

(Connell, 1995) au sein du métier. Les fleuristes semblent effectivement abandonner l'idéal de la création artistique « pure » au profit d'une conception artisanale du métier : la figure du bon fleuriste et du bon chef représente ainsi un artisan ordinaire capable d'intégrer à son avantage des éléments créatifs des fleuristes-artistes, c'est-à-dire réussir à puiser à la fois dans les gestes techniques du métier et dans une inspiration créatrice (Perrenoud, 2012 ; 2013).

En ce sens, le bon chef est celui qui fait « correctement » son travail, qui est passionné par le métier et capable de se détacher progressivement « d'une dépendance commerciale trop écrasante au profit d'une marge de manœuvre créative grandissante, mais toujours ceinte par une vocation à satisfaire une commande commerciale » (Rolle, 2012 : 82). La légitimité du chef se construit à travers la recherche d'équilibre entre ces différentes façons d'exercer le métier, tout en se conjuguant au masculin.

## Références

- Bajard F., Perrenoud M., « Ça n'a pas de prix ». Diversité des modes de rétribution du travail des artisans d'art », *Sociétés contemporaines*, 91(3), 2013, pp. 93-116.
- Barber K., « 'Men Wanted' : Heterosexual Aesthetic Labor in the Masculinization of the Hair Salon », *Gender & Society*, 30(4), 2016, pp. 618-642.
- Becker H., *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 1988.
- Bertrand J., « Entre "passion" et incertitude : la socialisation au métier de footballeur professionnel », *Sociologie du travail*, 51(3), 2009, pp. 361-378.
- Connell R.W., *Masculinities*, Berkley, Los Angeles, University of California Press, 1995.
- Donzel C., *Le livre des fleurs*, Paris, Flammarion, 1997.
- Florida R., *The Rise of the Creative Class and how it's Transforming Work Leisure Community and Everyday Life*, New York, Basic Books, 2002.
- Menger P.-M., « Artistic Labor Markets and Careers », *Annual Review of Sociology*, 25, 1999, pp. 541-574.
- Office fédéral de la statistique, *Erwerbstätige mit ausgewählten beruflichen Tätigkeiten (Floristen/Floristinnen und Metzger/innen) nach Geschlecht, Zähljahr sowie Stellung im Hauptberuf, 1980 2000*, Neuchâtel, Office fédéral de la statistique, 2012.
- Perrenoud M., « Editorial. Entre l'art et le métier, l'émulsion symbolique », *Sociologie de l'art*, 3(21), 2012, pp. 9-18.
- Perrenoud M., *Travailler, produire, créer. Entre l'art et le métier*, Paris, L'Harmattan, 2013.
- Rolle V., « L'art de tatouer. Des qualités du travail aux qualifications de l'exécutant », *Sociologie de l'Art*, 3(21), 2012, pp. 65-83.
- Zarca B., « Identité de métier et identité artisanale », *Revue française de sociologie*, 29(2), 1988, pp. 247-273.
- Zinn I., « The 'Truly Creative' Florists : When Creativity Becomes a Gendered Privilege », *Journal of Contemporary Ethnography*, 48(3), 2019, pp. 429-447.

Référence: Giauque, D., Hannart, S., & Weissbrodt, R. (2023). La hiérarchie carcérale au prisme de la féminisation de ses agents. In I. Sainsaulieu & J.-P. Leresche (Eds.), *C'est qui ton chef? Sociologie du leadership en Suisse* (pp. 151-166). Lausanne: EPFL Press.

## 9

# La hiérarchie carcérale au prisme de la féminisation de ses agents

David Giauque, Stéphanie Hannart  
et Rafaël Weissbrodt

## Un univers carcéral méconnu et souvent caricaturé

L'univers carcéral et sa hiérarchie constituent probablement l'archétype d'une organisation traditionnelle et machiste dans l'imaginaire collectif. Les « matons », en grande majorité des hommes, aux mines patibulaires, aux manières et attitudes peu amicales, forment un réservoir inépuisable de personnages popularisés par la filmographie internationale. Autant dire qu'il n'est pas aisé d'étudier le milieu carcéral tant les caricatures sont nombreuses, bien souvent négatives, voire franchement dévalorisantes pour les agents et agentes de détention.

