



**HAL**  
open science

# L'intrusion des prisons dans le monde carcéral français. Le programme 13000

Madeleine Akrich, Michel Callon

► **To cite this version:**

Madeleine Akrich, Michel Callon. L'intrusion des prisons dans le monde carcéral français. Le programme 13000. Philippe Artières & Pierre Lascoumes. Gouverner, enfermer. La prison modèle indépassable?, Presses de la Fondation des Sciences Politiques, pp.295-319, 2004. halshs-00174701

**HAL Id: halshs-00174701**

**<https://shs.hal.science/halshs-00174701v1>**

Submitted on 25 Sep 2007

**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.

**L'intrusion des prisons privées dans le monde carcéral français :  
le programme 13000**

**Madeleine Akrich et Michel Callon**

L'univers carcéral constitue un monde fermé qui ne s'ouvre que très rarement aux acteurs de la société civile. De ce point de vue, le programme 13000, qui a confié à des entreprises le soin de concevoir et de gérer de nouveaux établissements pénitentiaires, constitue une intéressante exception. Des acteurs influents de la société civile sont entrés dans les prisons. Pendant plusieurs mois, à la fin des années 1980, des ingénieurs habituellement plongés dans des programmes de travaux publics ont été confrontés à un monde qu'ils ignoraient totalement. Ils l'ont exploré, analysé sous toutes ses coutures, avec pour objectif explicite de proposer sinon un nouveau modèle, du moins de nouvelles solutions. Pour éclairer, ne serait-ce que partiellement, la nature des rapports entre prisons et sociétés et pour rendre compte de certains aspects de l'état de la critique sociale et des projets qu'elle est susceptible de nourrir, le sociologue ne peut rêver de circonstances plus favorables : la rencontre entre le monde des entreprises et le monde pénitentiaire a en effet suscité un travail de réflexion et d'analyse inhabituel ; les demandes adressées aux entreprises ont conduit ces dernières à élaborer des projets qui tiennent compte à la fois des exigences imposées, des réalités qu'ils ont observées et de leurs propres conceptions de l'univers carcéral. C'est à la description et à l'analyse du contenu de ces projets que ce chapitre est consacré. Nous essayons de montrer que la mise en chantier de prisons privées a été l'occasion d'un travail politique qui a rendu plus explicites et plus contraignantes, y compris dans la gestion quotidienne, les missions assignées à la détention et a conduit les entreprises à imaginer un modèle alternatif dont certains éléments ont été mis en place. Ce modèle présente une figure du détenu qui n'est pas sans rapport avec celle que le marché propose à ses agents. Que ce modèle ait eu une forte dimension utopique et imaginaire, n'est pas douteux. Que sa mise en œuvre ait donné lieu à de nombreux compromis et que les anciennes pratiques aient bien vite repris le dessus, voilà qui n'est guère contestable. Un bilan devrait être fait (El Ouarzazi, 2003). Dans ce texte, nous laissons de côté ces interrogations pour nous focaliser sur le contenu du modèle lui-même. Il met en valeur le caractère central d'une conception nouvelle de l'individu et de sa place dans la société. Du même coup il tisse des solidarités et des similitudes inattendues entre des institutions que tout semblait séparer et montre comment l'anthropologie sur laquelle se fondent les marchés économiques pénètre d'autres sphères.

Les matériaux sur lesquels nous nous appuyons ont été rassemblés au cours de l'année 1996. Nous avons eu accès à une partie des archives concernant la rédaction du cahier des charges. Nous avons par ailleurs réalisé plus de soixante-dix entretiens avec des personnes ayant participé à l'élaboration du projet au Ministère de la Justice, les directeurs des quatre groupements d'entreprises sélectionnés, et des personnes travaillant dans les établissements : directeurs de prisons, attachés d'administration, chefs d'unités privées, médecins, infirmières, responsables ou employés dans le domaine de la formation, du travail, de la maintenance et de la restauration.

Dans une première partie, nous reviendrons sur le projet 13000 afin de montrer comment l'articulation entre monde pénitentiaire et monde de l'entreprise a été pensée puis effectuée en pratique ; la deuxième partie nous permettra de décrire un

des effets majeurs de cette rencontre privé-public, à savoir la redéfinition du détenu comme sujet autonome, capable de s'engager dans un projet et dans des relations contractuelles. Enfin, nous nous interrogerons sur la place occupée par la prison dans notre société, en confrontant le modèle historique proposé par Foucault à celui dessiné par le projet des prisons dites " privées ".

### *Le projet 13000, ou de l'ouverture d'une boîte noire*

Lorsque Albin Chalandon accepte le portefeuille de ministre de la justice en 1986, il est convaincu qu'une politique sécuritaire rigoureuse est nécessaire afin d'éviter le délitement de la démocratie. L'audit qu'il fait réaliser dans le mois qui suit son arrivée au gouvernement lui réserve une mauvaise surprise : 51000 prisonniers se serrent dans des prisons prévues pour 32500 personnes. Il se trouve donc placé devant le dilemme suivant : soit maintenir le cap sécuritaire au mépris des droits élémentaires de la personne humaine – c'est-à-dire entasser toujours plus de détenus dans des installations vétustes avec le risque d'une situation explosive et la certitude que tout effort de réinsertion demeure vain – soit lâcher du mou sur la politique sécuritaire et user largement, comme ses prédécesseurs, des grâces et autres remises de peine pour permettre la survie du système pénitentiaire.

Pour échapper à ce dilemme, il décide d'engager le plus rapidement possible un programme massif de construction de nouvelles prisons. Deux obstacles majeurs doivent être contournés : le problème du financement considérable qu'un tel programme exige et la lourdeur d'une administration jugée sclérosée et incapable de tenir des délais compatibles avec l'urgence de la situation. Pour y parvenir, Albin Chalandon recourt à la stratégie qu'il avait mise en œuvre, dans les années 1970, en tant que ministre de l'Équipement afin de résorber le retard français en matière d'équipement autoroutier : faire appel à l'initiative privée, tant pour la construction que pour la gestion des nouvelles prisons.

