

« LE PHÉNOMÈNE DES PAIRS ET DES IMPAIRS » : ANALYSE
ORGANISATIONNELLE D'UN QUARTIER DE DÉTENTION POUR FEMMES

Christophe Dubois

Médecine & Hygiène | « Déviance et Société »

2007/1 Vol. 31 | pages 25 à 40

ISSN 0378-7931

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-deviance-et-societe-2007-1-page-25.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Médecine & Hygiène.

© Médecine & Hygiène. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

« LE PHÉNOMÈNE DES PAIRS ET DES IMPAIRS » : ANALYSE ORGANISATIONNELLE D'UN QUARTIER DE DÉTENTION POUR FEMMES*

Christophe Dubois**

L'objectif du présent article consiste à montrer comment deux équipes d'agents pénitentiaires s'organisent et interagissent, quotidiennement, dans un quartier de femmes. Pour ce faire, nous emprunterons certains concepts aux travaux de la sociologie carcérale française. Ils nous permettront d'éclairer nos observations et de repérer les mécanismes par lesquels les deux équipes imprègnent, chacune, une logique d'action dominante en leur sein. Ces deux logiques d'action semblent, a priori, s'opposer. Dans les faits, elles s'équilibrent cependant pour permettre au quartier de fonctionner harmonieusement.

MOTS-CLÉS : PRISON – MAINTIEN DE L'ORDRE – TRAVAIL – RÉGULATION – PERSONNEL PÉNITENTIAIRE

Cet article résulte d'une recherche menée dans un quartier de détention pour femmes, au cours de l'année 2003, en Belgique (Dubois, 2003). Cette recherche visait à comprendre le fonctionnement concret d'un quartier pénitentiaire, au travers d'une *sociologie de l'action organisée*¹ appliquée aux professionnels de la détention. Dans cette optique, de nombreux travaux issus de la sociologie carcérale française des années 1990 (Chauvenet, Orlic, Benguigui, 1994; Lemire, 1990; Rostaing, 1997; Lhuilier, 1998; Combessie, 2001; De Coninck, 2001) nous ont permis d'appréhender le métier de surveillant. Ainsi, celui-ci s'articule autour de *deux missions contradictoires et incompatibles* (Blondiau, 1994, 203) : garder les détenus d'une part, favoriser leur réinsertion de l'autre. Pour remplir ces deux missions, deux logiques d'action² se dessinent. À la suite de Georges Benguigui (1997, 5-6), nous qualifierons l'une de *bureaucratique et répressive* (il s'agit de veiller à l'application stricte du règlement et de sanctionner les écarts par rapport à la règle) et l'autre de *relationnelle et préventive* (il s'agit de construire une relation avec les détenus en prenant le temps de les écouter). Si chaque surveillant est appelé à les adopter toutes deux, certains utilisent majoritairement la première, d'autres la seconde. C'est ainsi que les recherches des années 1990 ont permis de dégager deux profils professionnels : les *sociaux* et les *sécuritaires*.

* Werner Ackermann et Christian Mouhanna (CSO), Gérard De Coninck (Université de Liège), Olgierd Kutyl et Frédéric Schoenaers (CRIS-Université de Liège) ont accepté de nous partager leurs commentaires sur des versions précédentes de cet article. Qu'ils soient ici remerciés pour leur aide et leurs précieux conseils.

** Doctorant au Centre de recherches et d'intervention sociologiques (CRIS/Université de Liège) et au Centre de sociologie des organisations (CSO/CNRS).

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

² Ou modes de coordination.

Nous distinguons donc trois dimensions constitutives du métier de surveillant, pourtant profondément imbriquées entre elles :

- la double mission de garde et de réinsertion ;
- les deux logiques d'action, qui consistent en deux modes de coordination et relèvent de considérations stratégiques ;
- les deux profils professionnels, qui renvoient à des considérations davantage normatives, c'est-à-dire à deux conceptions du métier d'agent pénitentiaire.

Nous choisissons de placer la seconde dimension au cœur de notre analyse afin de saisir dans quelles mesures les deux logiques d'action sont produites sur le terrain et participent à la régulation organisationnelle du quartier étudié. Cette notion de régulation organisationnelle occupe une place centrale dans notre démarche. Elle nous aidera à mieux comprendre le processus par lequel les acteurs du quartier coopèrent en vue de la réalisation d'une finalité commune. Nous nous baserons plus exactement sur les concepts de *régulation croisée* (Crozier, Friedberg, 1977, 255) – pour souligner la construction d'un équilibre stratégique – et de *régulation autonome* (Reynaud, 1988) – pour analyser la manière dont les surveillants³ « font tourner » le quartier observé.

Cependant, avant de nous engager dans une analyse de l'action organisée, nous nous arrêterons un instant sur les concepts d'agents pénitentiaires *sociaux* et *sécuritaires*, tels qu'ils apparaissent dans la littérature de sociologie carcérale. Armés de ces concepts, nous aborderons le quartier des femmes (ci-après QF) via une description de ses acteurs et de leurs missions. Un constat assez étonnant sera alors dégagé : *le phénomène des pairs et des impairs*. Ce constat tient au fait que deux équipes de surveillants coexistent et permettent au quartier de fonctionner. La première se compose, de manière homogène, de surveillants *sociaux* (on les appelle les *pairs*) ; la seconde de surveillants *sécuritaires* (les *impairs*). *Ce phénomène des pairs et des impairs* constitue le trait caractéristique – essentiel selon nous – du fonctionnement du QF. Nous essayerons de le comprendre via trois de ses composantes.

Cet article repose sur un travail empirique de type qualitatif, réalisé au cours de l'année 2003, dans le QF. Notre présence s'est étalée sur six semaines durant lesquelles nous avons alterné entretiens semi-directifs (une quarantaine au total) et périodes d'observation. Nos entretiens nous ont permis de rencontrer à la fois des agents, des directeurs, des membres des services psycho-sociaux, une aumônière ainsi que des surveillants des maisons de peine et d'arrêt que compte également l'établissement pénitentiaire au sein duquel le QF se trouve⁴. Toutefois, nous n'avons pas reçu l'autorisation de rencontrer des détenues. Nous nous concentrons donc ici exclusivement sur le rôle des équipes de surveillants dans le fonctionnement du quartier.

³ Le personnel de surveillance est mixte, comme nous le verrons plus loin. Nous emploierons donc le pluriel de « surveillants », le masculin l'emportant sur le féminin.

⁴ Voir plus loin : les acteurs.

Les surveillants de prison : deux missions, deux profils professionnels et deux logiques d'action⁵

Le personnel de surveillance est défini par deux missions essentielles : la garde et la réinsertion (Lhuillier, Aymard, 1997, 41).