Certes, les institutions pénitentiaires sont des milieux très majoritairement masculins, dont les cultures et les valeurs sont encore empreintes de machisme. Les statistiques, les chiffres et les enquêtes internationales nous le disent. Cependant, cette profession complexe et difficile n'a rien à voir avec les simplifications qui en sont faites.

La « chefferie » carcérale, si elle reste très masculine et profondément respectueuse d'une hiérarchie traditionnelle fondée sur le grade et l'ancienneté, est en train de se transformer. Ceci un peu à l'abri des regards. Ce sont des organisations qui peinent à apparaître sur les agendas politiques, ne font que rarement l'objet de chroniques journalistiques, sinon lors d'événements extraordinaires comme la fuite d'un détenu, la survenue de relations amoureuses entre agents de détention et population détenue,

un dysfonctionnement organisationnel majeur, un manquement retentissant aux procédures ou aux ordres, etc. Autrement dit, cet univers professionnel spécifique n'est guère sous le feu des projecteurs et lorsqu'il attire l'attention ce n'est pas sous son meilleur jour.

Dans ce chapitre, nous souhaitons proposer une réflexion sur la gouvernance et la hiérarchie des établissements pénitentiaires par le prisme d'une lecture de la féminisation du métier d'agent de détention. Ce prisme bien particulier nous permet de mettre à jour tout à la fois les caractéristiques organisationnelles, de gouvernance mais aussi de culture des univers carcéraux. À cet effet, nous nous basons sur les résultats d'une recherche-action entreprise entre 2019 et 2020 pour mieux comprendre la féminisation du métier.

#### MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE-ACTION

La recherche-action entreprise au sein d'établissements pénitentiaires suisses a été réalisée sur la base d'une méthodologie mixte. Cinquante-trois entretiens ont été réalisés auprès des directions de plusieurs établissements, mais aussi auprès d'agents et agentes de détention. Douze femmes et vingt-deux hommes cadres se sont prêtés au jeu des entretiens, ainsi que douze agentes et sept agents de terrain. Les résultats de cette partie qualitative sont similaires à ceux issus de la revue de littérature, à savoir que le personnel en uniforme interrogé fait face aux mêmes doutes, questionnements, accords, résistances et difficultés quant à la féminisation du métier d'agent de détention.

La deuxième phase de notre recherche-action a consisté à concevoir un questionnaire qui a ensuite été soumis à tout le personnel en uniforme des établissements pénitentiaires de notre périmètre d'étude. Sur une population de 660 personnes, 161 y ont répondu, dont 31 femmes et 130 hommes. Le taux de réponse se monte donc à 25%. L'échantillon est très représentatif de la population générale du personnel pénitentiaire, en termes d'ancienneté, de répartition par entité, de fonction, d'âge et de sexe. Les femmes sont proportionnellement un peu plus nombreuses dans l'échantillon (19%) que dans l'ensemble du personnel en uniforme (14%). Deux tiers (68%) des répondants ont un ou plusieurs enfants à charge; 82% des parents ont entre un et deux enfants à charge.

La perspective déployée dans notre enquête nous permet aussi d'établir des constats relatifs à la hiérarchie des établissements pénitentiaires et à sa réalité traditionnaliste, militariste, masculine, voire machiste. Cependant, ces caractéristiques sont peu à peu mises à mal par la convergence de plusieurs facteurs : une volonté politique de féminisation de la profession ; un changement dans les stratégies et missions des prisons, qui s'orientent davantage vers un objectif de réinsertion après la prison ; la difficulté de recruter une main-d'œuvre à la fois engagée et flexible ; les bienfaits de la présence de femmes au sein des établissements pénitentiaires, mis en évidence par de nombreuses recherches scientifiques, dont la nôtre.

