de mission, entre les obligations de garde ou de sécurité et celle du suivi humanisant de l'homme en détention.

La traduction directe sur le terrain de ces doubles injonctions est que d'une part l'agent est soumis à une forte régulation de contrôle (les habitudes du champ traduisent celles de la hiérarchie) en ce qui concerne le règlement général et que d'autre part il est placé en situation d'injonction de subjectivité (le plus souvent de fait) lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre des nouveaux modes de gestion des détenus. Cette situation est due à l'absence de positionnement

---

<sup>12</sup> Pour mémoire, nous utilisons le terme de « philosophique » en référence à la terminologie que nous avons utilisée dans nos travaux précédents (Leroy, 2005 et 2006). Il nous renvoie vers notre constat que les réorganisations initiées des dynamiques sociétales, sociales et légales qui modifient les modes de gestion des détenus induisent, pour les individus qui les vivent, un réel processus de réflexion et de remise en question, quasi philosophique, individuel (et collectif), de leur statut d'individu au travail, de leur condition sociale et professionnelle, de leurs valeurs. C'est alors l'ensemble de leur conception du métier qui peut être remise en cause.

et d'engagement professionnel clair des autrui significatifs sur les réformes du mode de gestion des détenus et à la réinterprétation opportune que les sujets font de la règle à appliquer sur section.

En effet, sur le plan ontologique, même dans le non-dit, c'est bien la loi de principe qui prime. Normalement, c'est elle qui est la nouvelle règle alors que sur le plan axiologique, elle reste encore perçue comme étant le « mal travailler ». Inversement tant sur les plans, volitif, doxologique, qu'épistémique, c'est le règlement général qui sert de référence. C'est celui-là qu'on a appris sur le tas, c'est celui-là que l'on veut et que, souvent, l'on considère encore devoir appliquer.

#### 8.2.1.1.1. Tensions entre soi actuel et soi normatif idéal pour soi

Les premiers pas qu'ont faits les sujets dans le monde pénitentiaire ont forgé à ces agents de « nouvelles » identités acquises. Elles se sont affirmées au contact du terrain, du règlement général et des autrui, anciens du champ, qui en sont incontestablement les personnalités connues et reconnues. L'arrivée de la loi de principe a donc bousculé les certitudes. Il a fallu que les acteurs se réapproprient une partie des codes du champ et y retrouvent une légitimité, parfois par-devers leurs autrui socialisateurs. Les individus que nous avons rencontrés placent ces stratégies professionnelles parmi celles qui les aident à un accomplissement de soi. Il s'agit alors pour eux de pouvoir gérer une diminution des tensions entre leur identité acquise et leur image d'un soi idéal et normatif, directement pour soi et à terme pour autrui.

Cette forme d'accomplissement de soi se fait par le travail et ses normes. La réduction des écarts qui se sont créés par l'expérience au travail entre le soi actuel des sujets et la représentation que se font ces sujets d'un soi normatif idéal pour eux en est un des enjeux.

#### 8.2.1.1.2. Tensions entre le soi normatif imposé par autrui pour soi et un soi conforme pour soi

Nous constatons donc que, plutôt que de lutter contre les résistances au changement de leurs autrui, les sujets louvoient et développent des stratégies de valorisation et de protection de soi pour soi.

Ici, les sujets se placent dans l'évitement d'un soi normatif imposé par autrui pour un soi pour soi conforme à leur vision des règles et des normes. Si les sujets sont dans l'auto protection,

ils se positionnent aussi dans la perspective, à plus long terme, de s'affirmer, coûte que coûte, au travers d'une image de soi en tant que professionnels, responsables et autonomes.

Les sujets, qui ressentent le manque de reconnaissance, par les pairs, des gestes qui sont liés à ce qu'ils appellent la partie sociale de leur métier, nous disent aussi que les nouvelles modalités de gestion des détenus sont déjà une valeur, encore peu reconnue, mais sûre en termes de perspectives d'avenir. Cette situation est gênante pour ces salariés. Ils gèrent donc ce risque en fonction de leur représentation de la compétence. Pour eux, il s'agit moins de se conformer à un produit attendu par la hiérarchie ou par la structure, que de démontrer celui qu'ils pensent bon de devoir faire. Leur souci de présentation à l'autre de la « bonne » expression professionnelle est à cadrer dans leur besoin de gestion de la « bonne fin » de la (de leur), journée sur section.

Si le regard de l'autre est inéluctablement lié à cette efficacité pratico-pratique quotidienne, nous rappelons que, quelle que soit la « tendance », stricte ou sociale, affichée par les sujets le malaise ressenti est le même. Les agents ne se sentent plus à leur place et nous le disent. En fait, dans ces stratégies d'adaptation de leur soi normatif, les sujets portent ici bien plus un regard de soi sur leur soi idéal que sur leur soi pour autrui.

#### 8.2.1.2. Gestion du personnel et double injonction managériale.

La deuxième lecture que nous proposons est celle de la double injonction managériale en matière de gestion du personnel.

- D'un côté, lorsqu'il s'agit de la gestion des ressources humaines du cellulaire, la structure met en œuvre un mode de gestion extrêmement coercitif.
- D'un autre côté, lorsqu'il s'agit de l'accompagnement des modifications liées à la gestion des détenus, donc de la mise en œuvre des ressources politiques et idéologiques du champ, la régulation semble cruellement absente.

##### 8.2.1.2.1. À la quête d'un soi normatif idéal pour autrui

Pour le sujet, le dilemme se pose entre son statut d'exécutant et celui qui le veut responsable de ses actions au travail. Le dilemme se pose aussi entre la routine du quotidien et l'innovation indispensable à la gestion « moderne » des sections. Le salarié est alors placé en situation de prises de risques.

D'une part, l'individu qui se sent placé dans un rôle d'exécution des gestes professionnels, sans droit à l'initiative, se dit aussi enjoint à la responsabilité professionnelle, mais parfois aussi judiciaire ou pénale, des actes posés. D'autre part, l'agent sur section se doit de respecter une « certaine » normalité, communément admise, vis-à-vis de la hiérarchie. Il doit assurer, sans faire de vague, une gestion du moment professionnel qui est faite d'innovation et d'adaptation, tout en assumant le respect d'une hyper — formalisation de la routine quotidienne du terrain. Une logique de protection de soi qui traite du maintien des individus au travail émerge : entre exécution et responsabilisation, entre routine et innovation, s'il veut être « bien vu », le salarié ne doit pas être vu !

Le vécu de ces situations ne se fait pas sans tension. Les paroles d'acteurs nous renvoient vers des stratégies qui se révèlent principalement par des attitudes d'évitement d'images de soi jugées négatives pour soi comme pour autrui. Elles se passent dans le domaine de la normalité individuelle que l'acteur veut signifier à ses autrui significatifs, qu'ils soient individuels ou collectifs. Elles se déroulent aussi dans des perspectives de bonne gestion des incertitudes professionnelles. Ces dynamiques surdéterminent l'ensemble des interprétations et des réinterprétations, par les salariés, des moments au travail. Elle les contraint à une adaptation permanente et leur intime une perception duale des images de soi à communiquer à autrui. Selon le moment et selon l'autrui lié au moment vécu, le soi normatif se transforme et se conforme à la représentation du soi idéal à communiquer. Nous sommes dans le domaine des « valeurs énoncés » en tant qu'offre de signification que le sujet fait à autrui.

Nous terminons ce paragraphe en notant que la mise en œuvre de la « double contrainte », au travers d'injonctions aussi diverses que contradictoires, est largement mise en avant par les sujets de cette recherche. Ce mode organisationnel particulier qui est vécu en parallèle aux vécus d'une gestion univoque et coercitive des ressources humaines fait ressentir aux sujets un réel malaise identitaire. Nous proposons maintenant d'aborder les répercussions, que le niveau macro engendre au niveau micro et intra psychique des individus, telles que les sujets en formation nous disent les ressentir.

## 8.2.2. Individu, formation et gestion des tensions identitaires et professionnelles

Le deuxième axe de recherche que nous nous sommes fixé et que nous situons au niveau micro, donc au niveau de l'individu salarié, de ses certitudes et de ces incertitudes, a été en cours de recherche formulé comme suit :

- Ces tensions peuvent-elles apparaître comme étant à l'origine de l'engagement en formation des sujets (et le cas échéant de quel [s] type [s] d'engagement [s]) ?

Ce faisant, nous nous sommes attaché à faire émerger, des paroles que les acteurs nous ont livrées, les liens qui existent entre leurs perceptions du contexte macro organisationnel, leurs vécus du quotidien et leurs engagements en formation. Nous avons pu y voir comment les deux pans de la gestion quotidienne, celle des détenus et celle des ressources humaines, impactent significativement et complémentirement les stratégies d'acteurs.