Chalandon attend des entreprises qu'elles apportent au projet les qualités qu'on leur reconnaît habituellement : efficacité, rapidité, diminution des coûts et capacité d'innovation. Au-delà de la réalisation de l'objectif immédiat, qui est d'augmenter la capacité pénitentiaire, l'engagement de ce nouvel acteur est perçu comme un vecteur possible de modernisation à l'intérieur de l'administration pénitentiaire. Nous ne rentrerons pas davantage dans les détails de l'histoire du projet. Disons simplement qu'il a, de façon prévisible, rencontré une vive opposition politique, de la droite comme de la gauche, et qu'il a donné lieu à des débats houleux au Sénat. Une des critiques principales contre le projet portait sur la compatibilité supposée entre la logique de l'entreprise et la logique du " service public " : pour un certain nombre de détracteurs, il était évident que la recherche du profit ne pouvait conduire les entreprises qu'à mettre au dernier rang de leurs préoccupations l'éthique et le respect du service public.

Au prix de quelques aménagements, le projet a survécu à ces critiques et à l'alternance de 1988. Il a atteint les objectifs fixés : en 1990, soit seulement quatre ans après son lancement, 13000 nouvelles places de prisons étaient ouvertes, dans des établissements modernes et fonctionnels.<sup>1</sup> Le coût de construction était d'un tiers

---

<sup>1</sup> Les principales modifications apportées au projet dans le cours de sa réalisation concernent : a) son ampleur : on est passé de 25000 places à 15000 pour atteindre finalement 13000 ; b) la

inférieur aux coûts des dernières prisons construites ; les effectifs de surveillants avaient été notablement réduits, et les établissements offraient un niveau de service-confort des cellules, restauration, santé, formation – jugé très supérieur à celui des prisons classiques.

Ces prisons étaient alors entre les mains de quatre groupements d'entreprises. Chacun d'entre eux s'était vu confier une zone géographique couvrant le quart du territoire national : dans l'Est, Dumez, dans le Nord, Lyonnaise (GEP SA), dans le Sud, GTM (GECEP), et dans l'Ouest, SODEXHO (SIGES).

L'histoire du projet et de sa réalisation est instructive. Pour le sujet qui nous préoccupe, celui de l'émergence d'un modèle alternatif, quatre éléments ont joué un rôle crucial.

a) Le fait le plus marquant est la décision prise par A. Chalandon de constituer un groupe de projet. Persuadé que l'administration pénitentiaire n'est pas en mesure de développer un projet d'une telle ampleur, il constitue une équipe indépendante. Il fait appel à un certain nombre de personnes travaillant dans le secteur public et en particulier à une poignée de hauts fonctionnaires issus du ministère de l'Équipement, et habitués à gérer de grands projets, comme ceux de la construction autoroutière. Complétée par quelques magistrats, cette équipe va se livrer à une analyse en profondeur de ce qu'est une prison et des différentes fonctions à assurer. Très rapidement elle deviendra un pôle d'expertise reconnue et respectée, dans un monde où très peu de connaissances organisées sont disponibles, mais aussi un centre d'initiatives et de propositions, dans un monde paralysé par les règles bureaucratiques.

À leur grande surprise, les membres du groupe de projet découvrent l'absence de " doctrine " sur l'organisation d'un établissement pénitentiaire. Les données dont ils ont besoin pour construire leur appel d'offres sont elles aussi dramatiquement absentes : on ne sait rien ou presque rien sur le coût de la place de prison, sur les ratios de surface entre les divers types d'espaces que comporte une prison ou sur la répartition des coûts de fonctionnement entre les différentes fonctions assurées. L'institution pénitentiaire se présente comme une boîte noire que le groupe va s'employer à ouvrir, au prix d'un intense travail d'analyse et de collecte de données. Il en résulte une " mise à plat " de la prison, pour reprendre les termes d'un des membres du groupe. Ce travail d'explicitation se matérialise dans le volumineux dossier d'appel d'offres. Il traite de tout, aussi bien de la finalité et de l'organisation de la formation professionnelle en prison que de la consommation d'eau par détenu.

b) Au travail de réflexion et d'explicitation entrepris par le groupe de projet, font écho les propres investigations et réflexions des entreprises sollicitées. Prévenues par les annonces publiques de Chalandon, les entreprises n'attendent pas le vote de la loi, ni la publication de l'appel d'offre pour se mettre au travail. Elles perçoivent d'emblée qu'elles ont affaire à un milieu particulier qui n'a pas d'équivalent dans leurs secteurs d'activité traditionnels, qu'elles soient des entreprises de bâtiment comme Dumez,

---

répartition des tâches entre acteurs privés et publics : au départ, il était prévu que seuls la direction de la prison et le greffe, restent aux mains du public. En bout de course, Chalandon puis Arpaillage ont dû concéder à l'administration le gardiennage et les activités socio-éducatives. Les privés ont donc été chargés de la construction, de l'hôtellerie et de la restauration, de la santé, de la formation professionnelle ainsi que du travail en détention.

des concessionnaires de service public comme la Lyonnaise, ou des entreprises de service comme la SODEXHO. Elles sont aussi conscientes du fait qu'il s'agit d'un secteur sensible sur lequel elles ne peuvent se permettre aucun faux pas, au risque de ternir irrémédiablement leur image de marque. " J'exige de la qualité et de l'éthique " prévient Jérôme Monod, le PDG de la Lyonnaise en lâchant ses troupes sur le projet dès janvier 1987.