L'Office fédéral de la statistique (OFS) ne tient pas de statistiques permettant de se faire une idée de la proportion de femmes exerçant la fonction d'agente de détention. Tout au plus est-il possible de savoir qu'en 2021 la Suisse comptait 92 établissements de privation de liberté, offrant 7397 places de détention pour un effectif de 6316 détenus (taux d'occupation des prisons helvétiques de 85,4%). Grâce à l'OFS on apprend aussi que les établissements pénitentiaires offrent 4504 postes de travail à plein temps, dont 2794 consacrés à la sécurité. En revanche, il n'existe pas de données centralisées concernant la répartition femmes-hommes dans le cadre des emplois au sein des établissements pénitentiaires, ce qui en dit déjà très long sur l'intérêt des autorités pour ce secteur d'activité régalién.

Différentes pressions, tant politiques, économiques et managériales que sociales impactent et impacteront le contenu des cahiers des charges des agents et agentes de détention. La profession est clairement en train d'évoluer et cette évolution a, et aura à terme, des effets sur les qualifications et compétences attendues chez les agents de détention. Pour étayer cette hypothèse, nous nous appuyons sur une revue de littérature et présentons les principaux résultats qualitatifs et quantitatifs de notre recherche-action pour en tirer des conclusions sur la gouvernance et les défis de ces institutions.

#### Ce qu'une lecture « genrée » nous dit du fonctionnement du milieu carcéral

Une revue de littérature portant sur la place des agentes de détention en milieu carcéral, sur leur vécu et les obstacles auxquels elles sont confrontées

permet d'identifier un certain nombre d'éléments significatifs. Le métier apparaît émotionnellement difficile sur différents plans. Il est particulièrement lourd au regard du vécu particulier des prisons (agressions, automutilations, suicides, etc.), accru par la solitude du prisonnier qui ne peut pas le partager avec son entourage, en raison de la confidentialité et de l'incompréhension des proches. Tout en contrôlant ses propres émotions, l'agent ou l'agente doit gérer celles des détenus. La tension permanente liée au maintien de la sécurité est également astreignante, car le personnel est constamment en observation des détenus et à la recherche de l'équilibre entre respect et suspicion, soin et discipline, cohérence et flexibilité ainsi qu'entre solidarité et autonomie, afin d'anticiper et de désamorcer les situations de crise. De plus, le métier n'est guère valorisé par les autorités politiques et ne bénéficie pas d'une importante reconnaissance sociale. Les principales motivations à entrer dans le métier relèvent de la couverture sociale et de l'accès au statut salarial, de la stabilité de l'emploi, de la recommandation du métier par un membre de la famille ou par des proches, mais également de l'envie d'aider ou de l'attrait pour un métier au service de la loi.

Depuis les années 1970, la profession s'est lentement ouverte aux femmes, sous l'effet de divers facteurs et contraintes (politique, lois contre la discrimination, pénurie de main-d'œuvre, actions menées en justice par les femmes, etc.). Selon la culture de l'établissement, sa mission et son personnel, les femmes doivent faire face à des difficultés et des actes de discrimination plus ou moins importants. S'insérant dans un milieu ayant valorisé une culture virile et paramilitaire (Bruhn, 2013; Crockett, 2018), elles sont confrontées au défi de démontrer leurs capacités et compétences – essentiellement évaluées sur la base de critères genrés comme la force physique, la robustesse et la dureté – tout en maintenant des approches de leur profession qui leur sont propres, en s'appuyant notamment sur des valeurs et des motivations spécifiques (Batton et Wright, 2018; Bruhn, 2013; Camp et Langan, 2005; Collica-Cox et Schulz, 2019; Crockett, 2018). Si elles sont perçues comme trop « sensibles », reproche bien souvent adressé aux femmes dans ce milieu, leurs compétences ne sont pas reconnues; si elles affichent des comportements masculins, elles risquent le rejet car elles ne suivent pas les stéréotypes de genre. Pourtant, les qualités qui leur sont reconnues relèvent précisément de ces stéréotypes de genre également, à savoir l'empathie, la communication, la négociation et l'écoute, à tel