La garde : les *sécuritaires* et la répression

L'histoire nous l'a bien montré : la fonction de sécurité attribuée au surveillant au sein d'une prison est première (De Coninck, 2001, 70). Cette fonction de sécurité revient à protéger la société en neutralisant les individus ayant enfreint la loi (sécurité externe), mais également à maintenir l'ordre au sein de la prison⁶ (sécurité interne). En d'autres termes, le surveillant doit empêcher les évasions et maintenir l'ordre à l'intérieur des murs. Maintenir l'ordre signifie éviter le désordre. Pour y parvenir, le principal outil du surveillant n'est autre que le règlement. Ce dernier réside, essentiellement, dans le règlement général des prisons (1965), dans les notes de service⁷ ou dans le règlement d'ordre intérieur (lorsqu'il y en a un). Les sources de règles sont donc multiples.

Si je dois décrire mon boulot, je dis toujours que je suis là pour appliquer l'horaire des détenues et pour les traiter comme le prévoit le règlement. L'horaire, c'est tous les jours le même. Il faut les lever à 6 h 30, distribuer les repas à 7 h, envoyer celles qui travaillent au boulot à 7 h 30, les autres au préau à 8h, fouiller les cellules, les faire rentrer du préau... Si vous consultez l'horaire, vous verrez qu'il y a toujours quelque chose à faire [...] le règlement nous indique comment on doit travailler (une surveillante, cinq ans d'ancienneté).

En appliquant le règlement, le surveillant endosse un rôle d'exécutant (Benguigui, Chauvenet, Orlic, 1994, 277), qui n'a formellement ni les moyens ni le droit de décider lui-même des tâches à effectuer (Chauvenet, Orlic, Benguigui, 1994, 17). Il est censé agir dans un espace de travail quadrillé par des textes, des horaires et des règlements fixés par d'autres personnes, et sur le contenu desquels il n'a aucune prise. Ceci le place dans une logique d'action bureaucratique et répressive. À ce sujet, la sociologie des organisations nous indique qu'une application trop stricte des règles risque de provoquer des réactions de mécontentement de la part des détenus et, par conséquent, un certain désordre en détention. Par exemple, il arrive fréquemment qu'une détenue souhaite offrir un gobelet de café à une codétenue, dans une cellule voisine. Pourtant, alors que le règlement stipule que la transmission d'objets entre détenues est strictement interdite⁸, il n'est pas rare que des agents autorisent un tel acte, transgressant ainsi les textes officiels.

⁵ Notre propos consiste ici à reprendre trois apports conceptuels (missions, profils, logiques d'action) des recherches des années 1990.

⁶ Cette mission interne de maintien de l'ordre n'est que la conséquence logique de la fonction sécuritaire externe de la prison, c'est-à-dire la contrainte de l'enfermement (Faugeron, Chauvenet, Combessie, 1996, 51). Robert Castel, dans sa préface à *Asiles* (Goffman, 1968), insiste également sur le caractère structurant de l'enfermement au sein des établissements pénitentiaires.

⁷ Les notes de services concernent principalement les procédures de fouilles, les procédures d'appel, l'attitude à adopter en cas d'émeute, de prise d'otage ou de refus des détenus de rentrer du préau, etc.

⁸ C'est ce que mentionne l'article 79 de l'arrêté royal du 21 mai 1965, sur le règlement général des établissements pénitentiaires : « Sont interdits aux détenus : 1. Les ventes, échanges, prêts, dons et tous actes analogues entre détenus, sauf autorisation du ministère ».

La réinsertion : les sociaux et la prévention

En plus de la mission de garde (c'est-à-dire assurer la sécurité en appliquant le règlement), le surveillant doit participer à la prévention des effets désocialisants de l'emprisonnement, favoriser le maintien des liens sociaux et aider à préparer la réadaptation des détenus (Rostaing, 1997, 185). Pour remplir cette mission de réinsertion, l'outil principal du surveillant consiste à tisser une relation personnelle, faite d'écoute et de compréhension, avec chaque détenu(e).

Si cette seconde mission tend à modifier le rôle du gardien pour en faire un conseiller, un animateur, donc quelqu'un qui doit établir la relation la plus positive avec le détenu (Lemire, 1990, 81)⁹, les chercheurs restent sceptiques quant à son effectivité. Ainsi, on peut souligner deux effets pervers.

Premièrement, l'exigence de maintien de l'ordre demeure prépondérante. Et lorsque l'application stricte du règlement se révèle insuffisante, l'écoute permet en général de prévenir certains cas de désordre et de désamorcer les tensions (alors que le règlement constitue davantage un outil de répression). Des pratiques relationnelles peuvent donc servir la prévention du désordre et non la réinsertion.

Deuxièmement, la relation entre le surveillant et le détenu peut conduire le premier à s'écarter d'une application stricte des écrits. Dans ce cas, le règlement tendrait à se négocier et non plus à s'imposer. Or, en négociant avec le détenu, le surveillant renonce à la protection qu'offre la règle et ce, afin d'éviter une omniprésente menace de désordre. Cette hantise du désordre, si elle constitue le seul moteur dans les relations entre surveillants et détenus, risque de rendre la mission de réinsertion *résiduelle et utopique* (Chauvenet, Orlic et Benguigui, 1994, 35-49). L'incontestable survalorisation de la mission sécuritaire fait donc obstacle à la mission sociale et de réinsertion. Cette dernière souffre, en effet, de *l'absence de temps, de moyens, de formation adéquate et du fait que leur travail [celui des agents] n'est pas organisé et prévu à cette fin* (Chauvenet, Orlic, Benguigui, 1994, 37).

Vers une modélisation de la profession de surveillant...

Nous venons de dépeindre, en reprenant certains apports des travaux ayant fait avancer la connaissance sur le sujet, deux profils professionnels contrastés. Le premier est qualifié de *répressif*, par opposition au second qualifié de *préventif* (Chauvenet, Benguigui, Orlic, 1993, 359). Tous deux s'élaborent à partir de deux missions (respectivement la sécurité et la réinsertion) *contradictoires et incompatibles* (Chauvenet, Benguigui, Orlic, 1993, 351) qui donnent naissance à deux logiques d'action (*bureaucratique et relationnelle*). Ces deux missions renvoient par ailleurs à deux conceptions – normatives – de la profession de surveillant, mais nous n'irons pas plus loin car tel n'est pas ici notre propos¹⁰.

⁹ Guy Lemire perçoit, dès le début des années 1990, une évolution dans la définition normative de la profession de surveillant de prison. Le surveillant ne doit plus seulement être un *porte-clés*, ni un *gardien*, mais aussi un *animateur*. N'est-ce pas là le signe d'une ouverture, si minime soit-elle, de la prison sur la société et les nouvelles orientations culturelles de l'époque (introduction des rôles d'animateur et de consultant dans la *nouvelle GRH*) ?