### 8.2.2.1. Se réfugier dans un soi normatif pour soi

L'ambivalence des représentations que les salariés se font de la « double contrainte » permet aux agents d'imaginer des espaces d'interprétation des lois et de réinterprétation des gestes professionnels. S'ils s'en servent largement, si parfois ils en usent et en abusent, nous remarquons qu'ils les assument aussi. Sur le terrain, au quotidien des pratiques et des moments professionnels, les sujets réinterprètent en leur faveur les gestes et prescriptions du quotidien. Ces stratégies qui s'inscrivent, dans et par, l'espace social ont pour but principal d'assurer le confort et la protection des individus qui les mettent en œuvre.

Les décisions d'engagement en formation des sujets sont à placer dans ce contexte. La formation sert de lieu de refuge normatif à ces agents. Loin des pressions, ils pensent pouvoir y casser les séries d'injonctions ambivalentes. Ils vont souffler un peu. La formation est une occasion de mieux appréhender les failles du système, pour mieux les instrumentaliser. C'est un nouvel espace de réinterprétation des actes qui s'offre à eux. Nous soulignons qu'il leur sert aussi à préparer leur retrait de la section. Nous notons comment l'absence d'espérance de réussite, le peu d'utilité perçue et la prédominance de l'instrumentalité perçue chez ces agents en formation continue plaident en ce sens.

De formation en formation, ceux-ci requalifient les enjeux de leurs engagements en formation successifs. Nous sommes dans le cadre de buts qui émergent partiellement en cours de formation. Nous remarquons que l'émergence de buts intermédiaires est étroitement liée au vécu des contextes socio organisationnels des sujets en formation. Plus ils se forment et plus ils se sentent en décalage, tant avec leur hiérarchie qu'avec leurs autrui collégiaux. Plus ils se sentent en décalage et plus leur sentiment de ne plus être à leur place les incite à se former. Ces dynamiques leur font également décaler leurs buts initiaux et repositionner leurs ambitions. D'agents compétents, ils veulent devenir agents « sachant », avant de se sentir agents « en partance ».

Il est intéressant de remarquer que c'est ce passage par la formation, autodéterminée, qui leur permet une revalorisation de leur estime de soi, de leurs compétences et d'une possible réappropriation du respect qu'ils estiment leur être dû.

#### 8.2.2.2. Éviter autrui pour éviter un soi pour soi dévalorisé

Nous avons vu que la gestion des ressources humaines extrêmement coercitive, qui semble vouloir tout contrôler et tout le temps, engendre chez les salariés un dilemme qui se pose entre leur statut d'exécutant et celui d'agent responsable (et responsabilisé), entre soi actuel imposé et soi idéal assumé. Par les régulations qui en découlent les agents tentent d'une part, dans un espace d'incertitude, de se mettre en conformité avec ce que l'on attend d'eux, d'autre part, dans un espace d'illusion, de vainement de trouver un lieu d'expression (et de réconciliation), professionnelle et identitaire, en matière de gestion de leur double transaction.

Au fil des ans et des engagements, le relationnel au travail est devenu extrêmement difficile. Ces facteurs conduisent invariablement l'agent vers le retrait et la dévalorisation de soi au sein de cet espace social. Les sujets cherchent à quitter cet espace qu'ils se représentent aujourd'hui comme étant devenu réducteur pour eux.

Dans cette perspective de reconstruction identitaire, la pression de la gestion des ressources humaines et l'incompréhension des ambivalences entre les normes (anciennes et nouvelles) font qu'ils se projettent ailleurs et se réinventent leur transaction subjective. Par le manque de perspectives d'évolutions personnelles internes leur soi idéal et leur identité visée se projettent en dehors du carcéral.



La formation reste donc pour ces agents en quête d'avenir un formidable espace de résolution de leurs tensions identitaires entre soi et soi idéal pour soi et contre autrui. En définitive, nous remarquons que, dans ce contexte, la majorité des stratégies identitaires se situent dans le domaine de la restauration et de la valorisation identitaire. Les individus qui se sentent mal dans leur peau et mal au travail cherchent à se construire et à se reconstruire.

Dans ce schéma de regards d'autrui sur soi, l'incertitude des lendemains qui chantent rejoint l'indétermination sur la justesse des réinterprétations des gestes qui sont à poser. Des deux cotés, pour des agents inquiets, c'est la recherche de solutions et de justes voies qui les conduit en formation. Nous insistons sur le « statut » d'agent inquiet. L'analyse des parcours individuels nous a en effet montré que ce n'est que lorsque les sujets sont arrivés à sortir de ce qu'il convient bien d'appeler un état pré — dépressif qu'ils ont pu commencer à envisager leur reconstruction identitaire. L'étroitesse du champ en matière de perspectives de carrières valorisées les conduit à imaginer une sortie valorisée à l'extérieur du cellulaire et nécessite qu'ils acquièrent une image de soi d'agent compétent voire d'agent sachant. Ils préparent alors leur retrait du monde des sections, mais non de celui de la justice.

### 8.2.3. Identités, héritées ou acquises, et formation

Il est évident que les impacts identitaires qui touchent les agents, à l'intérieur du champ professionnel, les impactent aussi lorsqu'ils sont en famille ou à l'extérieur des prisons.

La représentation de l'image de soi véhiculée par leur profession est souvent mal vécue par les sujets. Nous avons également noté comment ces sujets sont en reste d'un accomplissement de soi antérieur à leur entrée en service. Que ce soit faute de diplôme, que ce soit en miroir biographique avec le père, que ce soit en mémoire d'une carrière passée, les tensions entre soi pour soi actuel et soi pour soi biographique et héréditaire sont fortes.

Si les motivations, d'entrées de jeu en formation, ne semblent pas viser la réduction de ces tensions, très vite les sujets saisissent l'opportunité de se réconcilier avec leurs identités acquises et héritées passées et en font un but intermédiaire fort dans (et pour) leur engagement en formation.

Les buts initiaux qui sont alors réévalués deviennent des buts intermédiaires. Nous remarquons que ce cheminement individuel est celui qui permet aux individus de tenir la longueur et de se fixer ensuite sur des buts identitaires beaucoup plus ambitieux.

## Conclusion générale

« Il ne sert à rien de lire les grands processus sociaux si l'on est incapable de comprendre la vie des gens, les manières dont ils luttent, vivent et éprouvent le monde. »

Danilo Martuccelli et François de Singly. *Les sociologies de l'individu*. Paris : Éd. Armand Colin, 2009, p.7.

À l'heure de terminer ce travail de thèse et au regard des résultats de la recherche, nous pensons que, complémentirement et en liens aux dynamiques engendrées par le contexte de « double contrainte », deux des clefs, celle de la gestion des détenus et celle de la gestion du personnel, font partie de celles qui permettent une meilleure compréhension des dynamiques identitaires qui sont déployées dans l'espace du cellulaire et de ses sections. Ce sont elles qui ouvrent les portes de la formation aux agents. C'est en effet la conjonction d'une cohabitation antinomique entre une gestion des ressources humaines qui est ressentie comme étant parfois forte et réductrice et l'absence d'accompagnement de la gestion des innovations qui nécessite adaptation et autonomie, qui conduit les acteurs vers un engagement en formation.

## Être, paraître et devenir

Être, paraître et devenir sont les trois fondements qui surdéterminent les stratégies identitaires mises en œuvre par ces agents. En ce sens qu'elles se déroulent dans un espace logique et chronologique, ces dynamiques nous semblent longitudinales.

- La première démarche des sujets en formation est celle qui les aide à réduire les tensions qui émergent de leur perception de leur soi acquis. En plaçant la loi de principe au regard d'une socialisation professionnelle qui s'est faite par la formation sur le tas, sur et par le terrain, souvent les écarts se creusent. Nous notons que les perceptions que se font les sujets de leur soi acquis évoluent donc au gré de leurs expériences de service, de l'état d'avancement des propositions de réformes et de leurs vécus des injonctions managériales. En liens avec leur perception de la « double contrainte », cette démarche qui vise la réduction des écarts qui y sont ressentis par les sujets se situe dans le domaine du soi pour soi, acquis et normatif. En effet, au début de leurs engagements professionnels les sujets se disent déstabilisés. Ils choisissent de s'engager en formation pour se protéger et souffler un peu. Ils vont y apprendre pour comprendre et y réapprennent à apprendre. Ils se sentent être ! Il est intéressant de remarquer que les sujets qui alternent les buts de performance et les buts d'apprentissage, les graduent et les réévaluent aussi.
- Ce n'est qu'une fois ces premières expériences rassurantes de formation acquises qu'ils envisagent de pouvoir (ré) affronter le regard des autres significatifs. Les acteurs nous ont montré comment ils ont pu mettre en place des stratégies, principalement d'évitement du soi pour soi acquis, à destination d'autrui. Ils se conforment aux injonctions pour ne pas

dénoter, pour ne pas être remarqués. Ceci dit, le processus de reconstruction identitaire qui a été initié par la formation « protection » se poursuit inéluctablement. Il passe par l'expérience au travail et par la compétence que les sujets lient, maintenant, aux acquis de leurs engagements en formation. Une compétence professionnelle qu'ils mettent au service de la « bonne fin de leur journée » et qui leur permet alors d'accéder à la reconnaissance de soi au travail. C'est après avoir réappris à être que les sujets souhaitent paraître.