point que les agents et l'encadrement soulignent que la présence d'agentes dans les équipes apaise le climat général et réduit les tensions. La littérature scientifique montre aussi que la mixité est utile dans les milieux carcéraux (Bruhn, 2013). Les agentes désamorcent les conflits en amont, grâce à davantage de communication et d'écoute, et les gèrent en recourant au dialogue, à la négociation et à la persuasion. Elles permettent en outre aux détenus de maintenir des relations sociales avec la gent féminine.

Les stéréotypes genrés les plus dépréciatifs sont encore profondément ancrés dans les établissements pénitentiaires. Si la littérature scientifique met en évidence l'importance des compétences portées par les femmes (Bruhn, 2013; Collica-Cox et Schulz, 2018; Dobrin *et al.*, 2016), elle signale aussi que ces qualités représentent, aux yeux des hommes et de la hiérarchie, un risque de faiblesse psychologique, pouvant mettre en danger la sécurité de tous et de toutes. En étant trop à l'écoute des détenus, les femmes pourraient faire l'objet de manipulation et de séduction, voire développer avec eux des relations trop intimes, affectives ou sexuelles. Leur plus faible force physique est également considérée comme un facteur de risque pour la sécurité, tant par les agents que par certaines agentes. Les femmes seraient moins efficaces en cas d'intervention ou d'agression, et rencontreraient plus de difficultés à se défendre en cas d'attaque. Autant de préjugés accentués dans les prisons de haute sécurité qui, aujourd'hui encore, n'emploient que peu de femmes. Par conséquent, une division informelle des tâches est fréquente au sein des équipes et des établissements. Les femmes se voient généralement attribuer les tâches les moins à risque pour la sécurité, telles que les tâches de soutien, administratives ou liées à la réinsertion. Elles prennent également davantage en charge les détenus les moins dangereux, les mineurs et les détenues femmes.

Afin d'être reconnues et acceptées dans le milieu, les femmes doivent démontrer leurs capacités, généralement en en faisant « deux fois plus ». Elles sont testées par leurs collègues masculins, tout en ayant à faire face à des attitudes et comportements d'irrespect et parfois de harcèlement, liés aux préjugés sexistes. Une difficulté supplémentaire à laquelle se heurtent les femmes relève des tâches qu'elles ne peuvent effectuer au regard de la loi, telles que les fouilles et les palpations sur des détenus. Les agents ont dès lors tendance à considérer que travailler avec une collègue génère une part de travail supplémentaire, en plus du stress accru lié à la sécurité.

Toutefois, la culture des prisons s'ouvre et évolue peu à peu. En Suède par exemple, l'augmentation du nombre de femmes agentes contribuerait à mieux prendre en compte la relation et les aspects émotionnels dans l'exercice du métier, ainsi qu'à diminuer les attitudes et comportements machistes (Bruhn, 2013). Certains agents seraient même satisfaits d'aborder le métier de façon différente et de pouvoir eux-mêmes cesser d'afficher en permanence le style masculin stéréotypé.

Certaines agentes estiment que les possibilités de promotion sont réduites pour les femmes, alors que d'autres pensent qu'elles sont identiques à celles des hommes, mais que ce sont les femmes elles-mêmes qui ne postulent pas. Les hypothèses avancées sont qu'elles manquent de confiance en elles et ne croient pas en leurs propres compétences, qu'elles ont l'impression que la promotion est moins due à leurs compétences qu'à des motifs politiques (par exemple un quota de personnel féminin à tenir), qu'elles ne se sentent pas soutenues, ou encore que leur équilibre de vie professionnelle-privée serait trop impacté. De ce fait, les femmes sont davantage enclines à différer une promotion pour mieux l'accepter ou la demander par la suite, une fois que les conditions leur paraissent plus appropriées, pour autant qu'elles n'aient pas intériorisé la croyance que ce métier est un « métier d'hommes uniquement ».