¹⁰ On peut faire apparaître ces deux figures normatives au regard d'un critère discriminant qui serait celui de la *bonne distance* : il s'agit de la conception de la position à partir de laquelle le surveillant s'engage personnellement dans ses relations avec les détenus et qui lui dicte sa conduite vis-à-vis d'eux (Chauvenet, Orlic et Benguigui, 1994, 87-88). Le concept de *bonne distance* s'appuie notamment sur une conception du détenu (*personne comme vous et moi qui mérite un minimum de respect, bête humaine qui a bien cherché ce qu'elle a, citoyen puni par la justice...*) et une certaine vision du monde.

En général, les agents jouent sur les deux registres selon la situation dans laquelle ils se trouvent (type de prison, climat tendu ou détendu, confiance avec le détenu, parcours professionnel...). Ainsi, même si les pairs sont réputés *sociaux* et emploient plus souvent une méthode de travail faisant la part belle à la relation, ils appliquent évidemment le règlement. Cette application est cependant généralement plus souple que celle des impairs. Mais ces derniers, s'ils se montrent plus rigides sur ce point, sont inévitablement amenés à tisser certains types de relations avec les détenues. Toutefois, ces relations ne dominent pas leur registre de pratiques. On a donc deux modèles professionnels, mais ce ne sont que des modèles : ils constituent des *tendances lourdes qui ne suffisent pas à masquer l'intensité des contradictions et controverses* présentes au sein de chaque équipe (Segrestin, 2003, 61). Nous détaillerons davantage ces deux modèles – encore caricaturaux certes, mais non moins éclairants – au cours de l'analyse du cas concret qui suit. À présent, nous disposons d'éléments suffisants pour accéder à la description du quartier en question.

Tableau I : Modélisation de la profession de surveillant de prison.

	SÉCURITAIRES	SOCIAUX
MISSION	Sécurité (mission réelle)	Réinsertion (mission utopique)
OUTIL	Le règlement	La parole et l'écoute : la relation
LOGIQUE D'ACTION	Bureaucratique	Relationnelle
COLLECTIVE	Répressif	Préventif
MODÈLE DOUBLE CONTRAINTE DES RÈGLES ¹¹	Appliquer les textes, c'est risquer le désordre	Ne pas appliquer les textes, c'est se mettre en faute et risquer une sanction

Le quartier des femmes de la prison Alpha

Les acteurs

L'établissement pénitentiaire d'Alpha comporte une maison de peines¹² (MP) et une maison d'arrêt¹³ (MA) destinées aux détenus masculins, ainsi qu'un quartier de femmes (QF). Ce dernier contient une soixantaine de détenues.

Parmi l'équipe de direction, une seule personne supervise le fonctionnement du QF. Par contre, quatre directeurs sont assignés à la MP et autant à la MA. Toutes deux focalisent l'attention de la direction vu leur poids écrasant (plus de 800 détenus à elles deux) par rapport au QF, dont le gabarit est moins imposant et la population détenue moins problématique – en termes de sécurité surtout – que celle des MP et MA. Nous émettons d'ailleurs l'hypothèse selon laquelle l'impératif de sécurité serait bien présent au QF, mais à un degré moindre que dans les quartiers pour hommes, notamment parce que les risques d'évasion ou de violence physique y sont moins élevés. Nous postulons, par conséquent, que le QF offre un cadre assez favorable à l'épanouissement de la dimension sociale du métier de surveillant.

¹¹ Cette double contrainte des règles est le corollaire de la contradiction entre les logiques bureaucratique et relationnelle.

¹² Quartier théoriquement (car il faut tenir compte des effets de la surpopulation carcérale) réservé à des condamnés à une peine supérieure à cinq ans.

¹³ Quartier théoriquement réservé aux détentions préventives ainsi qu'aux courtes peines (moins de cinq ans).

Un assistant pénitentiaire (AP) et une assistante pénitentiaire adjointe (APA) sont à la tête du quartier. Tous deux possèdent les grades les plus élevés parmi le personnel en uniforme¹⁴. Les journées de l'AP et de l'APA débutent à 8 h et se terminent à 17 h, contrairement aux autres surveillants qui travaillent en pauses (à savoir qu'une équipe travaille de 6 h à 14 h, une de 14 h à 22 h et, enfin, une de nuit). Leur rôle consiste notamment à relayer l'information entre le QF et la direction.

L'AP arrive au terme de sa carrière. Il a été muté au QF depuis deux ans, en provenance de la MP où il a gravi les échelons hiérarchiques. Adeptes de *l'ancienne école*, comme il dit, il constate une évolution de la dimension sociale de son métier, perceptible parmi la jeune génération. Il existe d'ailleurs une sorte de choc des cultures entre cet AP au profil *sécuritaire* et une partie du personnel, majoritairement féminin et à vocation davantage *sociale*. Il dénonce ainsi une forme de complicité entre certaines surveillantes et détenues. Ses réactions face à ces excès se déclinent tantôt sur un mode de résignation (*Je n'en ai plus pour longtemps*), tantôt sur un mode plus agressif (brimades, réprimandes, notes de service «hypersécuritaires» débouchant sur des relations tendues avec l'APA ou avec la direction).

L'APA est arrivée au QF après l'AP, en provenance d'un centre de rétention pour demandeurs d'asile, ce qui lui a d'emblée valu une étiquette de *sociale*. Elle débute donc une nouvelle carrière, dans un monde professionnel encore inconnu pour elle. L'AP est chargé de son écolage, mais leurs rapports sont crispés. Elle manque d'expérience et tente de gagner la confiance du personnel de surveillance. D'autre part, elle collabore activement, avec la directrice en charge du quartier, à la rédaction d'un règlement d'ordre intérieur (ROI), jusque-là inexistant. Cette relation de coopération avec un membre de la direction constitue l'une de ses plus précieuses ressources.

Le personnel de surveillance, quant à lui, se compose de 34 surveillantes et de 4 surveillants, tous répartis en 8 brigades numérotées de 1 à 8. Leur régime de travail est caractérisé par un système de pauses, comme nous l'avons déjà vu.

Les deux pauses de jour nécessitent chacune des équipes de huit agents. Celles-ci se composent, de façon homogène, soit exclusivement de membres des brigades paires (les brigades numéros 2, 4, 6 ou 8), soit exclusivement de membres des brigades impaires (les brigades 1, 3, 5 ou 7). Ainsi, si les pairs travaillent chaque matin de la semaine 1, ils travailleront chaque après-midi de la semaine 2. En conséquence, ce sont les impairs qui sont de service lors des après-midi de la semaine 1.

De jour en jour, la composition des équipes se modifie légèrement, compte tenu des régimes de travail à temps partiel et des absences pour maladie, très fréquentes en prison¹⁵.

