

JUSTICE
JUSTITIE



SÉCURITÉ
VEILIGHEID

SEPTEMBRE 2016 | #07 |

L'ÉTAU ET LE RÉSEAU. RECOMPOSITIONS DES CONTEXTES DE TRAVAIL DES ÉQUIPES DE DIRECTION PÉNITENTIAIRE.

Christophe Dubois

En parcourant les nombreuses études qui décrivent et analysent, depuis plus de vingt ans, le fonctionnement des organisations et des politiques pénitentiaires, trois questions semblent avoir jusqu'ici suscité un moindre intérêt scientifique : qui dirige ces organisations ? En quoi consiste le travail des équipes de direction ? Quelle position les membres de ces équipes occupent-ils dans le système organisationnel et politique pénitentiaire belge ? Cet article apporte quelques éléments de réponse à ces questions tout en éclairant les recompositions des contextes de travail des équipes de direction pénitentiaire. Cet éclairage souligne la nécessité de définir politiquement et avec les principaux intéressés un processus de professionnalisation de la fonction qu'ils exercent.



Christophe DUBOIS. *Docteur en Sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'ULg (2009), il étudie depuis une dizaine d'années les organisations et les politiques judiciaires en général, pénitentiaires en particulier. Ses recherches en cours portent notamment sur les discours et pratiques de médiation scolaire et hospitalière, les processus d'application des peines et les politiques de soins de santé en détention.*

Publication récente

DUBOIS C., VRANCKEN D., 2015, « Restorative detention or 'work on self'? Two accounts of a Belgian prison policy », *Ethnography*, 16, 2, pp. 187–206

Justice et sécurité/Justitie en veiligheid,
info@jsjv.be, www.jsjv.be, ISSN : 2406-6931



INTRODUCTION

Alors que de nombreuses études francophones ont décrit et analysé, depuis plus de vingt ans, le travail des surveillants, des professionnels de la santé et de l'enseignement en milieu carcéral, des greffes pénitentiaires, des aumôniers de prison ou encore des services de probation¹, l'activité des directeurs² de prison a suscité un moindre intérêt scientifique, si l'on excepte l'ouvrage de Gérard De Coninck et Guy Lemire (2011) et les travaux plus récents de Philippe Kennes et Rudy Van De Voorde (2015). Dans le champ anglo-saxon, toutefois, l'on note davantage d'attention accordée aux styles de management carcéral (Barak-Glantz 1981 ; Dilulio 1987) et aux effets de l'introduction du Nouveau Management Public en prison (Liebling 2004 ; Boin et al. 2006) sur le métier de directeur (Bryans 2007).

Outre cette zone d'ombre, un postulat déterministe caractérise nombre d'études présentant une institution pénitentiaire vouée à l'éternelle « (re) production de l'homologie fonctionnelle [...] et, en conséquence, à la (re) production de son 'échec' » (Chantraine 2004). Toutefois, et malgré l'indéniable poids des logiques de régulation sécuritaires et actuarielles en détention (Sparks et al. 1996), la littérature peine à rendre compte du travail fourni par les équipes de direction. Quelle est leur composition ? Quelles sont les tâches effectuées par leurs membres ? Quelle position ceux-ci occupent-ils dans le système organisationnel et politique pénitentiaire belge ?

Pour répondre à ces trois questions qui structurent cette contribution, je me baserai sur une recherche réalisée en Belgique entre 2012 et 2015³. Quarante entretiens semi-directifs ont été réalisés à cette occasion avec trente membres des équipes de direction de cinq établissements francophones contrastés, six cadres de l'administration centrale et quatre directeurs retraités depuis moins de dix ans. Diverses notes issues de huit journées consacrées à l'observation du travail de quatre directeurs ainsi que divers documents officiels (textes législatifs, arrêtés exécutifs et judiciaires, coupures de presse, plans de management, etc.) complètent un matériau empirique au centre duquel se situent les discours des directeurs. Ces discours traduisent une perception rationnelle, dont le sens dépend notamment des contextes de travail des acteurs étudiés. Ils offrent par conséquent une voie heuristique permettant d'accéder à leurs pratiques et interactions. Ces pratiques et interactions constituent le matériau de base – recomposé suite aux entretiens et observations réalisés – de cette contribution.

1 Voyez notamment les travaux de Chauvenet et al. (1994), Milly (2001), Salle et Moreau de Bellaing (2010), Becci (2011) et de Larminat (2014).

2 Si l'on se réfère à l'article 2, 13^o de la loi de Principes du 12 janvier 2005, le directeur de prison est « le fonctionnaire chargé de la direction locale d'une prison ou d'une section de prison ». Toutefois, le terme de « directeur » désigne dans la présente contribution – comme c'est le cas dans le jargon carcéral – chaque membre des équipes locales de direction, quelque soit leur niveau hiérarchique (chef d'établissement, directeur adjoint ou directeur « junior ») et leur(s) attribution(s) (gestion du régime des détenus, du personnel, du greffe, de la comptabilité, du service psychosocial, etc.).

3 La présente contribution est issue d'une recherche soutenue par les Fonds Spéciaux de la Recherche de l'Université de Liège (FSR) et par le programme PAI 'Justice & Populations' (Belspo – <http://www.bejust.be>). Cette recherche visait à rendre compte des processus de « modernisation » de la chaîne pénale et du système judiciaire.