Le taux élevé de harcèlement sexuel, les difficultés rencontrées pour maintenir l'équilibre entre vies privée et professionnelle, ainsi que la croyance que les hommes sont plus capables que les femmes, sont les principales entraves à leur carrière, des aspects aussi relevés par les femmes cadres (Collica-Cox et Schulz, 2018). L'effet « plafond de verre » identifié dans les métiers typiquement masculins et pour les postes hiérarchiques explique également la faible présence des femmes aux postes de cadre dans les prisons.

Cependant, l'aptitude et les capacités des femmes au leadership transformationnel – axé sur le partage de valeurs fortes – sont largement reconnues (Crockett, 2018). Les femmes cadres peuvent donc participer et influencer sur l'évolution du milieu carcéral. De plus, la présence de femmes dans le personnel, notamment à des postes hiérarchiques, et le soutien dont elles peuvent bénéficier sont des éléments favorisant leur entrée, leur bien-être et leur développement dans les prisons.

Les thématiques issues de l'analyse des publications scientifiques permettent d'ores et déjà de relever quelques spécificités de la « hiérarchie »

pénitentiaire, principalement masculine, très hiérarchique, voire militaire, valorisant des stéréotypes masculins... bref, un milieu encore très conservateur. À noter qu'il est possible de constater une certaine porosité entre les milieux carcéraux et les milieux de la sécurité publique. Il n'est pas rare que les hauts cadres exerçant dans le domaine pénitentiaire soient issus du monde de la police. Des homologues en termes de structures hiérarchiques sont donc très probables entre les milieux carcéral et policier. Une recherche récente dans des prisons suisses confirme en partie les résultats de la littérature internationale, tout en ouvrant sur des transformations en cours qui, bien que lentes et graduelles, sont en mesure de remettre en cause la tradition hiérarchique des univers carcéraux.

### La parole aux agents et agentes pour comprendre leur milieu professionnel

Conformément à la littérature, notre enquête fait apparaître combien le personnel évolue essentiellement dans une culture machiste, axée sur la valorisation des compétences stéréotypiques masculines, à savoir la force physique, la robustesse et la virilité, soit l'ensemble des caractéristiques physiques largement associées à l'homme adulte. Les agentes doivent faire face à des attitudes et blagues sexistes souvent considérées comme inhérentes à ce milieu de travail typiquement masculin. Aussi les femmes doivent-elles en être conscientes et s'y préparer, pour s'en accommoder. Certaines se soumettent à la domination masculine propre à cet univers, d'autres tiennent compte du contenu et de l'intention pour en évaluer le degré de gravité et d'acceptabilité, d'autres enfin les estiment tout simplement inacceptables, sans toutefois le faire savoir par ailleurs.

Les agentes sont considérées par leurs collègues hommes comme étant plus faibles physiquement et moins stables émotionnellement et psychologiquement. Dès lors, les agents hommes ont tendance à exprimer un stress accru pour leur sécurité, voire pour la sécurité collective (comprenant la population détenue). Ils craignent aussi une augmentation de la charge de travail lorsqu'ils sont amenés à collaborer avec une collègue. Puisque les femmes sont considérées comme moins capables de se défendre, la plupart des agents disent leur porter une attention qu'ils n'auraient pas pour un collègue, en veillant « à ce que tout se passe bien » et en se tenant prêts

à intervenir. L'efficacité des femmes lors d'interventions ou de situations de crise nécessitant d'« aller au contact » est également remise en cause, tout en étant cependant nuancée en fonction de spécificités individuelles.