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

La petite taille de l'effectif du QF, d'une part, et le principe de rotation, d'autre part, font que tous les pairs sont amenés à travailler ensemble et, de leur côté, les impairs aussi.

¹⁴ Le personnel de direction ne porte pas d'uniforme. Celui-ci ne concerne que le personnel de surveillance, depuis le grade le plus bas jusqu'au plus élevé (Assistant pénitentiaire en chef). Cependant, personne ne possède ce grade au QF.

¹⁵ Voir à ce sujet l'étude réalisée par Tania De Bock (1998). Selon elle, la moyenne de jours de congés pour maladie était de 32,6 jours par surveillant(e), pour l'année 1998, au QF d'Alpha.

On a donc affaire à une vingtaine de pairs régulièrement amenés à se retrouver au sein de la même équipe et au même phénomène chez les impairs.

Enfin, vu la petite taille du quartier et des deux équipes de travail, le rôle des agents est appelé à changer d'un jour à l'autre. Ainsi, un surveillant peut se retrouver sur l'aile A du niveau¹⁶ 2 un jour, sur l'aile B du niveau 1 le lendemain, « chef bulle »¹⁷ le surlendemain, puis aux mouvements¹⁸... par exemple. De cette façon, la rotation équitable des tâches, fixée par le bureau du personnel, permet à chaque agent d'occuper un poste¹⁹ différent de jour en jour. Les agents remplissent ainsi un large panel d'opérations diversifiées qui nécessitent et leur confèrent une polyvalence à laquelle ils tiennent beaucoup. Cette polyvalence apparaît également au vu de la variété des opérations qu'un surveillant est amené à effectuer tout en occupant un même poste²⁰. C'est ce que C. Rostaing (1997, 166) appelle *l'indétermination des tâches*.

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

Le QF offre donc à ses surveillants une panoplie de tâches assez exceptionnelle de par sa variété. Et ces derniers y tiennent énormément.

Les missions du personnel de surveillance : sécurité et relation

Si les tâches des surveillants sont indéterminées, nous allons néanmoins tenter d'en isoler certaines caractéristiques.

Ainsi, premièrement, et comme nous l'avons déjà vu plus haut, le surveillant se trouve dans une position d'exécutant : il est censé exécuter des règlements sur le contenu desquels il n'a aucune prise. Son métier se caractérise donc par une *extrême subordination*²¹ (Chauvenet, 1996, 49). Il est censé mettre en œuvre des solutions imaginées par ses supérieurs hiérarchiques ou par l'administration centrale. Cette subordination pure et simple s'atténue cependant avec l'ancienneté, à laquelle sont liées les promotions.

Parfois, c'est délicat d'appliquer le règlement à la lettre. Par exemple, on a une détenue qui a des problèmes d'argent. Elle voulait une TV sociale²², mais elle devait la

¹⁶ Le terme de « niveau » désigne, dans le jargon carcéral, un étage dans un quartier pénitentiaire.

¹⁷ La bulle est un petit local vitré, situé entre les deux ailes d'un même niveau. C'est le centre névralgique d'un niveau.

¹⁸ Les mouvements concernent l'ensemble des déplacements de détenu(e)s à l'intérieur d'un établissement pénitentiaire.

¹⁹ Le contenu du travail varie fortement d'un poste à l'autre. Et, pour chaque poste, le contenu du travail est très hétéroclite.

²⁰ Le contenu de chaque poste comprend une grande variété de tâches et exige de ce fait une polyvalence du chef des agents.

²¹ Dominique Monjardet (1994) pose le même constat dans son analyse du travail policier.

²² Petite télévision en noir et blanc que seule une assistante sociale peut mettre à la disposition de certain(e)s détenu(e)s, dans des cas précis. La TV couleur est accessible aux détenu(e)s possédant des moyens financiers suffisants pour se la procurer.

demander à l'assistante sociale. Mais, comme elle n'avait vraiment rien et que l'assistante sociale était absente cette semaine-là, j'en ai parlé au chef de quartier. Je savais bien qu'il accepterait de lui en passer une (une surveillante, quatre mois d'ancienneté).

Cette anecdote illustre un constat : à mesure que s'élève le grade des agents, leur *pouvoir discrétionnaire* (Chauvenet, Orlic, Benguigui, 1994, 108) augmente. Ils parviennent de plus en plus à se ménager une certaine marge de manœuvre par rapport au règlement. Celle-ci, à défaut d'être formellement reconnue par le sommet hiérarchique, est pour le moins tolérée.

Deuxièmement, le personnel peut appliquer le règlement de deux façons. En effet, l'objectif de ce règlement consiste à éviter un maximum de problèmes²³ (évasion, bagarres, trafic entre codétenues...). Mais si l'application stricte des textes est requise, une application plus souple et alimentée d'écoute devient décisive lorsqu'il s'agit, par exemple, de soulager psychologiquement des personnes dépressives. Cela, l'exécution pure et simple des textes ne peut pas le permettre. Pourtant, cette fonction « relationnelle » est essentielle car elle permet de faire retomber la pression, omniprésente en détention. Le travail d'écoute ne fait pourtant l'objet d'aucune directive précise dans les règlements. Il s'agit d'une « tâche » dont l'opportunité se révèle au moment même sur le terrain.

Face à une détenue qui semble déprimée, il est préférable d'aller la trouver dans sa cellule et écouter ce qui ne va pas... Mais ça, ce n'est écrit nulle part. Il faut le sentir (une surveillante, trois ans d'ancienneté).

On doit souvent réagir sur le tas. Si on voit qu'une fille va mal, il faut directement prendre le temps d'aller s'asseoir près d'elle. Pas nécessairement lui poser des questions, mais juste s'asseoir. Parfois, c'est la meilleure attitude (une surveillante, onze ans d'ancienneté).

Ce cas de figure, s'il témoigne d'une autonomie professionnelle de fait et donc d'un certain pouvoir discrétionnaire inhérent au travail en détention, est fondamentalement imprévisible. Par conséquent, le règlement ne peut pas le prévoir, ni la façon d'y répondre. Il s'agit donc d'un premier type de tâches non réglementées, mais se développant en dehors des textes. Ainsi, reprenons l'exemple d'une détenue désirant transmettre un gobelet de café à une codétenue, dans une cellule voisine. Si de telles pratiques sont formellement prohibées par le règlement, il est impensable pour tout agent de les interdire invariablement. Dès lors, il peut soit refuser, soit accepter la transmission de sa propre initiative²⁴ – et donc utiliser une part de son pouvoir discrétionnaire –, soit en référer à son supérieur hiérarchique (souvent le chef quartier) qui lui permettra ou non de transgresser le règlement. En effet, tels les médecins de Roth (1957, 310-314), les agents, à mesure qu'ils montent dans la hiérarchie, témoignent d'une marge de manœuvre de plus en plus importante

²³ Éviter le désordre revient à atteindre le résultat attendu par la direction. Cela nous fait penser à la *standardisation des résultats* (Pichault, Nizet, 1995, 37-38), ce qui entre en contradiction avec l'*obligation de moyens* (Chauvenet, Orlic, Benguigui, 1994, 123) que constitue le respect du règlement, relevant plutôt de la *standardisation des procédés* (Pichault, Nizet, 1995, 36-37).