Les visites de prison se multiplient, les lectures aussi – certains se plongent dans Foucault. Nombreux sont les ingénieurs qui ressortent scandalisés de ce voyage dans l'univers carcéral : " En tant que citoyen, j'étais révolté ", nous déclare l'un d'entre eux. Du coup, le projet est vécu comme un double défi, un défi pour l'entreprise certes, mais aussi un défi politique. Il s'agit de montrer que l'on peut assurer aux détenus des conditions de vie décentes, c'est-à-dire rendre réaliste l'idée que la punition consiste bien en la privation de liberté, à l'exclusion de toute autre punition, et que la prison a pour mission de préparer les détenus à la réinsertion. Les entreprises adhèrent parfaitement aux finalités du projet telles qu'elles ont été définies par Chalandon.

c) Un troisième élément va jouer un rôle crucial dans l'élaboration d'un modèle alternatif original. Confrontés à une réalité nouvelle, conscients de la tension inhabituelle entre qualité, efficacité et éthique, les groupements décident de se lancer dans une campagne de recrutement de professionnels. Ils montent des équipes entièrement nouvelles, composées de personnes qui, pour une part importante d'entre elles, ne viennent ni des entreprises titulaires des marchés ni du monde pénitentiaire, mais sont tenues par des loyautés professionnelles et ont parfois fait une partie de leur carrière antérieure dans des milieux où règne une culture de service public. On note par exemple qu'à la tête des groupements ou des unités privées situées dans chaque prison, se rencontre une proportion élevée d'anciens officiers de marine. Les médecins, dentistes, pharmaciens sont installés en libéral et le restent : conformément à leurs souhaits, qui rencontrent ceux des groupements, et bien que salariés dans le cadre de leur activité en milieu pénitentiaire, ils ne travaillent qu'à temps partiel à la prison. Les formateurs viennent souvent du secteur public et y conservent des attaches. Et même dans des domaines où l'éthique ou la considération de l'intérêt général sont moins prégnantes, comme la maintenance ou la restauration, la référence au métier et à ses valeurs est constante.

d) Finalement, pour contrecarrer l'effet potentiellement centripète que pourrait avoir la juxtaposition de ces différentes formes de loyauté professionnelle, les entreprises jouent délibérément la carte de l'innovation en matière d'outils de gestion. Nous n'en donnerons ici qu'un seul exemple, celui des médicaments, car il illustre parfaitement le problème qui se pose aux entreprises, celui de la compatibilité entre des exigences de qualité et la gestion des coûts. Comment en effet préserver l'intérêt des patients, tel que le définissent, au cas par cas, les médecins, en évitant une dérive des dépenses ?

Dans un des groupements, les médecins se réunissent, comparent leurs prescriptions et se mettent d'accord sur les substitutions possibles. Ils établissent ainsi une liste restreinte de médicaments, et obtiennent des prix intéressants auprès des centrales d'achat. Dans un autre groupement, le pharmacien-coordonnateur part de l'idée qu'il faut respecter la liberté de prescription. À partir d'une analyse des consommations, il classe les médicaments en deux catégories, ceux qui font l'objet d'une large utilisation et pour lesquels il négocie un rabais important auprès de la pharmacie centrale des

hôpitaux et les autres qui seront commandés au pharmacien-grossiste de la région. Dans les deux groupements, chaque médecin dispose de tableaux lui permettant de suivre l'évolution de ses prescriptions : il en connaît le coût par jour et par détenu, coût qu'il peut comparer au coût moyen sur son site, voire à celui du groupement dans son intégralité. À partir de là, s'amorce une discussion autour des pratiques. Par ailleurs, des colloques sont organisés autour des problèmes spécifiques de la prescription en prison, des études sont faites, des articles publiés dans des revues médicales reconnues. Tout cela concourt à affiner progressivement le regard que les médecins portent sur les détenus.

Comme le montre cet exemple, la recherche du profit propre au secteur privé ne conduit pas mécaniquement à un désintérêt vis-à-vis de la prison et de ses problèmes. À l'inverse, la production de connaissances sur le milieu carcéral et l'élaboration d'outils de gestion adaptés à ce milieu permettent aux entreprises d'optimiser, dans une certaine mesure, leur fonctionnement.

\*

\*\*

La rencontre des entreprises et du monde pénitentiaire s'accompagne donc d'une ouverture des prisons qui sont auscultées et analysées par des groupes extérieurs. Elle se traduit également par l'introduction de nouveaux acteurs et de nouvelles logiques que les instruments de gestion rendent compatibles.

L'interférence entre ces deux mondes étrangers l'un à l'autre, ne se limite pas à ce travail d'investigation et d'innovation organisationnelle. Est en jeu la conception de ce que doit être la prison. De manière très explicite, les entreprises sont conduites à élaborer un modèle alternatif qui passe par une redistribution des rôles professionnels et du système d'action qu'ils composent. Ce modèle propose une redéfinition du détenu et de ce que l'on attend de lui.

### *Le détenu et ses personnalités multiples*

L'introduction de professions nouvelles dans les prisons aboutit rapidement à complexifier la figure du détenu et conduit à une redéfinition des rôles et des compétences, qui touche notamment le surveillant. L'exemple de la santé illustre particulièrement ce point.

La distribution des médicaments est une activité sensible dans les établissements pénitentiaires. Les médicaments sont susceptibles d'être utilisés par les détenus à des fins non thérapeutiques. Ils sont souvent engagés dans une sorte d'économie informelle : ils circulent, sont échangés, sont parfois stockés par des détenus pour des tentatives de suicides. Ils ont une valeur qui va au-delà de leur simple fonction thérapeutique. Certains surveillants peuvent transformer le médicament en un instrument de chantage pour assurer et maintenir leur autorité. Bref, autour du médicament, de sa prescription, de sa circulation et de son administration se noue un jeu dans lequel le surveillant occupe une place cruciale. L'arrivée de professionnels de la santé, médecins, psychiatres, pharmaciens et infirmiers, et la mise en œuvre d'outils de gestion qui explicitent les enjeux, les comportements et les résultats, remettent en cause cet équilibre délicat.

C'est ainsi que, partout, la décision est prise de confier à l'infirmière et non au surveillant la distribution des médicaments aux détenus. L'infirmière doit en outre

s'assurer que le détenu le prend bien. Ce contrôle s'inscrit dans une politique de " traçabilité " des médicaments qui est destinée à éviter les erreurs ou les " détournements " (un code barre crypté est attaché à chaque médicament, qui se trouve ainsi étroitement associé au détenu à qui il est destiné). L'infirmière passe dans les couloirs et se fait ouvrir les cellules par les surveillants qui leur servent d'escorte. Le rôle des surveillants est profondément modifié : de maîtres du jeu, ils se transforment en simples gardes du corps.