- Les sujets sentent qu'ils revalorisent peu à peu leurs images de soi pour soi et reprennent goût au jeu de la formation. Ils se voient d'autant mieux évoluer qu'ils se sentent atteindre leurs objectifs. Ils se permettent dès lors d'imaginer d'autres buts à plus long terme. En fait, en ayant réappris à apprendre et à exister, ils y réapprennent aussi à évoluer.

Dans cette perspective de rééquilibrages successifs des actions et des engagements en formation, la transformation des buts de début de formation en buts intermédiaires leur est d'un appui réel. C'est ce changement de temporalité qui leur permet de tenir la longueur. Les sujets qui se sentent être, ont acquis en formation les outils qui leur donnent le droit de paraître. Ils se sentent alors prêts à affronter un autre devenir.

Ce sont dès lors d'autres images de soi valorisées, mais probablement plus difficile à accomplir, qui aujourd'hui semblent être à leur portée. Les agents se disent que ces images de soi qui les revalorisent pour autrui dans l'instantanéité de l'action professionnelle doivent leur permettre aussi de ré envisager leur processus biographique. Avec l'aide de la formation cette gestion de leur image de soi pour soi, leur permet en effet de se réconcilier tant avec leur soi héréditaire et qu'avec un soi acquis idéal.

Nous notons que pour ces sujets et dans ce contexte socio organisationnel ce sont leurs engagements en formation qui après leur avoir favorisé la reprise de confiance en soi et la réconciliation biographique attendue pour soi favorisent une stabilisation du soi pour autrui, dans et par l'adaptation des positions objectives au sein de leur espace social. C'est alors, qu'enfin, les engagements en formation leur permettent de ré envisager une transaction subjective (crédible ou utopiste), souvent en dehors de leur espace professionnel actuel.



# Chapitre 9 : Limites de la recherche et pistes de travail

## 9.1. Limites de la recherche

Sans vouloir être exhaustif, nous identifions quatre limites à cette recherche. Elles traitent de posture du chercheur et de réactualisation des informations liées au champ, d'échantillonnage, de positionnements sémantiques lors de l'analyse des entretiens d'acteurs et de neutralité. Nous les présentons ci-dessous.

- En introduction des conclusions générales de cette thèse, nous avons souligné que nous avons quitté physiquement le monde pénitentiaire en 2007 pour entamer un bout de carrière à l'international en République Démocratique du Congo. Si rétrospectivement, en terminant cette recherche, nous continuons de penser que cet éloignement nous apporte aujourd'hui un recul professionnel opportun, nous devons remarquer qu'il en est également une limite. Le monde des prisons bouge, beaucoup, et tout le temps. Le manque à gagner de notre éloignement du terrain, source d'information privilégiée, a nécessité que nous mobilisions de façon accrue et bienveillante nos réseaux de connaissances professionnelles (que nous remercions encore). Il nous a aussi fallu porter une attention particulière aux médias belges, lorsqu'ils ont parlé des établissements pénitentiaires, et effectuer une recherche d'informations ciblées lors de nos séjours en Europe.
- Notre échantillonnage est composé d'un nombre limité d'agents. Nous en sommes conscient comme nous sommes conscient que notre analyse de type qualitative et interprétative doit se fixer des limites raisonnables en termes d'entretiens et de volume des entretiens. Nous rappelons cependant que cet échantillonnage est bien représentatif des agents qui ont suivi cette formation à Marneffe (cfr. méthodologie).
- Une autre des difficultés que nous avons rencontrées lors de l'analyse des tensions identitaires fut le lien étroit qui lie dans les verbalisations d'acteurs, l'évitement et l'accomplissement de soi. Cette difficulté est par ailleurs liée au caractère même de l'identité : sa notion de permanence et d'unité. Nous avons donc (aussi) basé nos catégorisations de texte sur la connotation sémantique des pavés de paroles d'acteurs. Selon la teneur de la verbalisation et selon que cette teneur se voulait positive ou que le

ton se voulait négatif, nous avons catégorisé les morceaux d'entretien soit en termes d'accomplissement de soi, soit en matière d'évitement de soi.

- En prison rien, ni personne, n'est vraiment neutre ! Nous savons qu'en étudiant le monde de la prison, choisir de se pencher sur l'un ou l'autre des acteurs de ce monde est y déjà perçu comme une prise de position. Nous sommes conscient du fait et avons choisi d'étudier l'acteur salarié plutôt que celui détenu. Nous soulignons que cette recherche ne veut pas prendre le parti de l'un, contre ou pour, l'autre. Tout en étant une des limites de ce travail, nous gardons tout simplement l'espoir que les acquis de ces travaux transpireront, sur le terrain, de l'un à l'autre.



## 9.2. Pistes de travail

À l'issue de cette recherche et à la lueur des dynamiques qui structurent la vie et la formation, au sein de l'espace social professionnel, des individus que nous avons rencontrés, différentes thématiques de piste de travail apparaissent. Nous en retenons quatre.

- La première évoque les trajectoires et leur impact sur l'engagement en formation.
- La deuxième propose une réflexion sur l'offre de formation qui est faite aux agents.
- La troisième nous parle de gestes et de réinterprétations.
- La quatrième et dernière piste de travail se penche sur la mobilité interne des sujets.

Ces axes ont en communs le fait qu'ils sont en interactions avec les processus de gestion des tensions liées au contexte de « double contrainte » et aux séries de doubles injonctions qui ont été mis en avant dans ce texte. Ce sont donc autant de pistes de travail qui nous semble pertinentes à être approfondies.

### 9.2.1. Formation, autoformation et biographie des individus au travail

Les verbalisations d'acteurs nous ont laissé voir l'impact des processus biographiques de chacun des sujets sur leur engagement en formation. Les liens que les individus rencontrés créent entre passé héréditaire, présent professionnel et avenir potentiel plaident en ce sens. Les valeurs sont au cœur de ces réflexions d'acteur. Différents auteurs comme Bourgeois, que nous avons déjà largement cités, mais aussi Bezille, 2003 ou Fond — Harmant, 1997 ont par ailleurs démontré comment les chocs ou les événements de la vie et des biographies infèrent, de façon parfois inattendue, dans les stratégies sociales, professionnelles ou formatives.

Nous nous inscrivons dans une perspective théorique qui établit des liens étroits entre les engagements (formatifs et professionnels), la situation des actions en cours et la continuité des vies individuelles en développement. L'analyse des matériaux nous a conforté dans cette perspective. Aujourd'hui, nous pensons qu'une piste de travail qui prenne en compte l'analyse de l'autodidaxie et des impacts biographiques dans les changements de cap professionnel et dans les engagements en formation de leurs acteurs apporterait d'autres éclairages intéressants.

### 9.2.2. Compétences et reconnaissance des gestes professionnels

La compétence et sa reconnaissance sont au centre des interrogations et des stratégies quotidiennes des acteurs sur le terrain. Nous avons vu que sur section la compétence est inductrice de respect. Étant du domaine du représentationnel, la compétence trouve sa reconnaissance dans le regard que pose autrui sur la capacité qu'a un individu à réaliser ou à argumenter une tâche complexe donnée et contextualisée. En ce sens, elle n'appartient à l'acteur que dans sa partie opératoire et déclarative. Ceci signifie que le sujet est jugé sur pièce. C'est bien l'action dans son contexte qui le fait reconnaître compétent ou non. Idéalement, un lien étroit doit donc unir la compétence et les actions qu'elle exprime, qu'elle actualise.

Longtemps, la formation professionnelle du monde carcéral francophone belge fut presque inexistante. Les apprentissages sur le tas et le contact avec les détenus étaient donc les principales sources d'apprentissages. Nous avons vu que des efforts importants sont aujourd'hui faits en la matière. Ce constat étant fait, nous remarquons que l'offre de formation, injonction de contrôle, se base sur deux grands axes.

- En formation continue, un large catalogue propose des approches théoriques en modules technico légaux. Le savoir savant y rejoint le savoir technique. La formation donne donc des sources de satisfaction aux agents. Cependant, les études de cas nous ont montré que, pour des raisons de contexte de « double contrainte » et de doubles injonctions, ces acquis sont peu exploitables directement. De plus, loin de l'action et du terrain, cette offre est largement décontextualisée.
- Le deuxième axe, celui de la formation de base, propose aux nouveaux agents des « apprentissages » de compétences. Nous avons vu comment celles-ci sont calquées sur les « métras » compétences génériques de la fonction publique en général et donc également partiellement dé — contextualisées. (SELOR /service de recrutement des services fédéraux, in L'intercours, hors série, 02 2011, p. 3 et 8].