Nos entretiens ont également relevé que certaines femmes qui, maîtrisant les techniques de combat et d'autodéfense, ont fait leurs preuves (en intervention ou lors d'exercices/formations), inspirent davantage confiance que certains hommes. De plus, les femmes sont moins confrontées à l'obligation de recourir à la force physique, étant donné qu'elles anticipent et gèrent davantage les conflits en dialoguant, c'est du moins ce que nos interlocutrices nous ont précisé en entretien. Enfin, on a pu constater que bon nombre d'agents leur prêtent une plus grande fragilité émotionnelle et psychologique pouvant conduire, selon eux, à des problèmes de sécurité, à un risque de manipulation par les détenus et de relations trop intimes, voire sexuelles ou amoureuses, avec ces derniers. Globalement, et même si la pensée que la présence d'agentes femmes amène « autre chose » fait son chemin, tant du côté des hommes que des femmes, la majorité des personnes interrogées tendent à être réfractaires à une féminisation accrue du métier et estiment qu'un quota maximum d'agentes est à respecter pour préserver le bon fonctionnement de l'entité et maintenir la sécurité.

Afin d'être considérées comme compétentes, les femmes en uniforme doivent faire davantage leurs preuves. Elles ressentent très fortement le besoin de prouver leur engagement et de démontrer leurs compétences et savoir-faire. Tant les femmes que les hommes jugent que l'attitude des agentes joue un rôle important quant à leur reconnaissance et acceptation dans le milieu. Selon certains agents, on l'a vu, le fait qu'elles ne puissent pas effectuer les fouilles et palpations induit du travail supplémentaire et interroge la pertinence de leur présence auprès de détenus, ainsi que l'égalité salariale. Toutefois, les femmes soulignent qu'elles effectuent la plupart du temps l'accueil des détenues de façon solitaire, sans soutien ni aide des collègues. Dans certains établissements pénitentiaires, la charge de travail accrue pour les agentes a par ailleurs été relevée au regard du manque de femmes dans l'effectif. Enfin, nombre de nos interlocuteurs et interlocutrices estiment que le métier influence leur personnalité, endurecie avec le temps et les réalités carcérales vécues; cet impact psychologique du métier est exprimé par plusieurs hommes et femmes.

Comme l'a mis en évidence la revue de littérature, les agentes sont reconnues pour apaiser le climat, désamorcer des situations tendues; elles sont vues comme pouvant gérer les conflits sans recourir à la force physique, elles sont aussi davantage à l'écoute des détenus. On leur attribue ainsi des compétences relationnelles et de communication qui, couplées à la capacité d'empathie, contribuent à forger l'image de l'agente « maternelle » vers qui les détenus se tournent pour se confier et parler de leurs difficultés.

Cependant, tous les détenus ne sont pas enclins à être pris en charge par une femme. En effet, pour différentes raisons, notamment du fait des préjugés genrés, certains peuvent refuser ou manifester des difficultés évidentes à dialoguer et à obéir à des agentes. Or, la littérature scientifique souligne – et ceci est corroboré par les résultats de nos entretiens – qu'il est important que les détenus côtoient des femmes afin de maintenir le lien avec la réalité de la société. Ceci participe au processus de réinsertion, qui tend à devenir un objectif prioritaire dans les politiques publiques carcérales. En tant que cadres, les femmes sont également identifiées comme apportant de la nouveauté en matière de conduite des équipes. Indépendamment du niveau hiérarchique, elles amènent une vision différente du travail et, dès lors, contribuent à créer des opportunités d'évolution du métier.

Les difficultés rencontrées par les agentes interrogées pour concilier vies privée et professionnelle sont identiques à celles décrites dans la littérature. Les principaux obstacles sont la maternité, le statut de mère célibataire et les horaires. Les congés maternité et les absences liées aux enfants représentent un frein à la carrière professionnelle et contribuent à façonner une image négative des femmes auprès de leurs collègues agents. Notons aussi que les femmes sont écartées de certains domaines d'activité (ateliers de métiers et étage de haute sécurité, par exemple), réduisant les possibilités de diversification de leur carrière. Selon leur entité de travail et leurs aspirations, elles peuvent se sentir dans une impasse, d'autant que les possibilités de reconversion professionnelle sont très limitées. Les possibilités d'avancement sont d'ailleurs réduites pour les hommes aussi, en raison du faible nombre de postes de cadres disponibles, relativement au nombre d'agents.