DES ÉQUIPES DE DIRECTION JEUNES, FÉMININES ET POLYVALENTES

Grèves des surveillants ; émeutes, évasions ou suicides de détenus ; construction de certains établissements et délabrement de certains autres : les prisons font fréquemment la une des médias et ne laissent pas indifférent (Mincke et Pitseys, 2015). Peu de citoyens soupçonnent toutefois l'ampleur du travail quotidien fourni par quelques 9000 employés (personnel médical, psycho-social, technique, administratif et plus de 7000 surveillants) dans les 35 établissements belges hébergeant près de 11500 détenus. Plus rares encore sont ceux qui mesurent l'ampleur du défi que relèvent en permanence les 193 personnes actives dans les équipes de direction locales⁴ pour assurer le bon fonctionnement de la prison dont elles sont responsables.

Alors que l'on imaginerait volontiers un directeur à la barbe grisonnante régner avec autorité et charisme sur « son » établissement, l'observation de la réalité suscite trois motifs d'étonnement. Premièrement, les directeurs forment des équipes jeunes qui se composent de deux à douze fonctionnaires âgés en moyenne de 42 ans et majoritairement de sexe féminin (127 femmes pour 66 hommes, soit 65,8%). On peut également, à la suite de divers auteurs (Chauvenet et al. 1994 ; Sparks et al. 1996 ; De Coninck et Lemire 2011) relativiser l'autorité des chefs d'établissement, souvent amenés à tolérer les comportements discrétionnaires de leur base, laquelle est chargée d'appliquer des règlements incohérents⁵. Enfin, tous les fonctionnaires appelés « directeurs » sur le terrain remplissent un rôle composite pour l'exercice duquel aucune formation spécifique n'est organisée⁶, et cela malgré les mutations importantes de leur métier au cours des vingt dernières années, comme nous le verrons plus loin.

Parmi ces équipes de direction, on pourrait à première vue distinguer les chefs d'établissement des directeurs adjoints. Or, le degré de responsabilité et l'amplitude des attributions officielles de ces derniers varient selon la taille de la prison – donc de la population détenue et de l'équipe de direction – comme l'illustrent les équipes de direction de deux établissements contrastés : Alpha et Omega⁷. Le premier compte douze directeurs, 640 surveillants et environ 1030 détenus répartis entre la Maison de peines (290), la Maison d'arrêt (560), l'annexe psychiatrique (40), la semi-détention (60) et le « quartier femmes » (80) ; le second compte trois directrices, 105 surveillants et 140 détenus (essentiellement des condamnés).

Quatre directeurs et huit directrices âgés en moyenne de 39 ans composent l'équipe de direction de la prison Alpha. Sept sont criminologues et cinq directrices sont diplômées en sciences humaines et sociales (une anthropologue, une assistante sociale, trois psychologues). Le chef d'établissement, préside le Comité de concertation de base (CCB). Comme l'indique l'organigramme (cf. figure 1), il est secondé par un directeur du personnel, deux directrices gestionnaires et une directrice responsable du régime des détenus. Cette matière concerne la

⁴ Ces chiffres et les suivants m'ont été communiqués par le service du personnel de l'administration centrale en juin 2015.

⁵ Je reviendrai sur ce point dans la section suivante.

⁶ Parmi les 30 directeurs interviewés, 24 détiennent un diplôme universitaire – en criminologie le plus souvent, parfois en sciences humaines et sociales – et 6 ont réussi les divers concours de la fonction publique lors d'une première carrière de surveillant ou d'employé (notamment au greffe pénitentiaire).

⁷ La composition des équipes de direction de ces deux établissements est présentée ici à titre illustratif, sans quête de comparaison ni représentativité. En outre, les appellations Alpha et Omega ne visent pas tant à anonymiser les établissements en question qu'à souligner le fait que la description qui en est proposée correspond à des périodes différentes, comprises entre 2012 et 2015. Depuis lors, les effectifs des équipes de direction ont évolué.



gestion des dossiers des détenus par les sept directeurs affectés aux Maisons de Peines et d'Arrêt. Chacun(e) d'entre eux gère environ 130 « dossiers détenus » tout en assumant d'autres responsabilités : coordination du greffe, du service psychosocial (SPS), des formations, des ateliers, des réunions de cadres (chefs surveillants), de la polyclinique, de la sécurité, etc. Enfin, ils sont dix à se répartir les rôles de garde.

Deux « réunions de staff » rythment leur quotidien. L'une a lieu de 8h30 à 9h30. On y distribue le courrier relatif aux « dossiers détenus » et aux diverses matières, on y diffuse les informations en provenance des différentes « maisons » de la prison, les faits marquants de la veille sont rapportés, les activités sont planifiées, etc. L'autre réunion se déroule entre 13h et 13h30 et rassemble les huit directeurs concernés par la gestion du régime. Ils font le point sur les « entrants » et les « sortants », puis discutent des dossiers « sensibles » pour lesquels des avis doivent être remis : changement de cellule, placement à l'annexe psychiatrique, demande de congé pénitentiaire, de surveillance électronique, de transfert, etc. « On fait le point ensemble sur des situations individuelles », précise l'un d'eux. Dans ce cadre, une attention croissante est accordée aux motivations écrites justifiant les sanctions disciplinaires.