²⁴ Dans ce cas, il transgresse la règle sans assurer ses arrières, il renonce à la protection que lui assure le respect du règlement. Au sujet de la protection offerte par le respect du règlement, voir ce que dit Olgierd Kuty (1998, 113).

par rapport aux procédures formelles : *the people of higher rank seem to have the privilege of taking the greater risks* (Roth, 1957, 312). On a alors affaire à des *professionnels qualifiés*²⁵, qui ressemblent également aux policiers décrits par Dominique Monjardet (1987). Inversement, au bas de cette échelle, l'agent jouit officiellement²⁶ de peu de liberté²⁷ par rapport aux textes qu'il est censé appliquer strictement. La transgression peut cependant jouer un rôle capital en prison, où les deux groupes, de surveillants et de détenues, par nature antagonistes²⁸, ont un besoin vital d'établir une entente minimale, indispensable à toute cohabitation ou vie de groupe²⁹. Ainsi, les pratiques qui se développent en marge des textes peuvent être qualifiées de *relationnelles*, par opposition à l'application pure et simple du règlement, qualifiée de *sécuritaire*. L'une comme l'autre poursuivent pourtant, dans la pratique, un seul objectif, éviter tout incident en détention. Et nous allons voir qu'elles sont également interdépendantes.

Un constat étonnant : « le phénomène des pairs et des impairs »

Le QF d'Alpha nous a d'emblée étonné. En effet, ses surveillants se répartissent en deux équipes : les pairs et les impairs. Si nous nous attendions à observer des pratiques plutôt *sociales* chez certains agents, et des pratiques davantage *sécuritaires* chez d'autres, nous avons été surpris de constater que ces deux profils professionnels collent chacun à une équipe. Ainsi, alors que les pairs sont réputés *sociaux*, les impairs sont réputés *sécuritaires*.

Ne s'agit-il que d'une rumeur ? *Ce discours fabriqué de toutes pièces sert la hiérarchie, C'est diviser pour régner*³⁰, affirment certains surveillants de la base. D'autres déclarent que ces bruits de couloirs ne se vérifient pas dans les faits. Pour d'autres encore, *il ne s'agit pas que d'une légende*. Que du contraire ! Ainsi, *le phénomène des pairs et des impairs* plongerait ses racines dans des faits vérifiables par tous. Par exemple, la méthode de travail des impairs est bel et bien rigide et stricte : *Pour eux, le règlement, c'est le règlement*. Quant aux pairs, on les dit *plus souples avec les textes*.

Lors de notre présence sur le terrain, nous avons pu recueillir des informations qui nous permettent d'y voir plus clair. Ces indices sont principalement de trois types : empiriques (la méthode de travail et les pratiques telles que nous les avons observées), contextuels (le contexte des entretiens réalisés sur le terrain, tel que nous l'avons ressenti) et verbaux (les opinions recueillies). Lors d'un travail précédent (Dubois, 2003, 50-55), ces indices nous avaient permis de vérifier la pertinence de la rumeur : les pairs étaient effectivement plutôt *sociaux* et les impairs plutôt *sécuritaires*. Nous étions bel et bien face à deux équipes plutôt

²⁵ Pour Monjardet (1987, 50), le professionnel qualifié est celui qui détient une connaissance approfondie du corpus de textes juridiques et des modes opératoires qu'il génère.

²⁶ Voir la Recommandation n° R (87) 3 sur les règles pénitentiaires européennes du Comité des ministres du Conseil de l'Europe.

²⁷ Il jouit de peu de liberté, car il est contrôlé par ses supérieurs hiérarchiques. À mesure que l'on monte dans les grades, le nombre de supérieurs hiérarchiques diminue, la pression du contrôle s'atténue aussi et le pouvoir discrétionnaire est de plus en plus toléré.

²⁸ Alors que les détenus aspirent « naturellement » à s'évader de la prison, la fonction des surveillants consiste à les en empêcher.

²⁹ Voir à ce sujet *la paix armée et l'ordre négocié* dont traite Benguigui (1997).

³⁰ La direction aurait intérêt, selon ces agents, à entretenir une rivalité entre deux groupes de surveillants afin de recevoir plus d'informations, *comme ça, les pairs n'hésitent pas à nous balancer*, et vice versa.

homogènes et antagonistes quant à leurs principes et méthodes de travail dominants. Nous avons donc deux équipes, chacune d'elles se caractérisant, dans les pratiques et les bruits de couloir, par une méthode de travail dominante.

Selon nous, ce phénomène résulte de la conjonction de plusieurs facteurs. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer l'ignorance réciproque des deux équipes³¹, l'ambiguïté des missions du personnel de surveillance et une quête d'identité professionnelle chez les agents (Dubois, 2003). Ce *phénomène des pairs et des impairs* plongerait en outre ses racines dans une forme de compagnonnage³² et refléterait le double visage de la ligne hiérarchique, tout en le prolongeant. En effet, nous avons vu plus haut que l'AP et l'APA présentaient un profil nettement contrasté. Et certains impairs se déclarent « pro-AP » alors que certains pairs se réclament « pro-APA » :

Quand l'AP dit blanc, l'APA dit noir, et quand l'APA dit blanc, c'est l'AP qui dit noir. Qui est-ce qu'il faut croire ? Ils ne sont jamais sur la même longueur d'onde. À croire qu'ils le font exprès. Personnellement, je sais que l'AP le fait exprès (une surveillante paire, quatre ans d'ancienneté).

Je trouve que l'AP est un bon chef. Il est disponible, même s'il n'en a pas l'air [...] Avant, je n'osais jamais aller le trouver dans son bureau, parce qu'il a l'air froid et sévère. Mais c'est pas vrai. D'ailleurs, il vient parfois nous voir sur niveau [...] Heureusement qu'il est là pour faire respecter le règlement. Sans lui, ce serait la foire, ici ! (une surveillante impaire, un an et demi d'ancienneté).

On sent que l'APA a des idées et qu'elle veut faire progresser le quartier. C'est très positif pour nous. Elle essaie de nous connaître et d'être proche de nous. Elle n'a sûrement pas le profil sécuritaire de l'AP, mais elle se fait respecter pour ce qu'elle est vraiment (une surveillante paire, cinq ans d'ancienneté).