Les motifs d'entrée dans le métier sont également similaires à ceux identifiés dans la littérature, à savoir la sécurité de l'emploi, les conditions extrinsèques du travail, l'attrait pour un métier de la sécurité, l'envie d'aider ou encore les conseils et recommandations provenant de proches ou

membres de la famille ayant exercé le métier. Enfin, les personnes interrogées soulignent l'importance de faire connaître la profession, ceci afin de la rendre moins mystérieuse, mais surtout de démontrer qu'elle est accessible aux femmes, augmentant ainsi leur intérêt et, éventuellement, le nombre de postulations féminines.

### Des perceptions du métier parfois très contrastées

La deuxième phase de notre recherche-action, basée sur la passation d'un questionnaire, visait à établir si les données empiriques et plutôt qualitatives récoltées lors des entretiens étaient partagées par une majorité des agents et agentes de détention. Globalement, les données quantitatives concordent autant avec les entretiens qu'avec les résultats issus de la revue de littérature (Hannart *et al.*, 2021). Les principales raisons les plus fréquemment évoquées dans le choix du métier et comme sources de satisfaction sont toujours la sécurité de l'emploi et les conditions de travail extrinsèques (salaires, sécurité de l'emploi, conditions sociales, etc.). Deux légères nuances sont cependant observées chez les agentes, dont les motifs sont plus variés et largement hiérarchisés par le sens du métier. Ainsi, l'attrait pour la mission de sécurité et l'envie d'être utiles à la société sont les deux principales raisons de leur engagement. De plus, le sens du service public constitue un ressort motivationnel de même importance que la stabilité de l'emploi et les conditions de travail. Les hommes sont, quant à eux, plus nombreux à être encouragés par l'entourage à entrer dans le métier.

Bien que la majorité des agentes souhaitent rester à leur poste ou grader dans leur entité, elles sont plus nombreuses que les hommes à envisager un changement de secteur. Les motifs invoqués, similaires d'un genre à l'autre, vont dans le sens du développement personnel et professionnel (développer ses compétences, voire d'autres manières de travailler, prendre en charge d'autres tâches ou d'autres profils en détention, etc.). Cependant, ces changements sont plus souvent nourris chez les femmes par le désir d'une meilleure conciliation entre vies privée et professionnelle. Du point de vue de la littérature comme des entretiens, ce souhait peut constituer une stratégie de la part de certaines agentes pour franchir un nouveau pas dans leur carrière, compte tenu des difficultés d'évolution professionnelle qu'elles rencontrent.

Hommes et femmes témoignent d'un niveau élevé de satisfaction, d'engagement et d'appartenance à leur entité. Néanmoins, les femmes ont moins souvent relevé se sentir bien dans leur unité de travail. Un peu plus de la moitié d'entre elles ont en effet indiqué vouloir changer de fonction en raison du climat de travail, et légèrement moins de la moitié en raison des relations avec la hiérarchie. Elles sont plus nombreuses que les hommes à ne pas recommander le métier. Ainsi, bien qu'elles soient très impliquées et engagées dans leurs activités professionnelles, les difficultés de conciliation entre vies privée et professionnelle, ainsi que les obstacles organisationnels et relationnels auxquels elles sont confrontées, les conduisent à éviter de recommander leur profession à d'autres.

Le climat sexiste ressort par différents aspects. Les agentes ont relevé se sentir moins soutenues par leurs collègues masculins. Elles ont aussi davantage signalé des occurrences de comportements inappropriés. Il apparaît également qu'elles estiment devoir en faire deux fois plus que leurs homologues masculins à des postes comparables. Les opportunités de carrière sont davantage évaluées comme égales par les hommes qui témoignent par ailleurs d'une perception aiguë de l'augmentation du nombre de femmes à des postes de cadre, ce qui est typique d'un milieu masculin où l'avancement féminin est plus souvent perçu comme une discrimination inversée, voire comme une récompense indue.