Si l'organigramme semble indiquer une forte division verticale et horizontale du travail, la réalité est plus nuancée. La nuit et le weekend, les directeurs de garde assument seuls la responsabilité des différentes maisons, les interactions avec la police et les autorités, le dialogue social, la gestion de l'absentéisme et les urgences de toutes sortes. Et si le chef d'établissement définit la politique organisationnelle et conçoit le régime en étroite collaboration avec les deux adjoints responsables de ces matières, chaque membre de l'équipe est responsable dans le champ de ses attributions. Comme l'indique un adjoint, « dans chaque décision, c'est toujours la responsabilité du chef d'établissement qui est mise en jeu. Mais ici, il nous donne carte blanche ». La distribution des attributions est renouvelée environ tous les deux ans et au rythme des mouvements dans l'équipe, de manière à permettre à tout un chacun de développer ses compétences dans des matières distinctes mais interdépendantes.

A Omega, la cheffe d'établissement « faisant fonction » (psychologue) gère les ateliers, les infrastructures et la comptabilité (logistique, indemnités des détenus, projets et investissements, régie du travail). Elle anime également les réunions avec les intervenants extérieurs, le régime disciplinaire du personnel et assume la responsabilité fonctionnelle de ses deux adjointes (cf. figure 2). Toutes trois, âgées de 46, 36 et 33 ans, disposent de moins de cinq ans d'ancienneté dans la fonction. Elles se répartissent équitablement la gestion des 140 « dossiers détenus ». L'une supervise en outre l'observation des « nouveaux entrants », du greffe et des activités de justice réparatrice. L'autre assume le suivi du plan opérationnel et est responsable fonctionnelle du SPS (service psychosocial). Enfin, les trois directrices se répartissent les rôles de garde (une semaine sur trois) et se réunissent quotidiennement entre 8h30 et 9h30 pour s'informer et discuter de certains dossiers détenus « plus sensibles », tels que ceux relatifs à un prochain passage devant le TAP (tribunal de l'application des peines) de détenus condamnés pour faits de mœurs.

5

Les établissements Alpha et Omega offrent une illustration concrète de l'importance de la taille de l'établissement. Plus celui-ci est petit, plus l'exigence de polyvalence des directeurs s'accroît car les diverses



matières, ainsi que les rôles de gardes, reposent sur une équipe plus restreinte⁸. Voici pourquoi, dans cet article, le terme de « directeur » désigne les personnes actives au sein de ces équipes, par-delà la variété de leurs classes et attributions, ces dernières variant d'une prison à l'autre. En outre, les deux établissements illustrent certains effets induits par le plan de réforme administrative Copernic (adopté en 1999), qui privilégie la mobilité interne par rapport aux recrutements externes. Ce plan a ainsi permis à plusieurs consultants en justice réparatrice et à divers membres des SPS – souvent féminins (Dubois 2012) – d'intégrer les équipes de direction. Les flux de départs à la retraite (plutôt masculins) et de recrutement interne (plutôt féminins) ont progressivement alimenté un renversement de « la pyramide des grades ». Dans les prisons, des organisations qui restent majoritairement masculines (Britton 2003), les femmes ne représentent en effet que 36% du personnel de surveillance mais 66 % du personnel de direction. Ce constat traduit une distinction entre tâches bureaucratiques (dans les bureaux) et tâches de surveillance (avec les détenus) qu'un chef surveillant formule comme suit : « les hommes sur niveaux, les femmes dans les bureaux ».

DÉPLACEMENT DU CŒUR DU MÉTIER

Comme le soulignent plusieurs auteurs (Chauvenet et al. 1994 ; Sparks et al. 1996 ; Dubois 2007), la structure bureaucratique des prisons vise à faire face aux comportements imprévisibles des détenus, c'est-à-dire à garantir la sécurité. La loi de principes du 12 janvier 2005 (art. 2, 8° à 10°) précise ainsi que garantir la sécurité consiste non seulement à protéger la société en neutralisant les individus ayant enfreint la loi (sécurité externe), mais aussi à maintenir l'ordre entre les murs (sécurité interne). En d'autres termes, le directeur et, par conséquent les surveillants, doivent prévenir les évasions et les émeutes, et éviter le désordre en détention. Pour y parvenir, le règlement est leur principal outil. Il réside, essentiellement, dans la loi de 2005 ou, à défaut, dans le règlement général des prisons (Arrêté Royal du 21 mai 1965) lorsque certaines dispositions de la loi de principes ne sont pas encore entrées en vigueur, ainsi que dans les notes de service ou dans le règlement d'ordre intérieur.

La loi de 2005 (art. 9, §2) précise également que « l'exécution de la peine privative de liberté est axée sur la réparation du tort causé aux victimes par l'infraction, sur la réhabilitation du condamné et sur la préparation, de manière personnalisée, de sa réinsertion dans la société libre ». Bien que souvent affiché dans les discours, ce triple objectif (réparation, réhabilitation et réinsertion) reste, en pratique, « résiduel et utopique » (Chauvenet et al. 1994, 35-48). En prison, la fonction sécuritaire prime donc sur l'objectif de réinsertion. De fait, œuvrer en faveur de la réinsertion n'est possible que si les exigences en matière de sécurité sont satisfaites. En outre, si les directeurs sont responsables de l'application des textes réglementaires, ils ne peuvent pas contrôler leur application, ni directement, ni totalement. Par « manque de temps » (nous y reviendrons dans la section 3) d'abord, pour cause de distance ensuite : les couloirs administratifs où se trouvent leur bureau sont souvent séparés du cellulaire par plusieurs centaines de mètres. Ils doivent dès lors passer par les chefs surveillants pour obtenir des informations. Les relations de confiance avec ceux-ci sont d'autant plus fragiles que ces derniers entretiennent une certaine opacité autour de leurs pratiques, afin de renforcer leur marge de manœuvre vis-à-vis des

⁸ Notons aussi que plus l'établissement est grand, plus on observe une spécialisation en matière de gestion du personnel, en raison de l'importance de la charge de travail qu'implique cette fonction.



directeurs et de leur base (Dubois, 2007). L'incertitude et l'imprévisibilité caractérisent donc ce que les directeurs définissent comme « *le cœur de leur métier* » : la gestion de la détention.