Il nous semblerait donc intéressant de nous interroger sur la pertinence de l'applicabilité sur le terrain des sections de ces « métras » compétences, par exemple celles de « service au public » ou « d'accueil au public ». Ceci nous semble d'autant plus vrai que dans le monde pénitentiaire ce « public » peut être le juge, l'avocat, le formateur externe, les visiteurs de prison, les familles et... le détenu lui-même !

Cette piste nous fait également remarquer que ces « métas » compétences génériques de la fonction publique entrent en contradiction, tant avec le geste tel que réellement réalisé, qu'avec les fiches « COR » [consignes opérationnelles réglementaires], que désormais la structure utilise à des fins de prescription, mais aussi de formation.

Nous postulons qu'une formation basée sur la revisitation et la mise en adéquation, par l'analyse de l'activité, de ces fiches de tâches prescrites avec le geste tel que réalisé sur son terrain permettrait, au niveau des agents, une mise en conformité du geste souhaité avec le geste réalisé. Elle augmenterait d'autant la valeur perçue des engagements en formation. Une recherche sur l'appropriation et la répercussion sur le terrain des métas-compétences aujourd'hui proposées permettrait de comprendre si, plus que d'entrer en formation par le « macro », il ne serait pas souhaitable d'y entrer par le « micro ».

### 9.2.3. Gestes et valeurs en acte.

Nous avons vu que le geste et son application, sur le terrain, sont une partie des clefs de la compréhension de la réinterprétation des injonctions sur le terrain. Dans cette thèse, l'analyse se base sur les verbalisations d'acteurs. Celles-ci, rappelons-le traitent des représentations des sujets, a posteriori, de traces de vie au sein de l'espace social. Ces verbalisations nous ont cependant largement montré comment sur le terrain tant les régulations sociales que le geste rejoignent la normalité et l'injonction.

Au quotidien les agents semblent consacrer une partie du travail à adapter les gestes aux autrui et aux injonctions. Le geste professionnel reste avant tout un acte de communication et de signification pour autrui. Dans ce monde où les yeux des supérieurs, des détenus, des caméras omniprésentes, observent tout ce qui se passe, savoir y proposer une juste communication est essentiel. Les gestes permettent donc d'en dire beaucoup plus long qu'il n'y paraît.

En guise d'illustration de cet état de fait, nous citons ci-dessous une anecdote que nous avons pu vivre, il y a quelques années. Cette expérience, qui nous revient en mémoire aujourd'hui en clôture de ce travail de thèse, renforce notre impression sur l'importance qu'il peut y avoir au sein des prisons de travailler sur les gestes, outils de communication et vecteurs de valeurs.

Alors que nous faisons visiter la prison d'Arlon à des formateurs externes qui « tournaient » dans les prisons, d'un couloir à l'autre, les grilles se fermaient derrière les visiteurs. Après un moment l'un d'entre eux nous fit part qu'il était curieux que les portes et grilles ne se fermassent pas, ici, de la même manière que dans les grosses centrales. Le visiteur nous dit ressentir un geste plus doux, moins violent.

*Sources : Leroy, expérience terrain, E.P. Arlon 2007.*

Barbier [2003, p.128] nous propose de faire le lien entre ce qu'il appelle les valeurs « en acte » « c'est-à-dire, de valeur telle que nous pouvons les inférer du constat d'un engagement dans des activités », les valeurs « référent » soit celles « [ce que], pour des sujets, de fait, il importe de faire ou de réaliser » et les valeurs « énoncé » qui sont communiquées à autrui. Nous suivons cette proposition et notons avec l'auteur que ces activités peuvent avoir comme composante « des actes mentaux ». Dès lors, la question qu'il nous semble falloir se poser est celle-ci : comment déceler les valeurs qui se profilent derrière les actes sur ce terrain professionnel ?

Une des pistes qui devrait permettre une meilleure compréhension des dynamiques qui se jouent dans cet espace est celle qui passe par l'analyse de l'activité et le retour réflexif sur l'action par les sujets. En allant au-delà de la récolte d'information, a posteriori, sur le geste prescrit ou sur les représentations d'acteur du geste réalisé, il peut s'agir pour le chercheur, sur le terrain réel, par les techniques de récolte de données filmées, de récolter des traces visuelles et objectives des gestes réalisés. Ensuite, par des techniques de verbalisation [auto confrontation, auto confrontation croisée] de récolter des verbalisations ciblées sur ces traces de l'activité.

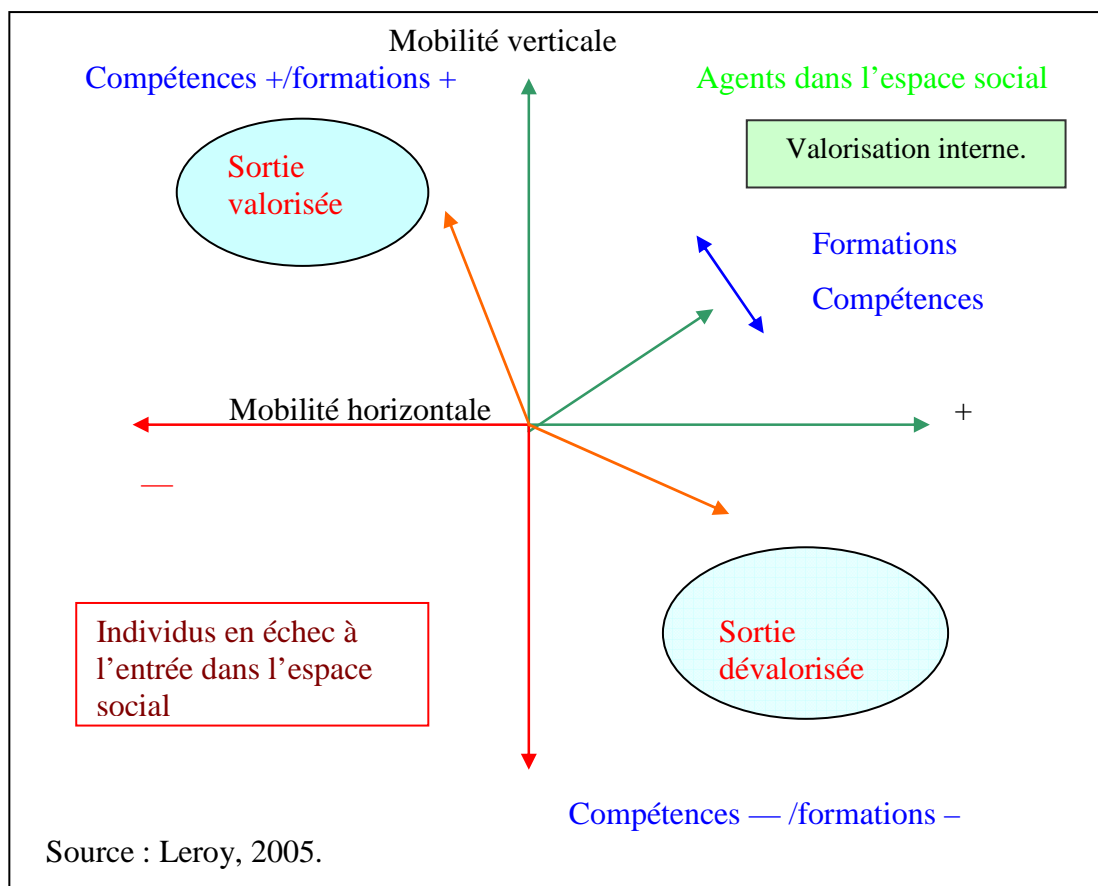
L'analyse de l'activité, de ses traces et des retours réflexifs des sujets sur leurs actions, en permettant de mettre à jour les écarts entre pratique et entre les valeurs [en acte, énoncé et référent], nous semble devoir permettre aussi une meilleure intelligibilité des dynamiques identitaires mise en œuvre par les sujets de cet espace social.

#### 9.2.4. Diversification des possibilités d'évolutions et de carrière

Enfin, nous avons vu que pour le salariat, dans les prisons belges, les espaces de promotions internes se réduisent comme peau de chagrin !

Pourtant la mobilité ascendante, par promotion, reste un vecteur important de reconnaissance au sein de l'espace social des établissements pénitentiaires. Aujourd'hui encore, bien souvent, il n'y a pas [ou peu] de compensation à donner aux efforts [de formation ou autres] des agents. Prenant acte des limites de la structure en la matière, il nous semble important de mener la réflexion sur un autre axe que celui de la mobilité verticale. En effet, les compétences s'expriment sur le terrain de l'espace social. Les formations visent à les renforcer. En 2005, nous soulignons déjà l'impératif besoin d'espaces que ressentent les agents. Ils travaillent, se forment, s'investissent et n'y perçoivent aucune utilité, aucun retour sur investissement.