Les médecins ont également à trouver leur place. Ils doivent élaborer des règles du jeu (ce qu'ils appellent le « réglage ») à l'égard des surveillants puis les imposer. Ce travail suppose de multiples apprentissages. Ils apprennent à refuser la sollicitation d'un surveillant qui leur demande de piquer un détenu. Ils apprennent aux surveillants à ne pas invoquer systématiquement la folie des prisonniers pour interpréter certains de leurs comportements violents. La nécessité d'inventer de nouvelles règles tient au fait que le détenu se dédouble : il devient patient sans cesser d'être détenu, ce qui conduit à de nouvelles distinctions. Les médecins et les psychiatres constatent par exemple la diversité des formes de toxicomanies et des modalités d'intervention qu'elles requièrent. Ces classifications compliquent la caractérisation des détenus et par voie de conséquences rendent plus difficile la définition et le choix des comportements à adopter à leur égard. Le surveillant est perdu face à cette prolifération des identités : le détenu avec lequel il interagit est en quelque sorte atteint du syndrome des personnalités multiples !<sup>2</sup>

La prolifération des rôles qui sont proposés au détenu et la reconfiguration organisationnelle qu'elle implique ne sont pas limitées à la santé. Elles valent pour les différentes fonctions assurées par les entreprises. Au détenu, figure simple qui s'inscrit dans une ligne hiérarchique claire, est substitué un ensemble complexe de figures différentes : patient, stagiaire en formation, convive, client. Cette substitution pose un problème inédit de coordination. Les services doivent assurer la compatibilité entre leurs attentes vis-à-vis des détenus. Le détenu lui-même peut avoir des difficultés à passer d'un rôle à l'autre et à percevoir la cohérence de ce qui lui est demandé. C'est pour surmonter ces obstacles prévisibles que certains proposent de faire du surveillant un simple coordinateur. Il perdrait du même coup le pouvoir qu'il tire de sa position de point de passage obligé entre d'un côté l'administration, ses exigences et ses règles, et de l'autre côté la population des détenus.<sup>3</sup>

*Le détenu comme sujet autonome capable de s'engager sur un projet et d'entrer dans des relations contractuelles*

Le foisonnement des rôles et des formes d'interaction associés au détenu ne doit pas induire en erreur. Derrière cette diversité, une même figure du détenu se dégage en même temps que s'élabore une nouvelle définition du rôle de la prison à son égard. Elle s'applique non seulement aux discours mais également aux pratiques et dispositifs mis en place. De manière plus générale, le modèle proposé participe d'une démarche qui s'applique de proche en proche à l'ensemble des institutions qui jouent un rôle central dans nos sociétés.

---

<sup>2</sup> Sur les critiques des surveillants à cet égard : (Delagarde, et al., 1997)

<sup>3</sup> Sur ce rôle stratégique des surveillants voir : (Chauvenet et al., 1993)

### *Le détenu comme volonté*

La définition par les groupements du rôle de la prison s'adosse à une critique du régime traditionnel. Les visites préalables effectuées par les ingénieurs les amènent, nous l'avons vu, à critiquer durement le caractère inhumain des prisons et notamment la relation de surveillance elle-même. Cette critique est relayée au sein des groupements, une fois ceux-ci mis en ordre de marche. Les professionnels de la formation sont parmi ceux qui portent le nouveau modèle de la détention avec le plus de conviction et de clarté.

“ Notre rapport au détenu doit être un rapport différent du rapport surveillant-détenu. Dans ce rapport, il y a une relation de force et d'obligation. Le surveillant ne peut rien donner au détenu. Nous, dans la formation, on leur dit : je vous apprendrai un métier, vous êtes en prison, peu importe ce qui s'est passé avant, je ne veux pas le savoir, je suis là pour vous apprendre quelque chose, vous êtes pour moi un stagiaire ”. (Un directeur)

Le “ séjour ” dans la prison (le directeur d'un des sites ne parle-t-il pas de ses “ 700 pensionnaires ” !), ne devrait être qu'une étape sur une trajectoire qui a commencé, et trouvera son terme, hors du milieu carcéral. Cette fiction -on sait que la majorité des détenus passe d'un établissement à un autre, d'un service de contrôle ou de surveillance à un autre pour bien souvent y revenir-, affirmée contre l'évidence, souligne le volontarisme de la reconstruction proposée : le détenu n'est pris dans aucune fatalité et, même s'il l'était, on s'emploierait à l'ignorer afin de lui donner la chance d'y échapper.

Le résultat recherché est de transformer le détenu non pas en un être “ normal ” se comportant “ convenablement ”, mais en un individu doté d'une volonté de projet, en un mot capable de s'engager “ librement ” dans des relations contractuelles (Letang, 1997). À la norme conçue comme pierre angulaire d'une société que menacent déviances et délinquances est substitué le contrat. Pour jouer ce rôle d'élément fondateur le contrat suppose des êtres capables de se désengager de leur passé, même lorsqu'il leur a fait parcourir un chemin conduisant à la prison, pour élaborer des projets. Cette vision ne s'inscrit ni uniquement ni principalement dans un discours ou une doctrine ; elle se monnaie dans des pratiques :

“ On contractualise tout de suite nos relations avec les détenus. Le contrat, c'est de l'ordre de l'organisation. On le présente comme cela : c'est essentiel pour la formation des détenus de se plier à cet ordre ” (Un formateur).

D'où les procédures qui proposent un apprentissage “ en vraie grandeur ” de ce qu'est une négociation de contrat : entretien en groupe avec les détenus qui ont candidaté, entretien individuel d'une heure et, pour ceux qui ont su montrer leur intérêt pour les formations proposées, bilan de compétences assorti d'un contrat de formation. Le contrat n'est pas une abstraction ; il consiste en un travail d'écriture, de suivi et s'inscrit dans des dispositifs matériels qui en assurent la possible exécution :

“ Ce projet est écrit. Une copie nous revient, une autre est donnée au détenu et au service socio-éducatif. On y définit les obligations de chacun, le planning, la durée, l'organisation. Les formateurs-orienteurs font une fiche de liaison pour assurer le suivi ” (Un formateur).

