

Phronesis et Mētis comme pratiques de jugement situé. Le travail des équipes de direction dans les prisons belges.

Christophe Dubois, Université de Liège (C.Dubois@ulg.ac.be)

Alors même que le pouvoir du monde des surveillants reste important et que la régulation de contrôle des instances politiques et administratives s'est renforcée (Dubois, 2016a), l'objet de cette contribution concerne le travail des équipes de direction pénitentiaire et, plus particulièrement, les activités décisionnelles qui rythment leur quotidien. Comment définissent-ils des solutions concrètes aux problèmes singuliers qui leurs sont rapportés en permanence, notamment lorsqu'aucun savoir scientifique, juridique ou technique n'est mobilisable à cette fin ?¹

1. Connaissances épistémiques, techniques et relationnelles

La gestion de la détention caractérise le « cœur du métier » des directeurs (Dubois, 2016a). Elle 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) et le Tribunal de l'application des peines (TAP). Ces tâches nécessitent une bonne connaissance des détenus et de leurs dossiers 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. Avec l'expérience, les directeurs développent une certaine connaissance de ces textes que l'on peut qualifier d'« épistémique » car ils maîtrisent de mieux en mieux les textes qui régissent leur travail. Ils développent également des compétences « techniques », relatives à la manière d'appliquer ces règles et de traiter ces dossiers.

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) complètent l'expertise singulière,

¹ Cet article s'inspire d'un article (Dubois, 2016b) à paraître prochainement dans la revue Sociologie (<https://sociologie.revues.org/>) et en reprend une partie.

accumulée au fil des années de travail, par chaque directeur. Cette expertise et son exercice s'articulent autour de la détention de personnes et requièrent du temps.

2. Incertitudes

Si le contexte de travail des équipes de direction se caractérise par de nombreuses contraintes, des zones d'incertitude existent : elles se logent autant dans les interstices des innombrables sources de règles (lois, décrets, circulaires, arrêtés, notes de services et autres règlements d'ordre intérieur) que dans l'imprévisibilité des comportements individuels et collectifs des détenus (organisation des mouvements, évasions, émeutes, violence, [tentatives de] suicide, etc.) et des agents (arrêt de travail, blocage des activités, absentéisme, etc.). Elles caractérisent également les situations d'interaction des directeurs qui ont besoin de la coopération des associations, des autorités locales, de la police, de leur administration, du Ministre de la Justice et des autres ministères, etc. En plus d'être incertaines, ces relations de coopération visent à résoudre d'autres zones d'incertitude urgentes, certaines plutôt routinières (absentéisme, tentatives de suicide, annulation d'activités ou de visites, rapports disciplinaires), d'autres moins (grèves, émeutes, évasions, suicides). C'est précisément dans ces situations saturées de contraintes complexes et rigides que leur légitimité, leur image et celle de leur établissement sont en jeu. C'est là que la majorité des directeurs rencontrés – indépendamment de leur sexe et de leur âge d'une part, du type d'établissement et de la taille de celui-ci d'autre part – révèlent leurs capacités d'acteurs stratégiques, c'est-à-dire leur capacité d'articuler, en situation, certaines contraintes et de créer ou saisir instantanément certaines opportunités.

Deux types de pratiques délibératives, situées et fulgurantes, permettent d'illustrer ces capacités d'action stratégique des directeurs et nous les qualifions de « prudentes » et « rusées ». A la suite de Vernant & Detienne (1974) et de Nonaka & Takeuchi (2011, pp. 60-61), nous concevons ces pratiques comme des formes particulières de savoir – « know-what-should-be-done » – contrastant avec l'episteme, « une forme de savoir scientifique universel », et avec la techne, « un savoir-faire technique basé sur certaines compétences ».

2.1 Pratiques prudentes

En détention, le moindre « événement » nécessite des décisions rapides et singulières. Tous les acteurs se tournent alors vers le chef d'établissement, le directeur de garde ou un autre membre de l'équipe de direction. Leurs décisions reposent généralement sur leur – parfois maigre – expérience, sur leur « feeling », mais aussi sur leur propre connaissance des règles (lois, procédure pénale, notes de service, etc.) et de la culture organisationnelle locale.

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. (Directrice, 4 ans d'expérience)

La décision de cette directrice peut être qualifiée de « prudentielle » selon la définition qu'en donne Florent Champy (2012) car cette décision

ne consiste pas – ou pas principalement – à appliquer mécaniquement des routines ou des savoirs scientifiques. Face à des problèmes singuliers et complexes, ils [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).

L'extrait suivant éclaire deux traits caractéristiques des pratiques prudentielles propres aux directeurs de prison.

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. (Directeur, 14 ans d'expérience)

Premièrement, la prudence des directeurs de prison peut prendre la forme de délibérations collégiales. C'est le cas lors des réunions quotidiennes qui rassemblent les équipes de direction dans la majorité des établissements, ou plus généralement lorsqu'un directeur téléphone à un collègue ou se rend dans son bureau pour discuter d'un cas particulier.