Figure n° 1 : Schéma de mobilité professionnelle



Le schéma ci-dessus tente de visualiser les liens qui existent entre la mobilité, les formations et la reconnaissance des compétences. Il souligne la nécessité de trouver une juste tension entre ces aspects de la vie interne et leur place dans l'espace social.

Les besoins actuels des directions de niveler par le haut les compétences du personnel et les besoins qu'ont les salariés de reconnaissance de leurs acquis et investissements en formation font qu'il convient de leur trouver un lieu d'expression autre, ou différent, de celui de la promotion interne. Nous restons aujourd'hui convaincu qu'une réflexion profonde sur les places valorisées et valorisantes, ascendantes ou non, dans la structure et la hiérarchie serait intéressante à être menée. Nous postulons qu'il y a lieu de recréer des espaces d'objectivation des compétences par la création de postes ou de mandats de mission bien calibrés en la matière. Les agents nous le disent, s'il y a équité dans leurs attributions, ils sont demandeurs de fonctions valorisées comme, par exemple, des postes de tuteur, de formateurs internes, de responsables de groupe de travail, de chefs de centre.

Une recherche sur ce thème, même si elle menait probablement le chercheur dans le domaine de la recherche-action, apporterait des éclairages intéressants, et intéressants à mobiliser en matière d'intelligibilité, sur les attentes des salariés en la matière.

# Bibliographie

## A.

ANCEL, M. *Les méthodes modernes de traitement pénitentiaire (dir)*. Rapport de la Fondation Internationale Pénale et Pénitentiaire. Bruxelles, 1955, 167 p.

ALBARELLO, L. *Devenir praticien-chercheur, comment réconcilier la recherche et la pratique sociale*. Bruxelles : Éd. De Boeck, 2004, 138 p.

ALBARELLO, L. *Apprendre à chercher, l'acteur social et la recherche scientifique*. Bruxelles : Éd. De Boeck, 2004 b, 197 p.

ALTER, N. *L'innovation ordinaire*. Paris : Éd. P U F, 2000, 284 p.

ALTER, N. *Sociologie du monde du travail*. Paris : Éd. Quadriges/P U F, 2006, 351 p.

ASTIER, P. et OLRYS, P. *Introduction aux méthodes d'analyse des actions et de compréhension de l'activité*. In : Cours CNAM - UE / CRF 214, Paris, 11/2005 – 01/2006. Non édité.

ASTIER, P. Parler d'expérience. *Formation et emploi*, 2004, n° 88 - 10/12, pp.33-42.

## B.

BADINTER, E. La prison républicaine. In VEIL, CL., LHUILIER, D. *La prison en changement*. Ramonville-Saint-Agne : Éd. ERES, 2000, p.25.

BAJOIT, G. *Le changement social. Approche sociologique des sociétés occidentales contemporaines*. Paris : Éd. Armand Colin, 2003, 188 p.

BARBIER, J.M., DURAND M. (dir.). *Sujets, activités, environnements*. Paris : Presses Universitaires de France, 2006, 259 p.

BARBIER, J.M., BOURGEOIS E., de VILLERS G., KADDOURI M. et al. *Constructions identitaires et mobilisation des sujets en formation*. Paris : Éd. L'Harmattan, 2006, 301 p.

BARBIER, J.M., BOURGEOIS E., CHAPPELLE G., RUANO-BORBALAN J.-C. (dir.). *Encyclopédie de la formation*. Paris : Presses Universitaires de France, 2009, 1203 p.

BARBIER, J.M. (dir.). *Valeurs et activités professionnelles*. Paris : Éd. L'Harmattan, 2003, 208 p.

- BARBIER, J.M. (dir.). *Les savoirs d'action : Une mise en mot des compétences ?* Paris : Éd. L'Harmattan, 2004, 325 p.
- BARBIER, J.M., KADDOURI, M. Formation et dynamiques identitaires. *Éducation permanente*, 1996, n°128 /3, 221 p.
- BEE, H., BOYD, D. *Psychologie du développement, les âges de la vie*. 2e édition. Bruxelles : Éd. De Boeck, 2003, 494 p.
- BENGUIGUI, G., CHAUVENET, A., ORLIC, F. Les surveillants de prison et la règle. *Déviance et société*, 1994, Vol. 18 - N° 3, pp. 275-295.
- BEKERS, J. *Compétences et identité professionnelle*. Bruxelles : Éd. De Boeck, 2007, 356 p.
- BERNOUX, Ph. *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Éd. Seuil, 2004, 308 p.
- BERGER, P., LUCKMANN, T. *La construction sociale de la réalité*. Paris : Éd. Méridiens Klincksieck, 1986, 288 p.
- BEZILLE - LESQUOY, H. *L'autodidacte. Entre pratiques et représentations sociales*. Paris : Éd. L'Harmattan, 2003, 207 p.
- BEZILLE, H., COURTOIS, B. (dir.). *Penser la relation expérience — formation*. Lyon : Éd. Chronique Sociale, 2006, 256 p.
- BISSERET, A., SEBILLOTTE, S., FALZON, P. *Techniques pratiques pour l'étude des activités expertes*. Toulouse : Éd. Octares, 1999, 155 p.
- BLANCHET, A., TROGNON, A. *La psychologie des groupes*. Paris : Éd. Nathan Université, 1994, 127 p.
- BLIN, J.F. *Représentations, pratiques et identités professionnelles*. Paris : Éd. L'Harmattan, 1997, 224 p.
- BOLTANSKI, L., THEVENOT, L. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Éd. Gallimard, 1991, 483 p.
- BONAMI, M. *Psychosociologie des organisations socio-éducatives*. Cours UCL-FOPA 2201, 2003, Louvain-La-Neuve, non publié.
- BOURDIEU, P., PASSERON, J. Cl. *La reproduction*. Paris : Éd. de Minuit, 1970, 279 p.
- BOURDIEU, P. *La distinction, critique sociale du jugement*. Paris : Éd. de Minuit, 1985, 670 p.
- BOURDIEU, P. *Leçon sur la leçon*. Paris : Éd. de Minuit, 1986, 56 p.
- BOURDIEU, P., WACQUANT, L.J.D. *Réponses*. Paris : Éd. du Seuil, 1992, 268 p.
- BOURDIEU, P. (dir.). *La misère du monde*. Paris : Éd. du Seuil, 1993, 1461 p.



- BOURDIEU, P. *Propos sur le champ politique*. Lyon : Éd. Presses Universitaires de Lyon, 2000, 110 p.
- BOURGEOIS, E. Identité et apprentissage. *Éducation permanente*, 1996, n°128, pp. 27 – 35.
- BOURGEOIS, E. Le sens de l'engagement en formation. In Barbier, J.M., Galatanu, O. *Signification, Sens, Formation*. Paris : Éd. P.U.F., 2000, pp. 87 – 106.
- BOURGEOIS, E. L'adulte en être en développement. *Revue Sciences Humaines*, mars — avril — mai 2003, numéro hors série, pp.56-59.
- BOURGEOIS, E. *Tensions identitaires et engagement en formation*, Cours UCL- PSP – FOPA 2251, 2004 – 2005, Louvain-La-Neuve, non publié.
- BOURGEOIS, E. Tensions identitaires et engagement en formation. In BARBIER, J.M., BOURGEOIS, E., de VILLERS, G., KADDOURI, M. et al. *Constructions identitaires et mobilisation des sujets en formation*. Paris : Éd. L'Harmattan, 2006, pp. 65-120.
- BOURGEOIS, E., GALAND, B. (dir). *(Se) Motiver à apprendre*. Paris : Éd. Presses Universitaires de France, 2006 b, 234 p.
- BOURGEOIS, E., BARBIER J.M., CHAPELLE G., RUANO-BORBALAN J.-C. (dir), *Encyclopédie de la formation*, Paris : Éd. Presses Universitaires de France, 2009, 1206 p.
- BOURGEOIS, E., CHAPELLE G. (dir). *Apprendre et faire apprendre*. Paris : Éd. Presses Universitaires de France, 2010, 297 p.
- BOURGEOIS, E., NIZET, J. *Apprentissage et formation des adultes*. Paris : Éd. Presses Universitaires de France, 1999, 222 p.
- BOURGEOIS, E., NIZET, J. *Regards croisés sur l'expérience de formation*. Paris : Éd. L'Harmattan, 1999 b, 190 p.
- BOURGEOIS, E., NIZET, J. *Les mutations des formations d'adultes*. Paris : Éd. Presses Universitaires de France, 2005, 213 p.
- BRIL, B. Apprentissage et contexte. *Intellectica*, 2002, n ° 35, pp. 251-268.