Ceci opère un tri parmi les détenus : il y a ceux qui sont capables d'aller jusqu'au contrat (environ 15%), et c'est l'essentiel de l'apport de la formation, et les autres qui sont classés en fonction de leur capacité à entrer, un jour ou l'autre, dans cette relation contractuelle qui suppose, et c'est le but ultime de la formation, “ une



réflexion sur soi, sur l'environnement et soi, sur l'environnement ", comme le dit un formateur. Le " pensionnaire " n'est plus qualifié par sa faculté à être redressé, à se réinscrire dans la norme sociale. Il est évalué en fonction de sa plus ou moins grande propension à se prendre en charge et à s'engager dans des relations contractuelles. Une frontière est ainsi fixée, dont le tracé ne dépend que de la sévérité des critères retenus, entre ceux dont on espère qu'ils se laisseront saisir par la dynamique de réinsertion et ceux qui sont incapables de sortir de leur situation d'exclusion. D'où l'importance du travail psychiatrique qui vise à démêler ce qui dans l'incapacité des détenus à devenir des êtres responsables - c'est-à-dire dotés d'un projet, d'une volonté et assumant leur passé-, tient d'un côté aux conditions particulières de la détention, dont il faut s'employer à alléger les effets, et de l'autre côté à l'histoire propre du détenu avant son entrée dans la prison. Le savoir à produire, qui est évidemment inséparable de la gestion même de la détention et des détenus, porte sur les effets de la détention et sur les conditions d'émergence et de consolidation d'un projet assumé. Ceci s'exprime notamment dans l'irritante interrogation sur les effets de la prison qu'exprime la constante affirmation que rien ne distingue un détenu d'un non-détenu si ce n'est qu'il est détenu<sup>4</sup> : " Il faut se rendre compte qu'il y a tout le monde en prison ; tout le monde, dans sa vie, peut passer une semaine en prison. En 30 ans, il y a eu 50 millions d'entrants " (médecin). Et si différence il y a, elle est résiduelle, ne pouvant être saisie qu'une fois identifié tout ce qui est dû aux conditions de la détention.

La prison, dans cette action, ne se situe plus par rapport au couple normalité-délinquance (son rôle étant de redresser les délinquants pour les faire rentrer dans la norme) mais par rapport à un autre couple contrat-absence de contrat.

Le travail de ce point de vue est exemplaire, car il est le prototype de la relation contractuelle, celle qui permet à un individu libre de participer, sans pour autant abdiquer son autonomie, à la construction du lien social :

" Les détenus constituent une population de gens qui savent très bien se débrouiller sans travailler et la prison, pour eux, n'est pas du tout une parenthèse mais une partie de leur mode de vie. Bien entendu ils ne sont pas ravis de venir ici mais c'est un élément de leur trajectoire, parfaitement intégré. Il est donc important de leur faire prendre conscience de la valeur *positive* du travail qui *insère dans une relation sociale*. " (Un formateur)

Le travail est conçu comme une condition nécessaire pour devenir un citoyen à part entière. Durant les activités de travail qui se déroulent dans un atelier à l'intérieur de la prison, il s'agit de reconstruire la relation industrielle, en évitant les deux écueils de l'action sociale et de la répression, reconstruction qui s'inscrit dans une multitude de détails -vêtement de travail spécifique, formes de civilité-, et suscite souvent l'hostilité des surveillants<sup>5</sup> :

" Dans les prisons, il y a des signes de reconnaissance, quand on n'est pas détenu, on serre la main à un surveillant, mais il ne faut pas serrer la main des détenus, les surveillants ne supportent pas. Mais le chef d'atelier chez nous, qui voit ses types tous les matins, il serre la main et ça fait grincer des dents. " (directeur de groupement)

---

<sup>4</sup>Tandis que dans le modèle traditionnel, c'est parce que le détenu est différent du non-détenu qu'il est détenu.

<sup>5</sup> Sur les conceptions divergentes du travail : (Lazerges, 1997)

Ce détenu dont on vise à faire un individu capable de s'engager dans tout type de relations contractuelles, se voit doté d'autres compétences ou qualités, auxquelles les groupements s'emploient à donner corps et réalité. Un des maîtres mots des services de santé est celui de "démédicalisation". Derrière cette expression un rien barbare se cache une critique en règle de l'institution pénitentiaire "qui utilise la chimie pour calmer les détenus". Il faut éviter "les anxiolytiques à tour de bras, s'intéresser à l'individu, ne s'occuper que de lui, parler de ses angoisses, de son mal de dos" (Un directeur de site). Il faut redonner au détenu jusqu'à sa peine et ses angoisses, jusqu'à ses appréhensions. En les passant par pertes et profits, en les lui confisquant -l'institution pénitentiaire n'ayant de cesse de remettre le détenu dans le droit chemin en le dépouillant d'actes qu'il a pourtant commis-, on en ferait un être diminué, amputé de lui-même. Une expression usée jusqu'à la corde par le vocabulaire psychologique exprime cette exigence : le détenu doit "s'assumer" car il ne pourra être une personne libre de ses engagements que s'il se prend totalement en charge, ce qu'interdit la comptabilité en partie double sur quoi est fondé le calcul des peines, tant d'années de prison étant supposé effacer ce qui ne s'efface jamais. Cette opération de requalification implique une violence qui, contrairement à celle imposée par les surveillants, est salutaire : "J'aborde toujours le problème des victimes, ce qui, vis-à-vis d'eux, crée une violence certaine, mais qu'il ne faut pas éviter" (Un formateur).

### *Dispositifs*

Un établissement pénitentiaire n'est pas seulement une organisation avec des rôles, des procédures et des règles de fonctionnement. C'est également, comme cela a souvent été souligné, un parti architectural, un ensemble d'agencements socio-techniques qui contribuent puissamment à la mise en forme et à la réalisation des missions qui sont assignées à la détention. Comment la redéfinition conjointe du détenu et de la prison que nous avons décrite plus haut se traduit-elle dans ces agencements ? Nous n'en donnerons qu'un bref aperçu centré sur les dispositifs de sécurité.

En visitant les prisons françaises et étrangères, en rassemblant de la documentation, les ingénieurs des groupements ont en effet eu un choc terrible : "Ça nous a vraiment étonné. Les détenus ne pouvaient pas se déplacer sans être accompagnés par un surveillant. Ça nous a semblé vraiment inhumain." Les innovations proposées vont en grande partie être mises en forme par cette indignation.