Le phénomène des pairs et des impairs occupe une place centrale dans le QF d'Alpha et, par conséquent, dans notre analyse organisationnelle. À présent, un enjeu fondamental pour le fonctionnement du quartier apparaît clairement : il réside dans la coexistence de deux équipes porteuses de deux logiques d'action *a priori* antagonistes. Comment ces deux équipes cohabitent-elles au sein du QF ? Et quels sont les effets de cette coexistence ?

« Le phénomène des pairs et des impairs » comme mécanisme de régulation

La faiblesse de la régulation de contrôle³³

Théoriquement, les missions du personnel de surveillance consistent à appliquer le règlement. Nous avons cependant pu constater que les agents consultaient assez peu les textes qu'ils disent *vagues et susceptibles d'interprétations variables*. En cas d'hésitation, ils pourraient se tourner vers un chef surveillant. Toutefois, l'AP et l'APA partagent rarement le même avis. La ligne hiérarchique qu'ils forment est, en effet, divisée.

³¹ Les pairs travaillent toujours entre eux et les impairs aussi.

³² Temps d'écolage des nouveaux surveillants.

³³ Voir Reynaud (1988).

Quant à la direction, en plus d'être physiquement éloignée du quartier³⁴, elle est surtout préoccupée par les difficultés surgissant régulièrement dans les MP et MA. La ligne hiérarchique (l'AP et l'APA) censée la relayer sur place se compose de deux personnalités antagonistes, incapables de coopérer. Le QF ne compte donc pas de « chef incontestable ». Et, comme les règlements, qualifiés d'*obsolètes*, sont rarement consultés, un constat s'impose : la régulation du quartier n'est pas orchestrée par le sommet hiérarchique, ni même par des textes écrits. Dès lors, comment deux équipes, *a priori* antagonistes, parviennent-elles à coexister harmonieusement et à faire fonctionner le quartier ? Car le QF fonctionne. Et plutôt bien...

L'autonomie des anciennes

Certaines surveillantes travaillaient déjà au QF avant l'arrivée de l'AP et de l'APA. À son arrivée, le premier a employé une méthode de travail stricte, peu en accord avec celle de certaines anciennes. Plus tard, l'arrivée de l'APA a été considérée par une partie du personnel comme l'intrusion d'une personne extérieure³⁵ venant s'intercaler entre les agents et le sommet hiérarchique. Enfin, l'APA pouvait également déranger une partie du personnel pour des raisons du même type que celles que nous venons de décrire à propos de l'AP³⁶.

Ensuite, face à l'arrivée massive de certaines recrues qu'il faut écoler et qui ne possèdent pas encore de méthode de travail, les anciennes servent assez logiquement de référence dans les équipes, étant donné leur expérience. La plupart du temps, elles offrent aux questions des plus jeunes demandant *pourquoi il faut faire comme cela ?*, une réponse du type *parce qu'on a toujours fait ainsi*. Leur influence est d'autant plus remarquable en l'absence d'une hiérarchie crédible et influente et d'un ROI. Cela leur permet de maintenir une façon de travailler devenue habituelle, pour elles comme pour l'équipe. Elles reproduisent et justifient ainsi la différence entre les pairs et les impairs qui ne peut donc plus se résumer à des bruits de couloir. Il s'agit bien plus de routines institutionnalisées par les anciennes et intériorisées au sein des deux équipes.

Bref, le *phénomène des pairs et des impairs* est alimenté par la routine de travail des anciennes, qui tentent simplement de la sauver et de la reproduire en l'inculquant aux nouvelles recrues. Il s'agit bien d'un phénomène de compagnonnage. Les « compagnons » (nouvelles recrues) sont en effet formés sur le tas par les « maîtres » (anciennes). Ces derniers leur enseignent toutes les ficelles du métier. Ces enseignements marqueront au fer rouge la méthode de travail des compagnons tout en renforçant la prégnance des maîtres dans leurs équipes. Par là, l'ensemble du personnel concourt à institutionnaliser des méthodes de travail spécifiques. Quant aux anciennes, elles se ménagent ainsi une zone d'autonomie professionnelle. En servant de référence à l'intérieur de leur équipe, elles exercent bien un certain pouvoir sur leurs collègues. Elles travaillent comme elles l'entendent et personne, dans leur équipe, ne peut le leur reprocher.

³⁴ La distance à parcourir pour rallier le terrain constitue un obstacle souvent invoqué par le personnel de direction.

³⁵ L'APA était extérieure au monde pénitentiaire en général et au QF en particulier (elle provenait d'un centre de rétention pour demandeurs d'asile).

³⁶ Elle avait en effet certaines pratiques de travail plus souples et donc incompatibles avec une méthode sécuritaire.

Tout semble donc se dérouler comme si la stratégie des anciennes l'emportait. Par « stratégie », nous entendons *le fondement inféré ex post des régularités de comportements observés empiriquement* (Crozier, Friedberg, 1977, 48). Nous pourrions dès lors qualifier les anciennes, paires et impaires, de *coalition forte, qui ont trouvé des compromis d'intérêts* (Kuty, 1998, 197). La direction et l'APA constitueraient plutôt, quant à elles, une « coalition de résistance »³⁷. Faute d'une *régulation de contrôle* suffisamment pesante, une *régulation autonome* (Reynaud, 1988) se met en place, orchestrée par les anciennes des deux équipes. Et cette *régulation autonome*, clef de voûte du phénomène des pairs et des impaires, permet au QF de fonctionner. D'ailleurs, le fait que la coalition de résistance travaille à la rédaction d'un ROI en témoigne : celui-ci visant à combler le déficit de régulation officielle.

Un système en équilibre

S'il n'existe aucun signe de rivalité entre pairs et impaires, les manifestations de sympathie ne sont pas plus évidentes. La cohabitation des deux équipes se déroule de façon harmonieuse, sans heurt, sans plus. Plus précisément, nous pensons qu'il existe entre elles une certaine interdépendance. En effet, les pairs offrent un visage social, attentif et à l'écoute des détenues parce que les impaires témoignent d'une certaine autorité. Inversement, les impaires jouissent de plus de tranquillité lorsque, face à certaines demandes des détenues, ils répondent « non », invoquant le règlement. D'ailleurs, ils savent qu'une petite touche relationnelle sera offerte lors de la pause suivante, par un surveillant pair, qui s'engagera davantage dans la relation avec la détenue. Ainsi, les tensions accumulées par les détenues face au mur impersonnel du règlement trouveront un exutoire dans l'oreille attentive des pairs. Ceux-là font un peu office de soupape de sécurité.