Deuxièmement, les pratiques délibératives des directeurs se caractérisent par des objectifs particulièrement « modestes ». De façon générale, les situations dans lesquelles la prudence est requise se prêtent mal à ce que des résultats excellents soient obtenus dans toutes les dimensions de l'activité. Dans le cas des directeurs de prison, leurs situations de travail sont critiques à un point tel qu'ils visent à éviter des résultats trop mauvais et non à atteindre des résultats optimaux. « Eviter le pire est le commencement de la prudence, tirer l'un des meilleurs partis possibles des moyens dont on dispose et des événements que l'on subit en est l'accomplissement » (Delannoi, 1987, p. 602). Le plus souvent, les missions de réinsertion, réparation et réhabilitation (Dubois, 2009 et 2012), qui s'envisagent dans une perspective de long terme, sont totalement sacrifiées au maintien de l'ordre, sans pour autant que ce dernier puisse dépasser la recherche d'un équilibre précaire. L'absence totale de mécontentement des surveillants et

des partenaires est utopique, tout comme le sont la mise en place d'une offre de travail adaptée à chaque détenu, l'éradication des addictions et des suicides. La prudence des directeurs de prison est « modeste » dans la mesure où elle consiste en de périlleux paris destinés à maintenir en l'état des situations toujours critiques, à prévenir des crises toujours latentes, là où les décisions des architectes et des médecins, par exemple, poursuivent, dans le cadre de compromis elles aussi, un objectif plus ambitieux : procurer des bénéfices tangibles et des satisfactions positives au client et au patient.

Au quotidien, dans la rédaction d'avis sur des dossiers qui seront transmis à la DGD ou au TAP, l'exercice de la prudence requiert temps et souplesse : pour réfléchir, évaluer, délibérer, peser les arguments, mais aussi pour appréhender « la singularité des cas auxquels les professionnels sont confrontés, ce qui renvoie souvent à la singularité du matériel humain sur lequel le travail porte » (Champy, 2012, p. 81). Mais les processus de managérialisation et de judiciarisation contribuent à bureaucratiser davantage le travail des directeurs et à renforcer les mécanismes de contrôle pesant sur ces derniers.

Dans ce contexte, les conditions d'exercice de la prudence apparaissent menacées et l'on note par ailleurs un déplacement progressif de l'objet des pratiques délibératives des directeurs. Alors qu'elles ont généralement été monopolisées par des préoccupations liées au maintien de l'ordre, ces décisions tendent désormais également vers des objectifs davantage managériaux (efficacité, transparence, accountability et reporting). Ainsi, lors des phases de rédaction des plans opérationnels, certains directeurs mêlent subtilement objectifs ambitieux et objectifs déjà atteints pour produire des évaluations positives.

Pour gagner du temps et être pragmatique, on inscrit [dans le plan] des choses déjà faites. Par exemple, le tri des déchets figurait parmi les projets à réaliser cette année, mais on le fait déjà depuis 10 ans. On évalue donc des choses qui se font déjà, et puisqu'elles se font déjà, l'évaluation est positive. (Directeur, 12 ans d'expérience)

L'objet de la prudence des directeurs peut également être de nature politique, comme dans le cas où l'Office des Etrangers tente d'imposer le maintien illégal – parce qu'au-delà de la date de la fin de peine – en détention d'une personne. Les directeurs adoptent alors, de manière prudente, une décision politique et éthique (Delannoi, 1987, p. 602).

2.2 Pratiques rusées

Comme suggéré par divers auteurs (dont Rostaing, 2007), l'introduction du droit en prison constitue une contrainte tout autant qu'une ressource pour les directeurs. Ainsi, certains se saisissent du droit dans certains des nombreux cas de « blocages » qu'ils éprouvent en matière de procédure

d'aménagement des peines. En effet, pour qu'un détenu bénéficie d'une libération conditionnelle devant le TAP, il doit auparavant avoir bénéficié d'un congé pénitentiaire ou d'une permission de sortie accordée par la DGD. Or, cette dernière, prise dans une logique de gestion maximale des risques, tend à refuser la plupart de ces demandes. La « ruse » de certains directeurs consiste à utiliser l'article 59, alinéa 1er de la loi du 17 mai 2006 (Bastard & Dubois, 2016a). Cet article permet au TAP d'accorder « exceptionnellement » une permission de sortie, un congé pénitentiaire ou un bracelet électronique à un détenu « dont les demandes sont systématiquement refusées par la DGD », à condition que la mesure en question constitue une étape indispensable en vue de l'obtention d'une autre mesure. Bien entendu, les directeurs ne peuvent pas demander eux-mêmes ces mesures, encore moins les accorder. Ils peuvent toutefois « suggérer » le recours à l'article 59, soit directement au juge, lors de l'audience, soit indirectement, au détenu ou à son avocat, lors de la conférence du personnel notamment. Aussi doivent-ils évaluer quand une telle demande peut avoir une chance d'aboutir. C'est ainsi que se constitue un savoir-faire visant davantage à lutter contre la politique sécuritaire de l'administration qu'à résoudre directement les problèmes dont ils ont la charge, à savoir ceux de la détention.