### C.

- CHAUVENET, A., ORLIC F., BENGUIGUI G. *Le monde des surveillants de prison*. Paris : Éd. P.U.F., 1994, 227 p.
- CHAUVENET, A. L'échange et la prison. In FAUGERON Cl., CHAUVENET A., COMBESSIE Ph. *Approche de la prison*. Bruxelles : Éd. Presses de l'Université de Montréal — Presses de l'Université d'Ottawa — De Boeck Université, 1996, 368 p.

CHAUVENET, A. Les surveillants entre droit et sécurité. In VEIL, Cl., LHUILIER, D. *La prison en changement*, Ramonville St Agne : Éd. ERES, 2000, 303 p.

CLOT, Y. *Conscience, inconscient, émotions, Vygotski, la conscience comme liaison*. Paris : Ed. de La Dispute, 2003, 165 p.

COURPASSON, D. *L'action contrainte*. Paris : Éd. P.U.F., 2000, 320 p.

COMBESSIE, Ph. *Prisons des villes et des campagnes*. Paris : Éd. de l'Atelier, 1996, 239 p.

COMBESSIE, Ph. Écosystème social et distribution des pouvoirs en prison. In FAUGERON, Cl., CHAUVENET, A., COMBESSIE, Ph. *Approche de la prison*. Bruxelles : Éd. Presses de l'Université de Montréal — Presses de l'Université d'Ottawa — De Boeck Université, 1996, pp.71-99.

COMBESSIE, Ph. Ouverture de la prison, jusqu'à quel point ? In VEIL, Cl., LHUILIER, D. *La prison en changement*. Ramonville-Saint-Agne : Éd. ERES, 2000, 303 p.

COMBESSIE, Ph. *Sociologie de la prison*. Paris : Éd. La Découverte, 2004, 122 p.

CORDONNIER, L. *Coopération et réciprocité*. Paris : Éd. P.U.F., 1997, 209 p.

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système* ; Paris : Éd. du Seuil, Paris, 1977, 500 p.

#### D.

D.A.P. (Direction de l'Administration Pénitentiaire), *Cahier des charges relatif à la mise en œuvre du bâtiment — École de détention à l'ENAP*. Paris : Ministère de la Justice, 2004.

DE BAUW, P.-E. *Enjeux de gestion dans le système pénitentiaire belge : Les options politiques ou stratégiques en matière pénitentiaire*. Mémoire de fin de cycle en Public Management Programme. Bruxelles : SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et coopération au développement, 2006, non publié.

DELBOS, G. et JORION, P. *La transmission des savoirs*. Paris : Éd. de la Maison des sciences de l'homme, 1984, 310 p.

DE CONINCK, G. *La formation des surveillants de prison : Mission impossible ?* Paris : Éd. L'Harmattan, 2001, 323 p.

De KETELE, J.M. *L'approche par compétences et ses fondements* (Présentation PowerPoint). Bruxelles, septembre 2006.

de THIER, F. Editorial. *L'intercours — D.G.E.P.I. C.F.P.P. Marneffe*, novembre 2010, n° 4, p.1

de TERSSAC, G. (dir). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*. Paris : Éd. La découverte, 2003, 448 p.

DEWEY J. *Démocratie et éducation, suivi de, Expérience et éducation*. Paris : Éd. Armand Colin, 2011, 518 p.

DODIER, N. Ce que provoquent les infractions. In GIRIN, J., GROSJEAN, M. (dir). *La transgression des règles au travail*. Paris : Éd. L'Harmattan, 1996, pp. 11-38

DUBAR, Cl. *La crise des identités*. Paris : Éd. P. U. F., 2000, 228 p.

DUBAR, Cl. *La socialisation*. 3e édition. Paris : Éd. Armand Colin, 2002, 255 p.

DUPEYRAT, C., ESCRIBE, C., MARINÉ, C. Buts d'accomplissement et qualité de l'engagement dans l'apprentissage : le coût de la compétition. In GALAND, B., BOURGEOIS, E. (*Se*) *Motiver à apprendre*. Paris : Éd. P. U. F., 2006, pp. 63-67.

## E.

ÉDUCATION PERMANENTE. *L'entrée en formation*. 1995 /4, n° 125, 164 p.

ÉDUCATION PERMANENTE. *Formation et dynamiques identitaires*. 1996/3, n° 128, 221 p.

ÉDUCATION PERMANENTE. *Apprendre des situations*. 1999 /2, n° 139, 164 p.

ÉDUCATION PERMANENTE. *Les histoires de vie, théories et pratiques*. 2000 /1, n° 142, 252 p.

ÉDUCATION PERMANENTE. *Clinique de l'activité et pouvoir d'agir*. 2001 /1, n° 146, 146 p.

ÉDUCATION PERMANENTE. *Formation et professionnalisation*. 2011 /03, n° 186, 156 p.

ÉDUCATION PERMANENTE. *L'alternance, au-delà du discours*. 2012 /03, n° 190, 175 p.

ENGLISH JUSTITIE. Convention pénitentiaire : primeur en Europe (en ligne). Disponible sur : <http://english.justitie.nl>, (consulté le 09 02 2010)

## F.

FAVEREAU, O. L'incomplétude n'est pas le problème, c'est la solution. In Reynaud, B. (dir.). *Les limites de la rationalité. Tome 2. Les figures du collectif*. Paris : Éd. La Découverte, 1997, 219-233 pp.

FAUGERON, Cl., CHAUVENET, A., COMBESSIE, Ph. *Approches de la prison*. Bruxelles : Éd. Presses de l'Université de Montréal — Presses de l'Université d'Ottawa — De Boeck Université, 1996, 368 p.

FOND — HARMANT, L. *Des adultes à l'université : Cadre institutionnel et dimensions biographiques*. Paris : Éd. L'Harmattan, 1997, 295 p.

FOUCAULT, M. *Surveiller et punir*. Paris : Éd. Gallimard, 1975, 318 p.

FUSULIER, B. *Articuler l'école et l'entreprise*. Louvain-La-Neuve : Éd. L'Harmattan – Académia Bruylant, 2001, 313 p.

FUSULIER, B. MAROY, Ch. La formation continue au sein des entreprises belges : effort de formation, logiques d'action et innovations. *Revue internationale de gestion*, Montréal : 1997, vol. 22, n° 3, pp. 71-78.

FUSULIER, B., MAROY, Ch. Formation par le travail et reconstruction identitaire. *Education permanente*, 1996/3, n° 128, pp. 117-134.

## G.

GALAND, B., BOURGEOIS, E. (*Se*) *Motiver à apprendre*. Paris : Éd. P. U. F., 2006, 232 p.

GALATANU, O. Argumentation et analyse du discours. In Gambier, Suomela-Salmi. *Sémantique et élaboration discursive des identités*. Université de Turku, Finlande : Éd. Publication du Département d'Études Françaises, 1999, p. 41-53.

GIRIN, J., GROSJEAN, M. (dir.). *La transgression des règles au travail*, Paris : Éd. L'Harmattan, 1996, 141 p

GOFFMAN, E. *Asiles. : Études sur la condition sociale des malades mentaux*. Réédition de 2005, Paris : Éd. de Minuit, 1968, 447 p.

GOFFMAN, E. *Stigmate, les usages sociaux des handicaps*. Réédition de 2005. Paris : Éd. de Minuit, 1967, 175 p.

GOFFMAN, E. *La mise en scène de la vie quotidienne, 1 — La présentation de soi*. Réédition de 2006. Paris : Éd. de Minuit, 1973, 251 p.

GOFFMAN, E. *La mise en scène de la vie quotidienne, 2 — Les relations en public*. Réédition de 2004. Paris : Ed.de Minuit, 1973, 372 p.

## H.

HERZOG – EVANS, M. Vers une prison normative. In VEIL, Cl., LHUILIER, D. *La prison en changement*. Ramonville-Saint-Agne : Éd. ERES, 2000, pp. 43-67.

HOWELL, D.C. *Méthodes statistiques en sciences humaines*. Bruxelles : Éd. ITP — De Boeck Université, 2002, 821 p.

J.

JOBERT, G, OROFIAMMA, R., DOMINICE, P., LAIME A. (dir.). Les histoires de vie, théories et pratiques. *Éducation permanente*, 2000 /1, n°142, 252 p.

K.

KADDOURI, M., Place du projet dans les dynamiques identitaires. *Éducation permanente*, 1996 /3, n ° 128, pp. 135-151.

KADDOURI, M., Le projet de soi, entre assignation et authenticité. *Questions pour la recherche et la formation*, 2002, Recherche et formation pour les professions de l'éducation n° 4, Paris : Éd. INRP, pp. 31-47.

KADDOURI, M. La formation des adultes en entreprise : entre compétences et assignation identitaire. *Éducation et francophonie* (en ligne). Printemps 2002, Volume XXX, n° 1, pp.158-170. Disponible sur la page WEB de l'ACELF, Quebec, (consultée le 22 novembre 2010)

KADDOURI, M. Le soi : entre présentation et représentation. *Éducation permanente*, 2005 n° 162, pp. 8-15.