Au centre des dispositifs conçus par les entreprises se trouve l'électronique, qui, dans tous les groupements, est pensée comme le moyen d'alléger la surveillance apparente du détenu, de lui redonner une certaine capacité de mouvement autonome, de construire des espaces de semi-liberté. Parmi les dispositifs considérés comme les plus novateurs, figure la carte magnétique imaginée par l'un des groupements. Personnelle, elle est associée à une définition précise des mouvements autorisés pour chaque détenu. Son détenteur peut s'en servir pour se déplacer à sa guise et ouvrir les portes qui séparent les différents espaces de la prison, dans la limite des autorisations qui lui sont accordées. Tous les mouvements sont enregistrés sur l'ordinateur, et au-delà des portes et des bâtiments se succède une série de contrôles techniques : câbles, barrières hyperfréquences, caméras qui fonctionnent en permanence.

Le principal intérêt du système électronique, du moins dans l'esprit de ses promoteurs, est de placer le détenu face à un choix qu'il doit (ré)assumer dans chacun de ses actes.<sup>6</sup> En manifestant sa bonne volonté à suivre les consignes il démontre qu'il est capable d'être fidèle à des engagements. Tel est le contrat. Il suppose une surveillance abstraite, qui passe le moins possible par des dispositifs qui contraignent le détenu (un surveillant qui impose sa volonté, une enceinte qui rend visible et prégnante l'incarcération) et lui interdisent ainsi de mettre à l'épreuve sa capacité d'autonomie. Avec l'électronique qui est invisible et qui laisse des marges de manœuvre, le détenu est en permanence face à lui-même.

Bien que rendu plus discret, le système de surveillance n'en est pas moins actif : suivre la trajectoire du détenu, qu'elle conduise à la réinsertion ou à l'évitement, tel est son principe sous-jacent. Pouvoir faire le point, mesurer une distance par rapport à un projet et ceci dans l'espace abstrait de la qualification et de la réinsertion, ou dans l'espace mi-virtuel, mi-réel des dispositifs de suivi et de repérage électroniques. Ouvrir le champ des possibles pour permettre l'émergence d'une volonté puis la mettre à l'épreuve en suivant les déplacements "choisis" par le détenu. Réaliser un quadrillage électronique non pour enfermer mais pour réduire et qualifier l'infinie diversité des trajectoires. Dans ces conditions, la punition est le renoncement à la réinsertion, renoncement que l'institution pénitentiaire *se borne à constater* soit à travers l'incapacité du détenu à définir un projet soit dans sa volonté, exprimée dans une tentative d'évasion pure et simple, d'échapper à l'entreprise pédagogique en s'échappant de la prison. La carte est un contrat ; les champs d'hyperfréquence et autres dispositifs électroniques sont un moyen de repérer celui qui n'a pas su tenir ses engagements.

### *Une société peuplée d'agents capables de s'engager dans des projets ?*

Se donner pour finalité de faire du détenu un être autonome, capable de contracter et " s'assurant " pleinement, c'est l'ouvrir sur un environnement dont la prison s'employait jusqu'ici à le couper. C'est ainsi qu'un lien est opéré naturellement entre la formation et le marché du travail et participe puissamment à redéfinir la détention elle-même. Le détenu est un stagiaire (les textes et son statut lorsqu'il est en formation le disent) qui est destiné à quitter la prison pour occuper un emploi. Le stage est long dans le cas des centres de détention ; il est court pour les maisons d'arrêt où les séjours des détenus sont plus brefs ; le stage long est même susceptible pour les détenus en fin de peine de se dérouler en partie en dehors de la prison, en régime de semi-liberté. Le suivi du marché local est assuré par les formateurs qui tournent dans les entreprises pour se tenir informés. L'appartenance à un groupement industriel facilite en principe les relations avec le marché du travail, bien que rien ne soit aisé. L'entreprise devient le prolongement naturel de la prison qui voit sa nature profondément modifiée, prise qu'elle est maintenant dans un ensemble qui jusqu'ici lui était étranger. Pour faciliter par exemple le passage sans rupture de la cellule aux arrière-salles de restaurants collectifs qui acceptent de prendre des détenus en stage, il faut modifier quelques dispositions réglementaires.

---

<sup>6</sup> Les détracteurs des prisons privées ne manqueront pas de stigmatiser à leur tour le caractère inhumain d'un tel dispositif !

Une telle démarche, si elle aboutit, renforce l'intégration progressive de l'établissement pénitentiaire dans un dispositif plus général au centre duquel pourrait bien se trouver la relation salariale.<sup>7</sup>

Pour prendre la mesure de la nouveauté de cette construction une brève digression peut être utile. Michel Foucault insistait déjà sur les profondes solidarités entre la prison et la société qui l'entoure, l'une se modelant sur l'autre dans un équilibre fait de complémentarités. À l'univers carcéral, qui surveille et punit, et dont la mission est de faire passer le détenu d'un comportement de délinquant à un comportement "normal", correspond précisément une société organisée autour de normes permettant de qualifier et de mesurer les degrés de délinquance. De manière paradoxale, sont normaux ceux qui échappent au système carcéral, ceux qui parviennent à se tenir sur sa périphérie : la norme est l'envers de la délinquance, la prison n'est pas sur les marges de la société mais en son centre. Elle est l'élément le plus achevé d'un dispositif gradué de traitement de la délinquance, la pointe extrême d'un continuum d'institutions et de pratiques qui traitent de manière de plus en plus dure les individus pour les "redresser". D'un dispositif à l'autre se révèlent des correspondances : les technologies de disciplinarisation utilisées dans des lieux aussi différents qu'une prison, une école ou un asile ne sont pas sans rapport ; les partis architecturaux se ressemblent. Il n'est pas déraisonnable de postuler qu'entre l'institution pénitentiaire et le reste du tissu social s'établissent des réseaux d'équivalences et de similarités qui font de la prison autre chose qu'une exception monstrueuse, qu'une enclave exorbitante dotée de ses propres règles et lois.

Ce qui justifie cette brève digression, c'est que les personnels des groupements emportés par leur élan n'hésitent pas à proposer une trame analogue mais qui fait jouer d'autres similitudes se déployant suivant d'autres lignes d'équivalences.

