

## **Les directeurs de prison et le savoir. Objet et sens d'une recherche**

Christophe Dubois ([c.dubois@ulg.ac.be](mailto:c.dubois@ulg.ac.be))

Remettre un avis sur la demande d'octroi de libération conditionnelle de détenus tels que Léopold Storme, Michèle Martin, Fouad Belkacem ou d'autres plus anonymes parmi lesquels se trouvent des délinquants sexuels, des trafiquants de drogue, des escrocs, des chauffards, certains pères de famille, d'autres malades, d'autres encore en fin de vie... ;

Réagir dans l'urgence à un problème de surpopulation carcérale, à une émeute, à un mouvement de grève du personnel, à un problème de sous-effectif, à une panne de chauffage, à un mur qui s'écroule, à une tentative d'évasion, à un suicide, à des menaces, à des rumeurs... ;

Essayer de débloquer un dossier de demande de libération conditionnelle ; tenter de stimuler la réaction d'un bourgmestre afin qu'il refuse d'envoyer ses forces de police remplacer les surveillants de prison partis en grève ; essayer d'obtenir des matelas supplémentaires, des couvertures, des vêtements et des kits d'hygiène pour faire face aux problèmes de surpopulation et d'indigence ; tenter de prendre des décisions justes – surtout en matière disciplinaire – sans menacer l'équilibre précaire caractérisant la relation agents-détenus :

Voici un bref et – trop – rapide aperçu des pratiques quotidiennes qu'effectuent les membres d'une équipe de direction pénitentiaire. Comme la plupart des cadres de l'administration publique, leur travail consiste essentiellement en une série de pratiques décisionnelles qui requièrent – parmi d'autres – des savoirs analytiques, juridiques, politiques, managériaux, psychologiques et éthiques.

Décrire et rendre compte de ces savoirs m'a permis d'avancer sur deux chantiers principaux.

Premièrement, sur le plan conceptuel, j'ai pu saisir les différentes formes – je pourrais dire les « différents états » - de ces savoirs en particuliers, mais aussi des savoirs en général. Ainsi, en m'appuyant sur les travaux récents de Richard Freeman et Steve Sturdy (2015), l'on peut distinguer les savoirs inscrits, les savoirs incorporés et les savoirs mis en actes (« enacted »). Les savoirs inscrits concernent les codes de procédures, lois pénitentiaires, circulaires, vade mecum, anamnèse, criminogénèse, plans managériaux, notes de politique pénitentiaire etc. Les savoirs incorporés sont essentiellement déterminés par l'expérience professionnelle individuelle, la culture organisationnelle et l'aménagement de l'espace « architectural » favorisant la proximité ou la distance entre couloir administratif, bureaux de la direction, bureaux des équipes psychosociales, bureaux des chefs surveillants, cellulaire, espaces de formation, de travail et d'activités culturelles ; favorisant les salutations sans contact physique, par une poignée de main ou par une bise ; le tutoiement ou le vouvoiement des détenus... et des agents ; la mise en (in)capacité de gérer collectivement et sereinement les aléas plus ou moins graves de la vie pénitentiaire. Enfin, les savoirs mis en acte sont essentiellement déterminés par les situations – ambiguës,

incertaines, imprévisibles – qui émaillent le quotidien des équipes de direction. Ces savoirs prennent la forme de délibérations « prudentielles », en références aux travaux de Florent Champy (2012), car elles consistent en divers cas d'interprétations conjecturelles de situations singulières. Deux extraits d'entretien illustrent de telles situations:

1. *« Aujourd'hui, on est en sous-effectif. Ce matin, j'avais un détenu à emmener à l'hôpital. Le médecin avait diagnostiqué une crise d'appendicite avec risques d'aggravation. La question était de savoir si j'allais envoyer le détenu à l'hôpital seul avec un surveillant, ou bien avec deux surveillants comme le prévoit la procédure, au risque de déforcer les équipes sur place. J'ai choisi de ne pas suivre le règlement : un seul surveillant. Sinon, j'étais forcé d'annuler des mouvements, donc des activités. Or les détenus ont le droit de suivre des activités qui se font de plus en plus rares, et aussi d'être soignés.*

Que faire ? Prendre la responsabilité d'envoyer un seul agent (irrégularité formelle) ou d'en envoyer deux (accroître la situation de sous-encadrement, les risques de désordres, la suppression d'activités pour les autres détenus) ?