KADDOURI, M. Dynamiques identitaires et rapports à la formation. In BARBIER, J.M., BOURGEOIS, E., de VILLERS, G., KADDOURI, M. et al, *Constructions identitaires et mobilisation des sujets en formation*. Paris : Éd. L'Harmattan, 2006, pp. 121-145.

KADDOURI, M., LESPESSAILLES, C., MAILLEBOUIS, M., VASCONCELLOS, M. *La question identitaire dans le travail et la formation*. Paris : Éd. L'Harmattan, 2008, 397 p.

KAUFMANN, J.C. *L'entretien compréhensif*. Paris : Éd. Nathan, 1996, cinquième tirage 2001. Deuxième édition refondue, Paris : Éd. Armand Colin, 2007, 127 p.

KAUFMANN, J.C. *Quand Je est un autre*. Paris : Éd. Hachette, 2009, 251 p.

KELLENS, G. *Punir — Pénologie et de droit des sanctions pénales*. Liège : Éd. Scientifique de la Faculté de Droit de Liège, 2000, 488 p.

## L.

LE BOTERF, G. *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Éd. Eyrolles, 2007, 271 p.

LEMAITRE, D. et HATANO, M. *Usage de la notion de compétence en éducation et formation*. Paris : Éd. L'Harmattan, 2007, 189 p.

LEROY, J. et RODRIGUEZ – LLANOS, R. *Entretien avec M. Blampain V.*, Marneffe : I.P.C.P. Marneffe, 07 avril 2004, non publié

LEROY, J. *Changements socio organisationnels dans un établissement pénitentiaire et dispositifs de formation*. Mémoire de master en sciences de l'éducation (Dir. Fusulier, B., Bonami, M. et Dizier, M.), Louvain-La-Neuve : UCL — PSP - FOPA, septembre 2005, non publié.

LEROY, J., RODRIGUEZ — LLANOS, Rosario. *Entretien avec Madame Van Der Avoort V.* Liège : Centre de formation de base de Lantin, 23 juin 2005, non publié.

LEROY, J. *Normes assignées, normes appliquées. Voyage au cœur des dynamiques identitaires des agents pénitentiaires*. Mémoire de Master de recherche en Formation des adultes : champ de recherche (Dir. Kaddouri, M.). Paris : CNAM, octobre 2006, non publié.

LEROY J. Transformation du monde pénitentiaire et dynamiques de formation. *Convergence*. Montevideo : Éd. Niace, 2009, vol.XLII (2-3et 4), numéro spécial éducation en prison, pp.225 – 238.

LICHTENBERGER, Y. Régulation (s) et constitution des acteurs sociaux, chapitre 3. In de Terssac G. (dir). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*. Paris : Éd. La découverte, 2003, pp. 51-60.

L'INTERCOURS n° 1. *Revue périodique du centre de formation des personnels Pénitentiaires de Marneffe*. D.G.E.P.I. C.F.P.P. Marneffe, février 2010.

L'INTERCOURS n° 2. *Revue périodique du centre de formation des personnels Pénitentiaires de Marneffe*. D.G.E.P.I. C.F.P.P. Marneffe, mai 2010.

L'INTERCOURS n° 4, *Revue périodique du centre de formation des personnels Pénitentiaires de Marneffe*, D.G.E.P.I. C.F.P.P. Marneffe, novembre 2010.

LIPIANSKY, E.M. Identité subjective et interaction. In CAMILLERI, C. et al. *Stratégies identitaires*. Paris : Éd. P.U.F., Paris, 1990, pp. 173-211.

LIPIANSKY, E.M., *Autour des mots. Recherche et formation*, Paris, 2002, 176 p.

## M.

- MALOCHET, G. *A l'école de la détention. La socialisation des surveillants de prison : Trajectoires et expériences dans l'institution carcérale*. Thèse de doctorat en sociologie. Paris ; CNAM, septembre 2007, 411 p.
- MARTUCCELLI, D. *Grammaires de l'individu*. Paris : Éd. Gallimard, 2002, 712 p.
- MARTUCCELLI, D., de SINGLY, F. *Les sociologies de l'individu*. Paris : Éd. Armand Colin, 2009, 128 p.
- MAROY, C., et FUSULIER, B. Espace social de l'entreprise et logiques d'action ouvrières. *Relations Industrielles*, Laval : 1997, vol. 52, N°2
- MAROY, Ch. et FUSULIER, B. Modernisation des entreprises et logique de formation salariale. *Rapport in Programme de recherche en sciences sociales des SSTC Bruxelles 1990-1994*. Paris : Éd. De Boeck, 1996, pp.61-87
- MARY, Ph. La nouvelle loi pénitentiaire. Retour sur un processus de réforme (1996 – 2006). *CAIRN Infos, Courrier hebdomadaire*, Bruxelles : 2006 – 11 (n° 1916), p.5 à 51.
- MINISTÈRE DE LA JUSTICE. *Direction Générale des Établissements Pénitentiaires, Rapport d'activités 1998*. Bruxelles : 1998.
- MINISTÈRE DE LA JUSTICE. *Direction Générale des Établissements Pénitentiaires, Rapport d'activités 1999*. Bruxelles : 1999.
- MINISTÈRE DE LA JUSTICE, *Direction Générale des Établissements Pénitentiaires, Rapport d'activités 2000*. Bruxelles : 2000.
- MINISTÈRE DE LA JUSTICE. *Direction Générale des Établissements Pénitentiaires, Rapport d'activités 1999*, Ministère de la justice, Bruxelles, 1999. Moniteur belge, Arrêté royal fixant le cadre organique des services extérieurs de la Direction générale des Établissements pénitentiaires. Bruxelles ; 31 août 2002 (en ligne), Disponible sur le site <http://www.just.fgov.be>, (consulté en avril 2005)
- MINTZBERG, H. *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Éd. d'Organisation, 2000, 440 p.
- MINTZBERG, H. *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris : Éd. d'Organisation, 2002, 570 p.
- MONITEUR BELGE. Loi de principe concernant l'administration des établissements pénitentiaires ainsi que le statut juridique des détenus, communément appelée LOI DUPONT, publiée. Bruxelles : 01 février 2005 (en ligne). Disponible sur le site <http://www.just.fgov.be>, (consulté le 10 mars 2005).

MONITEUR BELGE. Arrêté royal fixant le cadre organique des services extérieurs de la Direction générale des Établissements pénitentiaires. Bruxelles ; 31 août 2002 (en ligne). Disponible sur le site <http://www.just.fgov.be>, (consulté en avril 2005).

N.

NIZET, J., PICHAULT, Fr. *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits*. Paris : Éd. Gaétan Morin Europe, 1995, 315 p.

NIZET, J., PICHAULT, F. Introduction à la théorie des configurations. In BONAMI M., *Psychosociologie des organisations socio-éducatives*, Cours UCL-FOPA 2201, Louvain-La-Neuve, 2003, pp. 129 – 159.

O.

OBSERVATOIRE INTERNATIONAL DES PRISONS. 2° Article 10 : formation du personnel de l'administration pénitentiaire. Rapport alternatif des ONG à l'attention du comité contre la torture en vue de l'examen du rapport présenté par la Belgique lors de la session du 28/04/2003 au 11/05/2003 (en ligne). Disponible sur le site <http://www.oipbelgique.be/rapalt7.htm> (page consultée le 30 octobre 2004).

OLRY, P., ASTIER, P. *Introduction aux méthodes d'analyse des actions et de compréhension de l'activité*, Vermersch P., Cours CNAM UE - CRF - 214, Paris, 11/2005 – 01/2006

OROFIAMMA, R., Comment le sens vient au récit. *Éducation permanente*, 2000 /1, n° 142, pp. 115-130.

P.

PALMADE, J. *L'incertitude comme norme*. Paris : Éd. P. U. F., Paris, 2003, 304 p.

PERRENOUD, Ph. Gestion de l'imprévu, analyse de l'action et construction de compétences. *Éducation Permanente*, 1999 – 3, n° 140, pp. 123-144.

PERRENOUD, Ph. *Pédagogie différencié : Des intentions à l'action*. Issy-Les-Moulineaux : Éd. ESF Éditeur, 2008, 194 p.

PERRENOUD, Ph. *Construire des compétences dès l'école*. Issy-Les-Moulineaux : Éd. ESF Editeur, 2008 b, 125 p.



PERRENOUD, Ph. *L'organisation du travail, clé de toute pédagogie différenciée*. Issy-Les-Moulineaux : Éd. ESF Editeur, 2012, 174 p.

PESCHEUX, M. *Le sujet et son discours : quelques pistes linguistiques*. Cours CRF-CNAM du 24 mars 2006, non publié

PICHAULT, Fr., NIZET, J. *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Paris : Éd. du Seuil, 2000, 333 p.