Il existe bien deux équipes, deux ensembles de pratiques, deux approches du métier. Nous nous sommes demandé comment chaque équipe se spécialisait dans une direction (sociale ou sécuritaire) alors qu'il aurait pu en aller autrement. En effet, les agents pourraient jouer les deux registres alternativement et monnayer un peu de bienveillance en renforçant leur imprévisibilité. Toutefois, le fait qu'une méthode de travail domine au sein de chaque équipe constitue un facteur d'équilibre³⁸ au sein du quartier. Dans le QF, les pairs et les impaires *représentent deux points de vue différents et parfois antagonistes [...] En réalité, ils font équipe, car, à beaucoup d'égards, ils sont condamnés à s'entendre pour ne pas échouer individuellement [...] Leur interdépendance est multiple* (Dupuy, Thoenig, 1985, 52-53). Ces deux types de surveillants sont donc complémentaires vis-à-vis des détenues, qui assurent par là *une régulation*³⁹ *des miettes* (Kuty, 1998, 197). Quant à la direction, elle souhaite éviter le désordre et a donc besoin d'agents stricts, qui fixent des limites (celles définies par le règlement), et de surveillantes plus « maternelles », qui soulagent les pressions et évitent certains incidents (coupures, suicides, souffrances dues aux nombreuses privations d'une détention...). Nous nous trouvons donc bien face à deux attitudes profession-

³⁷ Ce terme est de nous. L'APA et la directrice (soutenues par le directeur du personnel), principalement, en travaillant à l'élaboration d'un ROI, tentent de renforcer la *régulation de contrôle* et d'atténuer ainsi la prépondérance de la *régulation autonome*. Par rapport aux coalitions gagnantes et de résistance, l'AP se retire. Il ne se positionne pas vraiment.

³⁸ Nous parlons ici d'équilibre stratégique, au sens crozieren du terme. Les pairs et les impaires participent ainsi à la *régulation croisée* (Crozier, 1963) du QF.

³⁹ Le terme de *régulation* est synonyme de *règles du jeu* que Olgierd Kuty définit, à la suite de Michel Crozier, comme *articulation des structures formelle et parallèle* (Kuty, 1998, 164). Nous pouvons encore aller plus loin et lancer une piste de recherche en postulant une régulation des pairs et des impaires par les détenues et par la direction.

nelles différentes, réunies dans une relation d'interdépendance. Le rôle des pairs influence partiellement celui des impairs, et *vice versa*.

Si leur interdépendance permet aux deux équipes de coexister harmonieusement dans le quartier, nous devons aussi préciser que cette interdépendance sert un objectif commun : l'évitement du désordre (soit via une méthode préventive, soit via une méthode répressive). Cette finalité commune constitue donc un autre mécanisme explicatif de la cohabitation pacifique. Dès lors, nous observons une sorte de *remplacement de la non-coopération et du conflit entre les acteurs* [pairs et impairs] *par leur coexistence dans une collusion tacite* (Friedberg, 1992, 544). Par la suite, *la coopération n'est plus valorisée pour elle-même, mais pour les résultats qu'elle permet d'obtenir* (Friedberg, 1992, 545) : le maintien de l'ordre.

Conclusion

La description organisationnelle du QF d'Alpha nous a conduit au constat suivant : deux profils professionnels différents et antagonistes existent dans ce quartier. Ces deux profils collent chacun à une équipe de travail. Ainsi, les pairs utilisent une méthode de travail souple et faite d'écoute, alors que les impairs adoptent des pratiques strictes et réglementées.

Les travaux francophones de sociologie carcérale nous permettent d'éclairer ce constat. Ceux-ci décrivent, en effet, deux profils professionnels opposés, les *sociaux* et les *sécuritaires*. Tous deux se structurent autour d'une façon de répondre à l'impératif assigné à tout agent pénitentiaire : éviter le désordre. Les premiers tentent d'y parvenir d'une manière dite *préventive*, alors que les seconds utilisent davantage des moyens *répressifs*. Certes, les agents peuvent alterner le registre sur lequel ils comptent jouer, en fonction des situations qui s'imposent à eux. Toutefois, les relations entre surveillants porteurs de deux profils différents laissent présager bien des tensions, car si tous deux poursuivent une même finalité (le maintien de l'ordre), leurs moyens d'y parvenir diffèrent radicalement.

Entre nos observations et la théorie, nous avons relevé certaines convergences. Ainsi, les pairs peuvent être assimilés aux *sociaux* et les impairs aux *sécuritaires*. Par contre, nous n'avons pu vérifier empiriquement aucune trace de conflit entre ces deux équipes ou profils. Au contraire, nous avons diagnostiqué une cohabitation harmonieuse : le QF fonctionne bien, l'ordre règne et les tensions entre pairs et impairs semblent relever de la rumeur plus que de la réalité. Nous sommes alors parti à la recherche de mécanismes explicatifs tant de la production de ces deux profils – faiblesse de la régulation de contrôle, compagnonnage et autonomie des anciennes –, que de leur coexistence paisible. Cette dernière proviendrait principalement de l'équilibre réalisé, au sein du QF, par deux logiques d'action antagonistes. Cet équilibre permet d'atteindre et de maintenir l'ordre en détention, ce qui donne satisfaction à la direction. De plus, les anciennes y trouvent leur compte. Telles de véritables ouvrières de la *régulation autonome* du quartier, elles y occupent une place centrale. Ainsi, elles peuvent non seulement travailler à leur manière, comme elles l'ont toujours fait, et elles veillent à ce que leur méthode de travail se reproduise⁴⁰, en écolant les nouvelles recrues.

⁴⁰ Les deux méthodes de travail (bureaucratique et relationnelle) dominantes se reproduisent au sein de chaque équipe, ainsi que les deux conceptions dominantes (sociale et sécuritaire) de la profession de surveillant. Cependant, la présence d'une méthode de travail *relationnelle* témoigne d'une évolution dans la profession de surveillant, depuis les travaux de Goffman (1968) : l'écoute y a sa place, même si elle sert, en général, la mission sécuritaire plus que celle de réinsertion. Le surveillant n'est plus un acteur prisonnier d'un *cadre relationnel* (la structure) qui s'impose à lui (Kuty, 1977, 162), mais il participe à la construction de ce cadre, en adoptant des méthodes soit majoritairement sociales, soit majoritairement sécuritaires, mais toujours un peu les deux.

Nous nous trouvons donc bien face à un paquet d'arrangements informels, et tout le quartier tente de les sauvegarder en se complaisant dans l'ombre que leur font les deux autres quartiers, la MP et la MA. De la sorte, ils prolongent l'indifférence dont ils font l'objet aux yeux de la direction. Donc, pas de risque d'intrusion de cette dernière au QF ! Pairs et impairs sont réunis dans une régulation autarcique : le QF ne compte que sur ses surveillants et sur ses mécanismes internes pour fonctionner.