La gestion de la détention s'accomplit par diverses pratiques : rapports disciplinaires, visites des détenus punis et placés en cellule nue, signatures de divers documents (billets d'écrou, citations à comparaître, décisions de la chambre du conseil, etc.), réponses aux nombreux courriers de détenus et d'avocats, vérification des listes de visiteurs, rédaction et transmission d'avis pour la Direction de Gestion de la Détention (DGD)⁹ et le Tribunal de l'application des peines (TAP)¹⁰. Ces tâches nécessitent une bonne connaissance des détenus et, surtout, des lois pénitentiaires du 12 janvier 2005 et du 17 mai 2006, des règles concernant les motivations d'actes administratifs, du droit pénal, du droit de la procédure pénale, du droit de la défense sociale, etc.

La coordination des activités pédagogiques (les cours), des formations professionnelles et du travail effectué par les détenus (travail domestique et gestion des ateliers), de même que la prise en charge de l'urgence (tentatives d'évasions, suicides, émeutes, etc.) font également partie de la gestion de la détention. La connaissance des détenus, du personnel (en contact permanent avec les détenus) et de l'établissement (la culture organisationnelle locale), tout comme celle, plus technique, de la règle (le code pénal, les notes de service, les procédures disciplinaires) ont longtemps constitué l'expertise singulière, accumulée au fil des années de travail, des directeurs. Cette expertise et son exercice s'articulent autour de la détention de personnes et requièrent du temps.

Au cours des vingt dernières années, les exigences du métier ont cependant évolué. S'ils détiennent toujours l'autorité formelle au niveau de leur établissement et continuent d'exercer une fonction hautement symbolique (il suffit, pour s'en rendre compte, de sonder aussi bien les surveillants que les détenus au sujet du « pouvoir » quasiment illimité qu'ils prêtent au directeur), leur travail est de plus en plus différencié. C'est ce qu'illustrent quatre socles de tâches (gestion du personnel, de la logistique, des budgets et de la stratégie organisationnelle) indiquant un déplacement du cœur de leur métier et un mouvement de spécialisation.

Premièrement, la gestion du personnel comprend le contrôle de l'application des règles et de la loi par les différents membres du personnel. L'évaluation, l'octroi des jours de congés et des formations demandées par les subordonnés figurent également parmi les attributions des directeurs, tout comme la concertation sociale. Il s'agit là d'une tâche ardue, comme en attestent les fréquentes grèves de surveillants dotés de puissantes associations syndicales (Gracos 2013), qui constituent des menaces constantes. Quant à l'absentéisme du personnel, il s'agit d'un problème récurrent et aigu, puisque son taux moyen avoisine les 10% en 2012 et dépasse les 20% dans certains établissements¹¹.

⁹ L'octroi des mesures de semi-liberté, de surveillance électronique ou de libération provisoire pour les condamnés à des peines de moins de trois ans est gérée par un service de la Direction générale des établissements pénitentiaires, la DGD.

¹⁰ Les demandes libération conditionnelle, de libération provisoire en vue de l'éloignement, de détention limitée et de surveillance électronique pour les condamnés à des peines de plus de 3 ans sont prises par les TAP.

¹¹ Source: <http://www.senate.be/www/?Mval=/Vragen/SchriftelijkeVraag&LEG=5&NR=8055&LANG=fr>, site consulté le 22/06/2015).



Deuxièmement, la gestion des bâtiments constitue un chantier permanent que plusieurs directeurs qualifient de « *rocher de Sisyphe* ». L'urgence dicte sa loi et empêche une vision proactive des rénovations qui s'imposent dans des bâtiments vieillissant au rythme de la croissance de la surpopulation, des émeutes et des grèves. Concernant l'intendance, les établissements fonctionnent dans le cadre d'enveloppes budgétaires limitées, de plus en plus réduites. Les directeurs ne peuvent par conséquent respecter l'ensemble des prescrits légaux : nombre de détenus ne disposent pas du minimum vital (linge de corps, kit hygiène...), plusieurs cuisines ne sont pas conformes avec les normes de l'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA), quantité de caméras de surveillance sont défectueuses, les normes de sécurité fixées par les services d'incendie ne sont pas systématiquement respectées, etc. Les demandes de travaux font l'objet de dossiers détaillés et motivés introduits par les directeurs auprès de la Régie des bâtiments de l'Etat.