Cette pratique peut être qualifiée de « mêtis », c'est-à-dire de « ruse de l'intelligence », à la suite des travaux d'Anne Lécu (2013, p. 279-283) sur l'exercice de la médecine en prison. Trois traits caractérisent la mêtis des médecins pénitentiaires. Premièrement, la résilience : « cette mêtis [...] sait se saisir d'une circonstance et la retourner » (idem, p. 279). Deuxièmement, l'audace de la lutte : « elle est intelligence des situations. Elle joue avec les limites [...] pour lutter contre les dispositifs technologiques pénitentiaires [...] qui veulent fixer ce qu'ils voient » (idem: pp. 280 et 281). Troisièmement, la vertu : « la mêtis n'est vertueuse que si elle est "pour autrui". Le médecin rusé ne doit pas ruser pour lui-même, mais pour son patient » (idem, p. 281). Dans la mesure où les directeurs occupent une position centrale – et non périphérique, comme les médecins étudiés par Lécu -, nous ajouterons une quatrième caractéristique : confidentielle, elle s'appuie sur un tiers.

Certains directeurs peuvent également jouer (ou le pourraient, à tout le moins) un rôle décisif « en coulisses » lorsque certains élus locaux sont amenés à prendre des arrêtés pour limiter la surpopulation de certains établissements, pour [menacer d'] interdire à leurs forces de police de remplacer les surveillants en grève ou encore pour fermer une prison menaçant de s'écrouler. La mobilisation par les directeurs de certains alliés – parmi lesquels figurent le TAP, des élus locaux, des avocats, l'Observatoire International des Prisons et le Comité de Prévention de la Torture, les médias, etc. – repose, elle aussi, sur une évaluation fine de divers paramètres liés à une action (rusée et) politique (souvent répercutée dans et par les médias) davantage qu'au strict maintien de l'ordre. En effet, le développement nécessairement discret de ces pratiques repose sur des

pratiques qui visent tantôt à diminuer l'incertitude inhérente au cadre bureaucratique dans lequel ils travaillent en contournant prudemment les règles et les dispositifs sécuritaires, tantôt à dénoncer – de manière rusée et en prenant appui sur des tiers – l'hypocrisie des discours politico-administratifs affichant des objectifs de réinsertion, de lutte contre la surpopulation ou encore de dignité des conditions de détention.

3. Conclusion

Cette contribution à une analyse des pratiques décisionnelles des directeurs pénitentiaires illustre les pratiques prudentes et rusées permettant aux directeurs de composer avec le poids, déjà ancien, du pouvoir des surveillants à l'intérieur des établissements et celui, plus récent, de la « régulation de contrôle » au niveau politico-administratif. Bien que situés « entre le marteau et l'enclume » - selon les termes de l'un d'eux -, leur autonomie et leur implication se laissent observer lorsque, de manière mesurée, ils contournent certaines règles et dénoncent certains discours qui s'accordent mal avec leur(s) conception(s) de la justice, « la seule vertu confiée à un ministre », rappellent-ils. Pratiques prudentes et rusées contribuent ainsi à orienter – à la marge, mais éthiquement (Delannoi, 1987) – le sens des organisations et des politiques pénitentiaires.

4. Références

Bastard J. & Dubois C. (2016), « Making sense or/of decisions? Collective action in early release process », in Hondeghem A., Rousseaux X. & Schoenaers F. (Eds). *Modernisation of the criminal justice chain and the judicial system. New insights on trust, cooperation and human capital*, Heidelberg – New York - London, Springer, pp. 159-172.

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

Delannoi G (1987), « La prudence en politique. Concept et vertu », *Revue française de science politique*, vol. 37, n°5, pp. 597-615.

Dubois, C. (2008). Action publique en détention: décroisement, réinsertion et réparation. Le cas d'une prison ouverte. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 39(39-2), 79-101.

Dubois, C. (2012). *La justice réparatrice en milieu carcéral: de l'idée aux pratiques*. Presses univ. de Louvain.

Dubois C. (2016a), « L'étau et le réseau. Recompositions des contextes de

travail des équipes de direction pénitentiaire », *Justice & Sécurité/Justitie en veiligheid* [En ligne]. URL : https://nicc.fgov.be/upload/publicaties/jsjv07fr_1.pdf

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.

Lécu A. (2013), *La Prison, un lieu de soin ?*, Paris, Belles Lettres.

Nonaka I. & Takeuchi H. (2011), « The wise leader », *Harvard business review*, vol. 89, n°5, pp. 58-67.

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

Vernant J. P. & Detienne M. (1974), *Les Ruses de l'intelligence: la mètis des Grecs*, Paris, Flammarion.