Bref, nous pouvons qualifier le phénomène des pairs et des impairs de fonctionnel, dans la mesure où il permet au personnel du QF d'accomplir sa mission de maintien de l'ordre. Les pairs et les impairs incarnent donc deux tendances lourdes, *a priori* antagonistes, mais qui s'avèrent indispensables au fonctionnement harmonieux du quartier. C'est là que réside le facteur d'équilibre du QF, alimenté par la *collusion tacite* (Friedberg, 1992, 544) qui unit les anciennes des deux équipes tout en favorisant leur autonomie.

Christophe Dubois

CRIS (Université de Liège) – CSO (CNRS)

Bat. B31

7, boulevard du Rectorat

B-4000 Liège 1

c.dubois@ulg.ac.be

BIBLIOGRAPHIE

- BENIGUI G., 1997, Contrainte, négociation et don en prison, *Sociologie du travail*, 39, 1, 1-17.
- BENIGUI G., CHAUVENET A., ORLIC F., 1994, Les surveillants de prison et la règle, *Déviante et société*, 18, 3, 275-295.
- BLONDIAU F., 1994, Le personnel de surveillance des prisons, *Revue pénitentiaire et de droit pénal*, 3, 199-209.
- CHAUVENET A., BENIGUI G., ORLIC F., 1993, Les surveillants de prison, le prix de la sécurité, *Revue française de sociologie*, 34, 3, 345-366.
- CHAUVENET A., ORLIC F., BENIGUI G., 1994, *Le monde des surveillants de prison*, Paris, PUF.
- CHAUVENET, 1996, L'échange et la prison, in FAUGERON C., CHAUVENET A., COMBESSIE P. Éd., *Approches de la prison*, Bruxelles-Montréal-Ottawa, De Boeck-Presses de l'Université de Montréal-Presses de l'Université d'Ottawa.
- COMBESSIE P., 2001, *Sociologie de la prison*, Paris, La Découverte, Repères.
- COMITÉ DES MINISTRES DU CONSEIL DE L'EUROPE, 1987, *Recommandation n° R (87) 3 sur les règles pénitentiaires européennes*, Strasbourg, Éditions du Conseil de l'Europe.
- CROZIER M., 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.
- DE BOCK T., 1998, *Une étude sur l'absentéisme des surveillants de prison*, note interne à l'administration générale des établissements pénitentiaires, Bruxelles, SPF Justice.
- DE CONINCK G., 2001, *La formation des surveillants de prison, mission impossible ?*, Paris, L'Harmattan.
- DUBOIS C., 2003, *Pour vivre heureux, vivons cachés... Quel impact sur l'identité ?*, Université de Liège, Mémoire de licence en sociologie.
- DUPUY F., THOENIG J. C., 1985, *L'administration en miettes*, Paris, Fayard.
- FAUGERON C., CHAUVENET A., COMBESSIE P., Éd., 1996, *Approches de la prison*, Bruxelles-Montréal-Ottawa, De Boeck-Presses de l'Université de Montréal-Presses de l'Université d'Ottawa.

- FRIEDBERG E., 1992, Les quatre dimensions de l'action organisée, *Revue française de sociologie*, 33, 4, 531-557.
- FRIEDBERG E., 1993, *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.
- GOFFMAN E., 1968, *Asiles*, Paris, Les éditions de Minuit.
- KUTY O., 1977, Le paradigme de négociation, *Sociologie du travail*, 19, 2, 157-175.
- KUTY O., 1998, *La négociation des valeurs. Introduction à la sociologie*, Paris-Bruxelles, De Boeck.
- LEMIRE G., 1990, *Anatomie de la prison*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, Economica.
- LHUILIER D., 1998, Surveillants de prison, identité professionnelle et crise de légitimité, *Les Cahiers de la sécurité intérieure*, 31, 135-150.
- LHUILIER D., AYMARD A., 1997, *L'univers pénitentiaire, du côté des surveillants*, Paris, Desclée de Brouwer.
- MONJARDET D., 1987, Compétence et qualification comme principes d'analyse de l'action policière, *Sociologie du travail*, 29, 1, 47-58.
- MONJARDET D., 1994, La culture professionnelle des policiers, *Revue française de sociologie*, 35, 3, 393-411.
- PICHAULT F., NIZET J., 1995, *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin Éditeur Europe.
- REYNAUD J. D., 1988, Les régulations dans les organisations, régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, 39, 1, 5-18.
- ROSTAING C., 1997, *La relation carcérale, identités et rapports sociaux dans les prisons de femmes*, Paris, PUF, Le lien social.
- ROTH J.A., 1957, Ritual and Magic in the Control of Contagion, *American Sociological Review*, 22, 310-314.
- SEGRESTIN D., 2003, Les nouveaux horizons de la régulation en organisation – Le cas des progiciels de gestion intégrés, in DE TERSSAC G., Ed., *La théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud – Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 61-76.

Summary

The goal of this article is to show how two teams of prison guards organize themselves and interact daily in a prison district for women. To do so, we shall borrow some concepts from the authors of French prison sociology. They will allow us to enlighten our observations and to track the mechanisms by which both teams construct a logic of dominant action. These two logics of dominant action are supposed to be in opposition. In fact, however, they give balance each other in order to allow the prison district to work harmoniously.

KEY-WORDS : PRISON – MAINTENANCE OF LAW AND ORDER – LABOUR – ORGANIZATIONAL REGULATION – PRISON GUARDS

Zusammenfassung

Ziel dieses Beitrags ist es zu zeigen, wie sich zwei Gruppen von Vollzugsbeamten in einer Abteilung eines Frauengefängnisses organisieren und wie sie ihre Interaktionen gestalten. Hierzu wird auf verschiedene Konzepte der französischen Gefängnissoziologie zurückgegriffen. Damit erlaubt es, unsere Beobachtungen zu strukturieren und die Mechanismen zu entschlüsseln, mit denen beide Gruppen unterschiedliche Logiken von Dominanz praktizieren. Diese beiden Logiken scheinen gegensätzlich zu sein, aber tatsächlich erlauben sie eine Balance, durch die die Abteilung harmonisch funktionieren kann.

Sumario

El objetivo de este artículo es mostrar la manera en que dos equipos de funcionarios penitenciarios se organizan e interactúan cotidianamente en un centro de detención para mujeres. El análisis utiliza algunos conceptos de la sociología carcelaria francesa. Estos conceptos permiten clarificar las observaciones e identificar los mecanismos a través de los cuales cada equipo establece una lógica de acción dominante en su interior. Estas dos lógicas de acción parecen a primera vista opuestas. Sin embargo, en la práctica, terminan equilibrándose para permitir el funcionamiento armonioso del centro.