Ensuite, la comptabilité est devenue une compétence indispensable mais rarement maîtrisée par les directeurs qui ne bénéficient d'aucune formation avant d'entrer en fonction. Ils doivent toutefois veiller au respect des normes comptables et vérifier l'imputation des recettes et des dépenses pour les différents postes de comptabilité : ceux liés aux dépenses quotidiennes, aux dépenses d'investissement, aux comptes des détenus et au travail de ceux-ci. Ils vérifient les procédures d'appel d'offres, contrôlent et signent les bons de commande, les factures et les paiements. Ils établissent un budget annuel qu'ils présentent et défendent devant l'administration centrale.

Enfin, la gestion organisationnelle « *stratégique* » des différents services de l'établissement tend à occuper une part croissante de leur temps de travail. En plus de conseiller, coacher et encadrer leurs jeunes collègues et subordonnés et de maîtriser la panoplie des techniques d'animation de réunions, ils sont tenus, depuis 2008, d'élaborer un plan opérationnel tous les deux ans (Kennes et Van De Voorde 2015). Il s'agit d'un exposé de leurs objectifs prioritaires pour les deux années à venir et des projets qui les incarneront. Ils doivent, pour ce faire, employer de nouveaux outils, tels que les cycles d'évaluation, les *Key Performance Indicators*, le *Balanced Scoreboard* (mis en œuvre dans 16 prisons en 2010), les analyses *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) et les auto-évaluations *CAF* (*Common Assessment Framework*). Notons encore que dans les trois prisons les plus récentes (Beveren, Marche-en-Famenne et Leuze-en-Hainaut), la gestion des partenariats public-privé s'érige en un nouveau domaine de connaissances et de compétences attendues de la part des équipes de direction.

On le voit, le métier de directeur fait aujourd'hui l'objet d'importantes mutations : bureaucratisation accrue de la gestion « administrative » de la détention dans des établissements de plus en plus grands et fragilisation de la gestion individualisée de la détention ; renforcement du pouvoir d'un personnel de surveillance fortement syndiqué (Royen, 2011) ; explosion des demandes de réparation dans des prisons en état de délabrement et soumises à des normes de plus en plus nombreuses ; utilisation d'instruments de comptabilité et de « bonne gouvernance organisationnelle » reposant sur des logiques de rationalisation managériale. Ainsi, si le profil des directeurs a évolué, il en va de même de leurs pratiques, la gestion de la détention ne constituant désormais plus le



cœur, mais une portion plus ou moins congrue de leurs tâches quotidiennes. Il convient enfin de rappeler que l'étendue et la nature de ces tâches varient selon le type d'établissement, la taille du staff de direction influençant nettement la division du travail entre directeurs.

DES ACTEURS INTERMÉDIAIRES DANS UN ÉTAU ET DANS DES RÉSEAUX

Comme beaucoup de fonctionnaires (Jeannot 2008), les membres des équipes de direction travaillent de plus en plus, et ce constat vaut encore davantage pour les petites équipes où l'exigence de polyvalence est accrue. Non pas parce que les principaux intéressés se plaignent régulièrement de manquer de temps, mais parce qu'ils en consacrent de plus en plus à des tâches de coordination (intra et inter-organisationnelles) et de rapport (procédures administratives, managériales et judiciaires) notamment. Le temps consacré à ces tâches et à l'usage des outils de gestion - toujours adoptés au nom de « l'efficacité » et de « l'efficience » - entrave la réalisation des objectifs annoncés de la prison tels que l'individualisation de la peine, la prévention des effets désocialisants de l'enfermement et la prévention des désordres en détention.

Depuis une quinzaine d'années, on observe donc un renforcement des mécanismes de contrôle politico-administratif appuyés sur un double processus de rationalisation néo-managériale et juridique. Ces nouveaux outils et dispositifs de contrôle tendent à limiter l'autonomie des directeurs et dessinent, avec le pouvoir persistant des surveillants en détention, un étau dans lequel ces acteurs intermédiaires – responsables au niveau organisationnel, subordonnés au niveau politico-administratif – exercent leur métier.

Si l'analogie de l'étau permet de caractériser la position des directeurs au sein de l'administration pénitentiaire, il convient également de resituer leur travail quotidien au sein d'un vaste réseau d'action publique. Ainsi, les prisons – souvent appréhendées comme des institutions totales (Goffman 1968) – ne cessent, depuis les années 1970, de s'ouvrir à leur écosystème associatif et politique (Combessie 1996). Divers groupes d'acteurs ont réussi à se rendre indispensables en détention : service d'aide aux détenus et organismes de formation, associations organisant des activités sportives ou culturelles, relais parents-enfants, aumôniers, écrivains publics, etc. On note également l'influence de plus en plus visible des autorités politiques locales. Certains bourgmestres ont ainsi pris divers arrêtés, pour un établissement risquant de s'écrouler, comme à Verviers en 2011, ou pour lutter contre la surpopulation, comme à Nivelles et à Forest en 2013¹². D'autres élus locaux menacent, de plus en plus souvent, de ne plus détacher leurs forces de police pour remplacer le personnel de surveillance en grève¹³.

Chaque jour, les équipes de direction interagissent aussi avec des administrations relevant de divers ministères dont les buts et les pratiques ne s'accordent pas toujours avec les contraintes du monde carcéral. Ainsi en va-t-il avec la Régie des Bâtiments, le SPF Personnel et Organisation (lorsqu'il s'agit de compléter le cadre du personnel de surveillance) ou l'Office des Etrangers (dépendant du SPF Intérieur et chargé d'identifier les personnes étrangères qui feront l'objet d'un renvoi au terme de leur peine).