2. *« Lundi soir, j'étais de garde. Un détenu se barricade dans sa cellule. En tant que directeur, je suis responsable de la sécurité et de la vie du détenu. Je suis conscient de la dangerosité qu'il représente pour lui-même et pour les agents. J'avais le choix entre deux options : attendre que le détenu se calme, seul dans sa cellule, mais il risque alors d'attenter à ses jours ; ou bien on intervient de manière musclée sans savoir quelles seront les conséquences de l'intervention pour les hommes et pour le détenu. J'ai donné un rapide coup de fil au chef d'établissement. On a choisi d'intervenir en force. Mais le détenu avait enlevé la lunette des toilettes de sa cellule. Il l'a fracassée sur la tête d'un agent. L'agent a perdu un œil ».*

Que faire ? Tenter de renouer le dialogue et attendre que la situation se calme (risque pour le codétenu et pour le détenu violent) ou intervenir « en force » (risque physique pour les agents et pour le détenu violent) ?

La décision de cette directrice ne consiste pas – ou pas principalement – à appliquer mécaniquement des routines ou des savoirs scientifiques. Face à des problèmes singuliers et complexes, les directeurs prennent des décisions qui comportent parfois une forte dimension de pari : leur travail est alors conjecturel, parce qu'il porte sur une réalité qui échappe à toute maîtrise systématique (Champy, 2012, p. 82).

Le second chantier concerne les directeurs de prison, lesquels sont extrêmement peu étudiés – surtout dans le monde francophone –, pas formés – contrairement à leurs homologues français dotés d'une formation de base durant deux années à l'ENAP – et peu – pas – conscients d'effectuer un travail « intellectuel ». Le fait de qualifier leurs pratiques quotidiennes de pratiques décisionnelles leur a permis de relativiser le constat récurrent par lequel ils regrettent de « ne pas/plus avoir de pouvoir ». Le fait de mettre en évidence les diverses formes de savoirs mobilisés au quotidien dans leur travail a permis de réfléchir, avec eux, à la dimension « intellectuelle » de leur métier. Enfin, ce processus de recherche a encouragé l'administration centrale à se préoccuper du rôle spécifique des directeurs de prison via la mise sur pied – par nos soins – d'une formation continue à destination des chefs d'établissement (2016) et des membres des équipes de direction francophones (2017, à venir).

Cette expérience de formation continue, de même que les observations et les entretiens réalisés auprès des directeurs de prison et, plus généralement, le processus de recherche,

constituent un processus de coproduction d'un savoir empiriquement ancré, prioritairement orienté vers l'action et les acteurs étudiés. Ce processus de recherche est par conséquent tissé par diverses mises à l'épreuve jalonnant les étapes de collecte, d'analyse, d'interprétation, de publications<sup>1</sup> et de restitutions successives du matériau ainsi étudié. Ces mises à l'épreuve contribuent par conséquent à donner du sens à cet itinéraire de recherche.

#### Références :

Bastard, J., & Dubois, C. (2016). Making Sense or/of Decisions? Collective Action in Early Release Process. In *Modernisation of the Criminal Justice Chain and the Judicial System* (pp. 159-172). Springer International Publishing.

Champy, F. (2012). *La sociologie des professions*. Paris, PUF.

Dubois, C. (2016a). L'étai et le réseau. Recompositions des contextes de travail des équipes de direction pénitentiaire. *Justice et sécurité/Justitie en veiligheid*, 6.

Dubois, C. (2016b). Prudence et ruse comme capacités d'action managériale et politique. Le cas des équipes de direction pénitentiaire belges. *Sociologie*, 7(4), 377-392.

Dubois, C. (2018). Phronesis as Enacted Knowledge. The Case of Belgian Prison Governors Enacting Prison Organisations and Prison Policy, *Howard Journal of Crime and Justice*.

---

<sup>1</sup> Certaines publications ont permis de mettre en lumière la position des directeurs dans des contextes de travail en recomposition, recomposition analysée par les métaphores du réseau et de l'étai (Dubois, 2016a) et par le prisme de l'application des peines (Bastard et Dubois, 2016). Ensuite, les concepts de prudence et de ruse ont été mobilisés pour rendre compte des capacités d'action politiques et managériales des équipes de direction (Dubois, 2016b). Enfin, l'étude a pu mettre en évidence trois formes de savoirs (inscrits, incorporés et « enacted » ou situés) mobilisés par les directeurs de prison (Dubois, 2018).