L'assimilation du détenu à une personne en voie de réinsertion sociale fait entrer la prison en résonance avec d'autres institutions dont les missions sont comparables. Le classique rapprochement entre établissements pénitentiaires, hôpitaux et centres de formation, continue à prévaloir, mais il est moins fondé sur la similitude des techniques corporelles et matérielles mobilisées pour discipliner les êtres que sur une commune exigence : celle de transformer des pensionnaires inconstants et dépendants en individus dotés d'autonomie et de volonté, capables d'entrer dans des relations contractuelles. Entendons-nous bien, ces similitudes ne sont pas inscrites dans la nature des institutions. Elles sont suggérées et construites par les entreprises, les directeurs de site, les directeurs fonctionnels, les chefs de service, les médecins et les ingénieurs qui considèrent que toutes ces organisations ont en commun -il suffisait de le découvrir-, de combiner plusieurs activités, plusieurs services pour préparer l'insertion ou la réinsertion de ceux à qui sont destinées les prestations.

Une telle perspective contribue à instaurer une continuité et un gradient entre les différentes institutions chargées de réinsertion et de lutte contre l'exclusion, depuis celles prenant en charge les personnes qui ne pourront jamais être réinsérées jusqu'à celles qui donnent un dernier coup de pouce à celui et à celle qui sont aux portes du marché du travail. Ce n'est plus la prison qui est au centre, mais le marché, et avec lui la double figure de l'exclusion et de la réinsertion. Un réseau d'équivalence est tissé où l'on trouve des firmes, des lycées professionnels, des centres de formation pour

---

<sup>7</sup> Sur ces questions, voir les déclarations intéressantes des professionnels : (Forge, et al., 2000)

jeunes au chômage, des C.A.T. " avec qui la concurrence est dure ", c'est-à-dire l'ensemble des institutions par lesquelles les sociétés démocratiques s'efforcent de produire et de reproduire des agents individuels, autonomes et responsables.

### *Questions/discussion*

Pour conclure, nous aimerions proposer les éléments de réflexion suivants :

- La sociologie économique a considérablement relativisé l'opposition canonique entre marché et Etat. Il est de plus en plus difficile de considérer qu'il s'agit de deux mondes hostiles aux logiques distinctes et incompatibles.<sup>8</sup>

Comment décrire ces relations ? Une première stratégie consisterait à réhabiliter la notion d'économie morale proposée par E.P. Thomson : on ne peut concevoir de marché qui ne soit alimenté, soutenu par des valeurs morales, voire encastré dans des institutions. L'histoire du programme 13000 donne du crédit à cette thèse. Les ingénieurs, lorsqu'ils visitent les prisons, sont indignés. Les projets qu'ils proposent sont en grande partie le produit de cette indignation. Ils transportent un modèle d'être humain, celui de l'individu capable d'élaborer des projets et d'entrer dans des contrats, qu'ils empruntent « aux marchés en réseau » pour l'importer dans le monde pénitentiaire en vue de l'humaniser.<sup>9</sup> Le maton qui constitue le principal obstacle à ce transfert fait ressortir, de manière paradoxale et inattendue, l'épaisseur morale de l'agent économique.

La référence à la notion d'économie morale (ou plus généralement à celle d'embeddeness) est éclairante car elle permet d'éviter les stéréotypes sur le marché. Elle est inadaptée pour décrire les pratiques qui émergent et dont nous avons brièvement rendu compte. Prenons le cas des outils de gestion qui sont imaginés par certains professionnels de la santé. Ces outils permettent, comme on l'a vu, le calcul économique. Ils contribuent également à une rénovation du système de prescription et d'administration des médicaments ; ils sont en outre directement impliqués dans l'apparition d'une nouvelle figure, qui est celle du détenu-patient. Il en est de même des procédures mises en place pour la formation ainsi que des agencements architecturaux et techniques destinés à la surveillance. Leur imputer une dimension morale conduirait très vite à des contresens. Ces dispositifs, ces procédures et règles font exister, pour reprendre une notion proposée par Deleuze dans sa lecture de Foucault, un nouveau type de diagramme. Un diagramme est un agencement socio-technique, qui, de par son organisation propre et les effets qu'il produit, contribue à façonner certaines formes d'agence humaine. Le diagramme interactif, par exemple, donne corps à un individu autonome, entreprenant, réagissant aux sollicitations de son environnement, aux informations qu'il lui apporte et aux possibilités qu'il fait surgir, et prenant des décisions qui l'engagent et qui produisent des effets dont il est responsable. Que ce diagramme, dont Andrew Barry montre qu'il est caractéristique des principales institutions des sociétés avancées (économie des services, recherche, formation), soit proposé pour prendre le relais, au sein du monde pénitentiaire, du diagramme disciplinaire que Foucault a mis en évidence dans les projets de prison

---

<sup>8</sup> Pour la discussion des différentes conceptions du marché, voir : (Callon, 1998)

<sup>9</sup> Sur l'organisation réticulaire des marchés voir : (Veltz, 2000)

nés au 19<sup>ème</sup> siècle, est hautement symbolique.<sup>10</sup> Cette transposition, du monde économique vers le monde carcéral, d'un diagramme qui s'incarne dans des dispositifs matériels mais également dans des formes d'organisation ainsi que dans des règles, des procédures et des incitations, montre que le marché ne saurait se réduire à la simple addition de comportements optimisateurs et de valeurs morales destinées à leur redonner du sens. Les marchés sont des constructions qui façonnent l'agence humaine. Le programme 13000 explicite ce modèle proposé comme référence pour la réforme pénitentiaire.<sup>11</sup>

C'est au prix de cette double rupture, rupture avec le modèle des mondes hostiles, rupture avec la notion d'économie morale (ou encastrée), que la rencontre entre les entreprises et l'administration pénitentiaire devient analysable. Ce qui est en jeu c'est l'importation d'un nouveau diagramme, d'un agencement socio-technique original qui remodèle l'individu, redéfinit ce dont il est capable et ce qui est attendu de lui.