¹² Sources: *La Libre Belgique*, éditions du 07/09/2011, du 11/04/2013 et du 24/06/2013.

¹³ Ainsi, « À Bruges, la police refuse de remplacer les gardiens de prison en grève » (*La Libre*, le 17/07/2015) et « Courtrai police supplements Bruges colleagues » (*The Brussels Times*, le 20/07/2015).



Quant aux avocats, ils guettent de plus en plus les fautes de motivation relatives aux sanctions disciplinaires, ce qui multiplie les risques de recours devant le Conseil d'Etat ou en référé devant les Tribunaux de première instance. Cette pression juridique à une motivation sans faille des actes disciplinaires s'ajoute à celle, juridique également, relative à la motivation des actes administratifs (Dubois et Colemans 2015), ainsi qu'à celle, politique, relative à la « sécurité » interne et externe des établissements. Le contrôle dont les équipes de direction font aujourd'hui l'objet concerne donc, outre la « bonne » gestion de leur établissement, la sécurité carcérale et juridique (Rostaing 2007).

Leurs interactions quotidiennes conduisent donc les équipes de direction à interagir avec l'administration centrale, la DGD, les TAP, la police, les juges d'instruction, les autorités locales, les associations, etc. Si ce réseau d'acteurs accroît le contrôle exercé sur les prisons et sur les pratiques de ses professionnels, directeurs et agents, ces interactions constituent autant de sources d'incertitude dans la mesure où toute relation de coopération est, par nature, incertaine (Crozier 1963). Faute d'être totalement maîtrisées par les directeurs, elles rongent leur pouvoir déjà limité par le jeu des [inter-] dépendances intra-organisationnelles. Enfin, ces réseaux d'interactions sont le lieu de multiples négociations avec des acteurs et des institutions qui ne participent que par défaut (et en tentant de se protéger) à la mission de gestion de la détention.

FORMATION, AUTONOMIE ET PROFESSIONNALISATION EN QUESTION

Cette contribution à l'étude du travail des directeurs de prison, initialement articulée autour de trois questions (qui sont-ils, que font-ils et quelle position occupent-ils ?), ouvre au moins deux pistes de réflexion.

La première concerne l'absence de formation des membres de ces équipes jeunes et féminisées orchestrant des organisations essentiellement masculines situées dans de denses réseaux d'action publique. Alors que la gestion de la détention tend à occuper une portion de plus en plus congrue parmi leurs missions, leur travail requiert non seulement des connaissances juridiques (code pénal, lois pénitentiaires de 2005 et 2006, et procédures disciplinaires, notes de service, etc.), de gestion de budget, de GRH et de *risk management*, de gestion de crise et de gestion de partenariats, mais aussi des compétences de « dirigeant », « coach », « coordinateur », « conseiller stratégique » notamment¹⁴. C'est ainsi que la France organise, au sein de l'Ecole Nationale de l'Administration Pénitentiaire (ENAP), un cursus de deux années de formation pour préparer le personnel de direction pénitentiaire. En Belgique, à l'heure où le budget fédéral dédié au secteur judiciaire en général et plus particulièrement à la formation de base minimaliste du personnel de surveillance est de plus en plus étroit, on constate que les directeurs belges continuent d'apprendre leur métier « sur le tas », comme ils disent. Cela malgré dix années de discours politiques sur la « modernisation » de l'administration publique (Dubois 2010)...

La seconde piste de réflexion a trait aux contextes de travail de ces équipes, caractérisés par le poids des mécanismes bureaucratiques de contrôle et par l'ampleur du pouvoir des surveillants¹⁵. L'état qu'ils

¹⁴ Cf. les descriptions de fonction : <http://www.cartographiefederale.be>.

¹⁵ On l'a vu, ce pouvoir repose notamment sur la distance séparant les directeurs du cellulaire, sur la maîtrise de l'information par les chefs surveillants et sur l'influence des organisations syndicales.



dessinent limite considérablement l'autonomie des directeurs. Celle-ci s'avère toutefois nécessaire au regard de l'amplitude de leurs responsabilités, de la complexité de leurs pratiques, de la diversité de leurs interactions et de l'incertitude inhérente à la gestion de la détention. Comme l'indiquait Michel Crozier il y a près de 30 ans, la reconnaissance de l'autonomie des fonctionnaires va de pair avec une simplification des structures bureaucratiques et des procédures administratives.

« Le principe de simplicité va à l'encontre de toute l'évolution des cinquante dernières années. Il est fondé sur la reconnaissance tardive que seule la simplicité constitue une réponse adéquate à la complexité croissante des interactions humaines. Répondre à la complexité par une complexité correspondante des structures et des procédures aboutit aux pires complications bureaucratiques. Les compétences fonctionnelles sont certes indispensables mais elles doivent être portées par les hommes et non par les structures. Au lieu de sophistiquer les structures et les procédures, il faut professionnaliser les hommes »
(Crozier 1989 : 7).

Comment professionnaliser les membres des équipes de direction pénitentiaire ? Comment renforcer leur autonomie professionnelle sans accroître les risques de comportements discrétionnaires ? Un tel projet politique dépend d'une reconnaissance par nos élus de l'importance stratégique que revêtent la formation et l'autonomie professionnelles. Il s'agit là de deux piliers des modes de régulation professionnelle et organisationnelle étudiés par les sociologues, lesquels attirent l'attention sur l'importance d'un troisième pilier : l'association des organisations professionnelles représentatives – reconnues par les pairs – à la définition des contours de leur profession (Dubar et Tripier, 1998). Par conséquent, force est de constater que les directeurs de prison ne forment pas (encore ?) une profession, du moins au sens sociologique du terme. La fonction (idem : 12) qu'ils exercent et que cet article permet d'éclairer en fait-elle pour autant des fonctionnaires comme les autres ?



FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1. Organigramme de l'équipe de direction de la prison Alpha

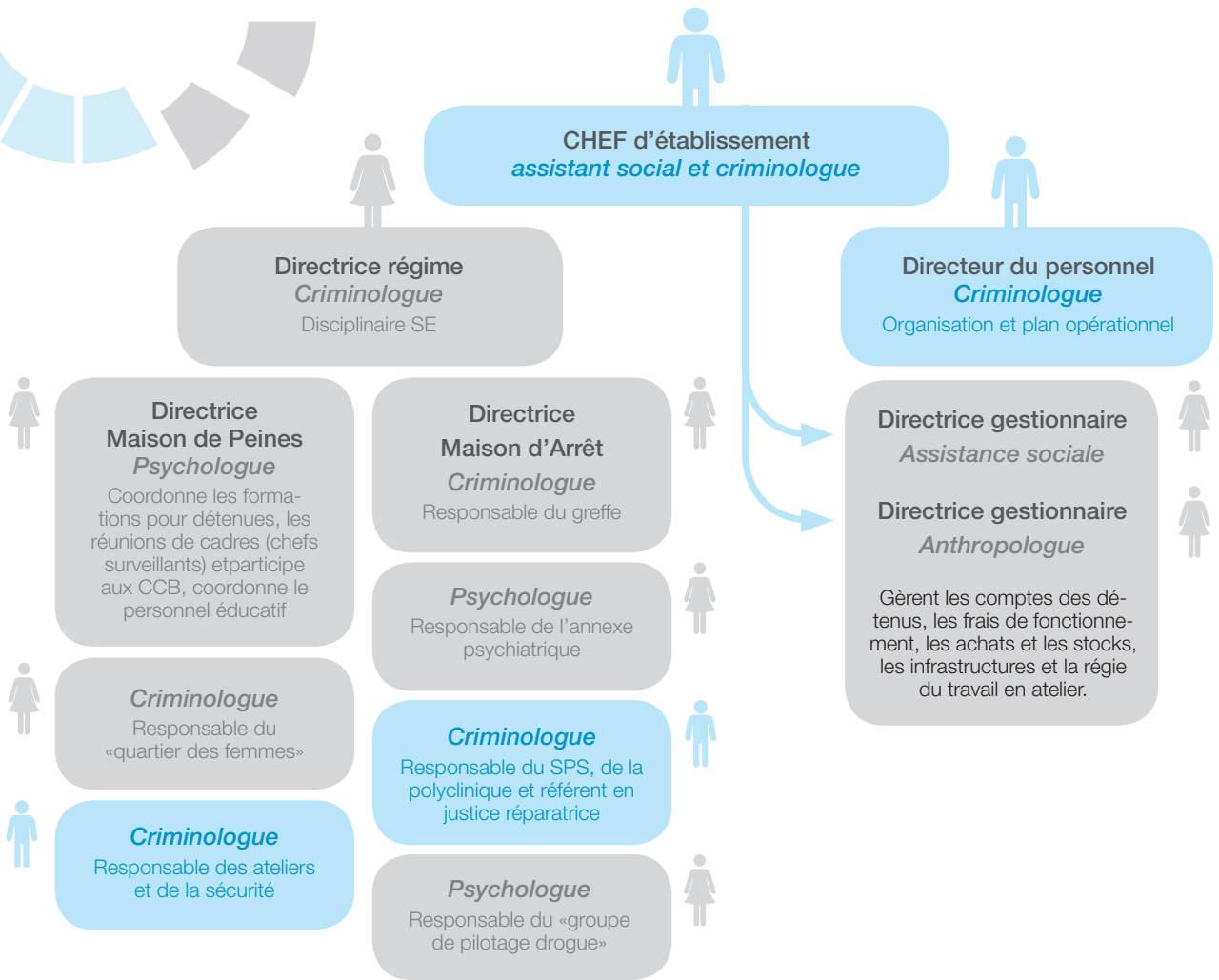
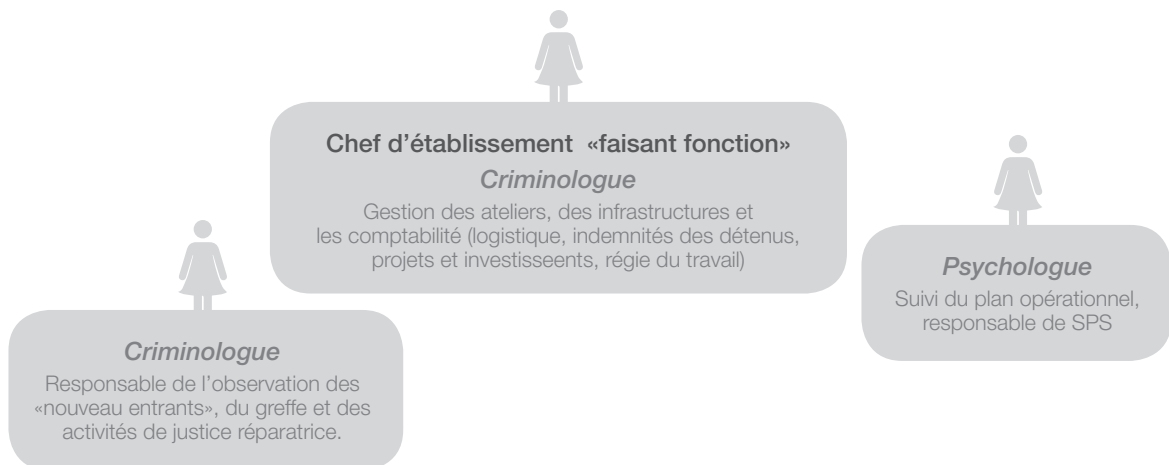