PINEAU, G., JOBERT, G. (Coordinateurs). *Les histoires de vie, tome I, Utilisation pour la formation*. Paris : Éd. L'Harmattan, 1989, 233 p.

PINEAU, G., JOBERT, G. (Coordinateurs). *Les histoires de vie, tome II, Approche multidisciplinaires*. Paris : Éd. L'Harmattan, 1989, 288 p.

## R.

R.T.B.F. *Flash d'informations du matin* (Radio) retranscription par Leroy Joël, Kinshasa RTBF.

REYNAUD, J.D. La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*. Paris, 1988, vol XXIX, pp ; 5-18.

REYNAUD, J.D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale.*, 3e édition, Paris : Éd. Armand Colin, 2004, 348 p.

RODRIGUEZ — LLANOS, R. *Influences sociale, culturelle, familiale et engagement en formation*. Mémoire de Licence en Sciences de l'Éducation (dir. Bourgeois, E.), Louvain-la-Neuve : UCL /FOPA, septembre 2006, non publié.

ROSTAING, C. Les relations entre surveillantes et détenues. In CL. FAUGERON, Cl., CHAUVENET, A., COMBESSIE, PH. *Approche de la prison*. Bruxelles : Éd. Presses de l'Université de Montréal — Presses de l'Université d'Ottawa — De Boeck Université, 1996, pp. 101-125.

## S.

SAINSAULIEU, R. *L'identité au travail*. Paris : Éd. Presse de Sciences Po, 1988, 480 p.

SAINSAULIEU, R. *Sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et développement*. 2e édition remise à jour. Paris : Éd. Presse de Science Po et Daloz, 1997, 476 p.

SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL JUSTICE. *Arrêté royal fixant le cadre organique des services extérieurs de la Direction générale des Établissements pénitentiaires*. Bruxelles : Moniteur belge, 31 /08 /2002.

SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL JUSTICE. La justice en chiffres 2004, dernière mise à jour 25 novembre 2004 (en ligne). Disponible sur <http://www.just.fgov.be> (page 14 — 15 consultées le 01 décembre 2004) et disponible sur le site DGEPM / Wikipedia (pages 7 — 10 consultées le 07 fev 2010)

SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL JUSTICE. *Loi de principe concernant l'administration pénitentiaire ainsi que le statut juridique des détenus*. Bruxelles : Moniteur belge, 01 /02 /2005.

SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL P & O. *Les cercles de développement (brochures d'information et de formation)*. Bruxelles : S.P.F. P&O, 2004.

SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL P & O. *Les cercles de développement, Fil conducteur pour chef fonctionnel (brochures d'information et de formation)*. Bruxelles : S.P.F. P& O, Bruxelles, 2004.

SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL JUSTICE, I.P.C.P. *Continuer à se former pour évoluer, Note de service concernant l'appel à candidature à la "formation complémentaire de l'agent pénitentiaire"*. Marneffe : I.P.C.P., août 2006, non publié.

SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL JUSTICE. *Arrêté royal fixant les dispositions administratives et pécuniaires des la carrière de certains membres du personnel du SPF Justice appartenant à la surveillance, à la technique et à la logistique, 73 112*. Bruxelles : Moniteur belge, 24 /11 /2009.

SOREL, M., WITORSKI, R. (coord) *La professionnalisation en acte et en question* Paris : Éd. L'Harmattan, 2005, 271 p.

## T.

TAP, P. (dir), *Cours de Chaix M.L. : Tap P., Tome 1 : Identité collective et personnalisation, Tome 2 : Identités collectives et changements sociaux, édition Privat, Toulouse 1988*. 02/2006, UE CRF 213, CNAM – Paris 13 – UCL

THEVENOT, L., BOLTANSKY, L. *De la justification, Les économies de la grandeur*. Paris : Éd. Gallimard, 1991, 483 p.

## U.

UNIVERSITÉ DE PAIX — SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL JUSTICE, I.P.C.P. *Rapport final concernant la formation continue des Agents pénitentiaires*. Marneffe : Université de Paix et I.P.C.P., 2002, non publié.

## V.

VEIL, Cl., LHUILIER, D. *La prison en changement*. Ramonville-Saint-Agne : Éd. ERES, 2000, 303 p.

VERMERSCH, P. *L'entretien d'explicitation. 4e édition*. Issy-Les-Moulineaux : Éd. ESF Éditeur, 2004, 221 p.

VROOOM V.H., Work and motivation (New York, 1964). In LEVY-LEBOYER Cl., *La motivation dans l'entreprise, modèle et stratégie*. Paris : Éd. d'Organisation, 1998, 242 p.

VYGOTSKI, L. *Pensée et langage*. Paris : Éd. de La Dispute, 1997, 536 p.

## W.

WACQUANT, Loïc. *Les prisons de la misère*. Paris : Éd. Raison d'agir, 1999, 189 p.

WITTORSKI, R. *Formation, travail et professionnalisation (coord.)*. Paris : Éd. L'Harmattan, 2005, 205 p.

## Annexes

### Annexe 1 : Table des principaux acronymes ou termes utilisés

Ag : Agent (aujourd'hui, l'agent pénitentiaire est appelé assistant de sécurité pénitentiaire)

A.P.A. /A.P./A.P.C. : Assistant pénitentiaire adjoint/assistant pénitentiaire/assistant pénitentiaire en chef. Aujourd'hui, l'assistant pénitentiaire se nomme Expert Pénitentiaire (et Adjoint)

A.T.A. /A.T./A.T.C. : Assistant technique adjoint/assistant technique/assistant technique en chef. Expert Pénitentiaire technique (et Adjoint)

Carcéral, cellulaire, section : Nous nommons, espace carcéral, espace du cellulaire ou sections, le principal lieu de vie professionnelle des agents pénitentiaires, mais surtout le principal lieu de vie des détenus. Il s'agit de la partie la plus sécurisée de la prison, celle se trouvent les cellules. Chaque section regroupe selon la configuration des prisons un nombre variable de cellules. Chaque prison a également un nombre variable de sections.

C.F.B. : Centre de formation de base (de et à Lantin).

C.F.P.P. : Centre de formation du personnel pénitentiaire (de et à Marneffe)

C.Q. : Chef de quartier.

C.N.A.M. : Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris), France.

C.T.B. : Agence Belge de Développement (anciennement Coopération technique belge)

D.G.E.P.M. : Direction Générale Exécution des Peines et Mesures (service public en charge de la gestion pénitentiaire belge)

D.G.E.P.I. : Direction Générale des Établissements Pénitentiaires

Dir. : Direction.

E.P. : Établissement Pénitentiaire, unité locale de la D.G.E.P.M.

Ets : Établissement

(GR) : (Catégorisation). Dans le texte les lettres (GR) font référence à un terme tiré de la grille de visualisation.

I.P.C.P. : Institut de Perfectionnement des Cadres Pénitentiaires (Marneffe).

P.A.P. : Premier agent principal.

P.A. : Premier agent.

SELOR : Service chargé de l'organisation des examens de recrutements nationaux ou fédéraux (organe indépendant par rapport à la D.G.E.P.M.)

Section : voir carcéral, cellulaire.

S.P.F. Justice : Service Public Fédéral Justice (Belgique)

UCL : Université Catholique de Louvain (Louvain-La-Neuve), Belgique.

## Annexe 2 : Modèle de grille de catégorisation

### A Tensions identitaires et place de la formation dans les stratégies de régulation des acteurs/A.1 Accomplissement de soi/A.2 Évitement de soi

Profils n° 1 : Identité : Interprétations du chercheur sur les stratégies identitaires en œuvre, dont les stratégies de formation _____ 00 à .....	Accomplissement soi actuel et soi attendu par soi	Accomplissement soi actuel et soi normatif attendu par soi	Accomplissement soi actuel et soi idéal pour autrui	Évitement du soi actuel pour soi idéal attendu par soi	Évitement du soi actuel pour un soi normatif pour autrui	Évitement du soi actuel normatif imposé par autrui pour maintien un soi actuel normatif compatible
---	---	--	---	--	--	--

### B Engagements professionnels des agents pénitentiaires en formation

Profil n° 1 : Engagements individuels Verbalisation des acteurs sur leurs engagements _____ Zones de texte .	Engagements / préférences : valeurs en acte.	Mise en en représentation de l'activité / représentations finalisantes : valeurs référents.	Communication sur l'engagement : valeurs énoncés.
---	--	---	---

### C Place du contexte organisationnel dans les stratégies professionnelles des salariés

Profils n° 1 : Place du contexte organisationnel et individuel : Verbalisation des acteurs sur leur vécu du factuel organisationnel _____ Zones de texte 00 à .....	Régulations de contrôle	Régulations conjointes	Régulations autonomes	Régulations particulières ou individuelles	Zones d'incertitudes organisationnelles	Injonction de subjectivité	Injonction de subjectivité de fait.
--	-------------------------	------------------------	-----------------------	--	---	----------------------------	-------------------------------------