- Cette rencontre ne peut donc se décrire comme une simple adaptation. Elle est productive. Par les hybridations, innovations, et apprentissages croisés qu'elle entraîne, elle conduit à l'émergence de nouvelles pratiques et de nouvelles catégories. On a souligné la reconfiguration des rôles provoquée par l'introduction de professionnels. On peut également mentionner l'impact des outils de gestion sur le fonctionnement même de l'administration et ses procédures de suivi, d'évaluation et de prise de décision. Un des résultats les plus inattendus est cependant que certaines entreprises ont été amenées à concevoir différemment leur métier et leur stratégie. L'une d'entre elles déclare avoir appris à faire coopérer des médecins, des infirmières et des psychiatres non seulement entre eux mais également avec des gestionnaires, des ingénieurs électrotechniciens, des formateurs ou encore avec des spécialistes de l'hôtellerie. Ce qu'exprime en un raccourci saisissant un des directeurs : " Notre métier ce n'est pas les prisons, c'est la gestion multiservice ".

Grâce aux apprentissages et à l'expérience accumulée dans les établissements pénitentiaires, l'entreprise envisage d'étendre la logique de ses interventions, saisissant dans la même dynamique des acteurs de plus en plus diversifiés et nombreux. Elle accroît la maîtrise de son nouveau métier qui est la gestion intégrée d'un large éventail de compétences et d'acteurs, dans le but de favoriser la (ré)insertion de personnes qui ont été exclues ou qui ne sont pas encore intégrées. Approfondir la reconfiguration de l'établissement pénitentiaire c'est augmenter sa faculté d'aller ailleurs, de conquérir de nouveaux marchés en exportant un modèle éprouvé. La boucle est bouclée : invitée à entrer dans l'univers carcéral, l'entreprise y importe des modèles qu'elle enrichit pour les réimporter ensuite dans l'univers économique ! Se tissent ainsi de nouvelles relations de domination qui imposent aux individus une forme de subjectivité à laquelle ils ne peuvent échapper.

- Nous n'avons pas étudié le fonctionnement des prisons privées. L'objet que nous avons choisi est différent : notre objectif était de saisir les entreprises dans leur travail d'élaboration d'arguments, d'outils, de procédures, et de dispositifs socio-techniques. Sans aller au-delà des objectifs que nous nous sommes fixés, il est cependant possible d'expliquer les résultats d'enquêtes et d'études consacrés au fonctionnement des

---

<sup>10</sup> Sur la notion de diagramme interactif voir : (Barry, 2001)

<sup>11</sup> Sur la notion d'explicitation voir : (Muniesa, 2003)

prisons du programme 13000 (Delagarde, et al., 1997) (Lazerges, 1997) (Liwerant, 1999) (Poncela, 1997). Ces travaux mettent notamment en évidence l'hostilité des surveillants, les critiques des personnels de l'administration pénitentiaire, mais également l'absence de prise de conscience par les détenus eux-mêmes des effets positifs de la réforme.

L'hostilité des personnels de l'administration pénitentiaire est compréhensible, car ils considèrent que leurs intérêts sont menacés par un programme qui va contre leurs convictions. Mais il y a d'autres raisons. Dans leur travail de reconfiguration des procédures, des dispositifs et des figures du détenu, les personnels des entreprises reproduisent les pratiques prévalant dans le monde industriel. Ils n'ont pas associé les détenus et les personnels de l'administration pénitentiaire à leurs projets. Une telle omission se comprend aisément. D'abord du fait de l'importance prise par la rédaction du cahier des charges et du caractère volontaire de la réforme : leur seul interlocuteur a été l'administration centrale. Ensuite parce que le monde de la prison n'est pas un monde où les pratiques de concertation sont monnaie courante : comment associer les détenus, comment faire intervenir les surveillants ? Formuler ces questions suffit à révéler l'étendue des difficultés à résoudre ! Il reste que, même si c'est pour de bonnes raisons, le changement programmé a suivi un modèle hiérarchique (top down), bien connu dans les entreprises. Il n'est pas étonnant dans ces conditions que les détenus et les surveillants se sentent peu ou pas impliqués. Il n'est pas étonnant non plus que le projet se soit considérablement modifié à l'épreuve de sa mise en place, puisque aucun allié n'avait été recruté au préalable pour le soutenir.

## Références

- A. Barry, *Political machines : governing a technological society*, Athlone, 2001
- M. Callon, *The laws of the markets*, Blackwell, 1998
- A. Chauvenet, G. Benguigui et F. Orlic, Les surveillants de prison : le prix de la sécurité, *Revue Française de Sociologie*, XXXIV, 1993, pp. 345-366.
- C. Delagarde, Helloin, C., Herzog-Evans, M., Alvarez, J. et Liwerant, S. O., « Les établissements pénitentiaires à gestion mixte à l'épreuve de l'expérience », *Archives de politique criminelle*, 1997, 19, pp. 97-142.
- M. El Ouarzazi-Delots, J. Ribeill, « La gestion mixte en prison », Mémoire de fin d'études, École des mines de Paris, 2003
- J.-L. Forge, Dubost-Martin, H., Louapre, B. et Petitdidier, J., « La participation des entreprises privées aux actions de réinsertion », *Archives de politique criminelle*, 2000, 22, pp. 137-160.
- C. Lazerges, « Les établissements pénitentiaires à gestion mixte à l'épreuve de l'observation. » in P. Lafarge (ed.), *Etablissements pénitentiaires à gestion mixte. Actes du colloque de Montpellier 17 mars 1997*, Montpellier, Editions A. Pedone, 1997, pp. 32-49.
- H. Letang, « Mise en place et objectifs d'un service formation », in P. Lafarge (ed.), *Etablissements pénitentiaires à gestion mixte. Actes du colloque de Montpellier 17 mars 1997*, Montpellier, Editions A. Pedone, 1997, pp. 64-66.

S. Liwerant, « Les prisons à gestion mixte : l'entreprise dans le service public pénitentiaire », *Archives de politique criminelle*, 1999, 21, p. 131-160.

F. Muniesa, *Des marchés comme algorithmes : sociologie de la cotation électronique à la Bourse de Paris*, Thèse de l'École des mines, 2003.

P. Poncela, « L'impact de la gestion mixte sur le sens de la peine privative de liberté », in P. Lafarge (ed.), *Etablissements pénitentiaires à gestion mixte. Actes du colloque de Montpellier 17 mars 1997*, Montpellier, Editions A. Pedone, 1997, p. 70-78.

P-M Thibault, *Le défi des prisons privées*, Albin Michel, 1995

P. Veltz, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, 2000