Figure 2. Organigramme de l'équipe de direction de la prison de Omega





RÉFÉRENCES

Barak-Glantz, Israel L. 1981. "Toward a conceptual schema of prison management styles." *The Prison Journal* 61(2):42-60.

Becci, Irène. 2011. "Religion's Multiple Locations in Prison. Germany, Italy, Swiss" *Archives de sciences sociales des religions* 153(1): 65-84.

Boin, Arjen, Oliver James, and Martin Lodge. 2006. "The new public management 'revolution' in political control of the public sector: promises and outcomes in three European prison systems." *Public policy and administration* 21(2):81-100.

Britton, Dana M. 2003. At work in the iron cage: *The prison as gendered organization*. New-York: NYU Press.

Bryans, Shane. 2007. *Prison governors: managing prisons in a time of change*. Cullompton:Willan.

Chantraine, Gilles. 2004. "Prison et regard sociologique." *Champ pénal/Penal field* [En ligne], mis en ligne le 24 février 2004, consulté le 07 décembre 2014. URL : <http://champpenal.revues.org/39>; DOI: [10.4000/champpenal.39](https://doi.org/10.4000/champpenal.39)

Chauvenet, Antoinette, Françoise Orlic, et Georges Benguigui. 1994. *Le monde des surveillants de prison*. Paris :Puf.

Combessie, Philippe. 1996. *Prisons des villes et des campagnes*. Paris : Les Éd. de l'Atelier.

Crozier, Michel. 1963. *Le phénomène bureaucratique* Paris : Seuil.

Crozier, Michel. 1989. "L'Etat modeste, une grande ambition." *Politiques et management public* 7(2) : 1-13.



De Coninck, Gérard et Guy Lemire 2011. *Être directeur de prison: regards croisés entre la Belgique et le Canada*. Paris : l'Harmattan.

de Larminat, Xavier. 2014. *Hors des murs: l'exécution des peines en milieu ouvert*. Paris : PUF.

Dilulio, John. 1987. *Governing Prisons: a Comparative Study of Correctional Management*. New York: Free Press.

Dubar, Claude et Pierre Tripiet, 1998. *Sociologie des professions Paris* : A. Colin.

Dubois, Christophe. 2007. «Le phénomène des pairs et des impairs. Analyse organisationnelle d'un quartier de détention pour femmes» *Déviante et Société* 31(1) : 25-40.

Dubois, Christophe. 2010. «La prison, entre crise et chantiers de modernisation» *Revue Nouvelle* 1 : 68-75.

Dubois, Christophe. 2012. *La justice réparatrice en milieu carcéral. De l'idée aux pratiques*, Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.

Dubois, Christophe et Julie Colemans. 2015. « Surveillants et directeurs de prison. Quand les malentendus montent au Conseil d'Etat », Colloque International du Lemme, 2 et 3 juillet 2015, Liège.

GRACOS, Iannis. 2013. «Grèves et conflictualité sociale en 2012.» *Courrier hebdomadaire du CRISP* 9-10(2174/2175) : 7-86.

Kennes, Philippe and Rudy Van De Voorde. 2015. «Governing the governors? The impact of New Public Management on Belgian Prison Governors' Leadership» *Prison Service Journal* 222(208) : 52-57.



Liebling, Alison. 2004. *Prisons and their moral performance: a study of values, quality, and prison life*. Oxford:Oxford University Press.

Milly, Bruno. 2001. «Les professions en prison: convergences entre individualisme méthodologique et interactionnisme symbolique». *L'Année sociologique* 51(1) : 103-136.

Mincke, Christophe and John Pitseys. 2015. «La prison, encore et toujours ?» *Revue Nouvelle* 70(6) : 22-24.

Rostaing Corinne. 2007. «Processus de judiciarisation carcérale: le droit en prison, une ressource pour les acteurs ?.» *Droit et société* 67(3) : 577-595.

Royen, Marie-Cécile. 2011. «Prisons: quand les syndicats font 'descendre' le ministre». *Le Vif* [En ligne], mis en ligne le 28 octobre 2011, consulté le 07 octobre 2014. URL : <http://www.levif.be/actualite/belgique/prisons-quand-les-syndicats-font-descendre-le-ministre/article-normal-157527.html>

Salle, Grégory. and Cédric Moreau de Bellaing. 2010. "Les grincements d'un rouage de l'État. Tensions et contradictions d'un greffe pénitentiaire" *Terrains & travaux* 17(1): 163-180.

Sparks, Richard, Anthony E. Bottoms, and Will Hay. 1996. *Prisons and the Problem of Order*. Oxford :Clarendon Press.