Confirmant les résultats de la revue de littérature et de nos entretiens, le métier apparaît exigeant d'un point de vue émotionnel et physique. Un tiers des personnes interrogées se disent émotionnellement vidées et stressées, et environ un quart sont physiquement épuisées par leur travail. Les analyses statistiques ont permis d'identifier que, pour les femmes, le nombre d'enfants à charge et la confrontation à des comportements inappropriés influent négativement sur leur état de santé.

Enfin, il ressort aussi de notre étude statistique que les agents et agentes font une évaluation sévère des compétences de management et de leadership de leur hiérarchie. Un manque de soutien de la part de la hiérarchie, voire des collègues est également pointé par un peu plus d'une personne sur deux, indépendamment du sexe. En conclusion, les femmes valorisent plus des dimensions intrinsèques de leur métier lorsqu'elles évoquent leur motivation et leur engagement au travail, alors que les hommes expriment plus souvent des facteurs extrinsèques. Mais

elles ressentent aussi plus de contraintes et perçoivent les barrières professionnelles qui se dressent devant elles avec plus d'acuité que leurs homologues masculins. Ce dernier point met en évidence un ressenti en lien avec le manque de soutien hiérarchique et organisationnel les conduisant, par exemple, à ne pas recommander le métier à leurs entourage et connaissances.

### Une évolution du métier avérée mais contestée

L'objectif de notre chapitre est d'apporter un éclairage sur la gouvernance carcérale, son fonctionnement et ses caractéristiques principales, au prisme de la féminisation du métier d'agent de détention. Cette entrée spécifique dans la problématique de la gouvernance carcérale a permis de mettre en lumière les facteurs culturels, structurels et organisationnels qui constituent autant d'obstacles à l'entrée des femmes dans ce métier. Ils se trouvent également à la base de la sous-représentation féminine au sein de la hiérarchie, par ailleurs bien difficile à objectiver en l'absence de statistiques fédérales. À titre purement indicatif, les femmes représentent en moyenne 14 % du personnel en uniforme des établissements pénitentiaires intégrés dans notre recherche-action. Toutefois, ces chiffres ne sauraient être généralisés à l'ensemble des situations cantonales.

Ainsi, de façon simplifiée, la revue de littérature ainsi que les résultats de notre propre enquête convergent vers une description assez simple, mais réaliste, de la hiérarchie des établissements pénitentiaires : une structure bureaucratique classique, de type « wébérien », un monde masculin dans lequel prime une logique militaire ou policière de grades et d'ancienneté, basé sur la valorisation de missions sécuritaires et d'une conception physique du métier. Les observateurs externes à un tel monde ne peuvent qu'être surpris par le « machisme » qui y prévaut.

Mais ils seront tout aussi intéressés de constater que, en dépit de la complexité d'un métier pénible et contraignant, le personnel pénitentiaire et sa hiérarchie sont fiers de porter l'uniforme et d'exercer une profession « pour le service au public ». Les membres de la direction générale sont principalement des hommes, même si l'on compte aussi plusieurs femmes exerçant des responsabilités, y compris à la tête des établissements pénitentiaires. Elles demeurent toutefois largement minoritaires à tous les

échelons hiérarchiques. Les hommes représentent une écrasante majorité des cadres, même si des efforts de diversification sont entrepris.

Les personnes interrogées dans notre recherche-action ont toutes souligné l'importance de ces cadres de proximité ou cadres de terrain. Leur féminisation et la diversification de leur parcours professionnel deviennent ainsi un enjeu important en vue de la lente, mais probablement nécessaire transformation culturelle de ce monde professionnel encore fortement cloisonné. Car, et c'est un autre aspect particulier de cet univers professionnel, les agents de détention sont bien conscients du caractère très spécial de leur environnement de travail, certains ou certaines nous indiquant même que leurs sorties privées et leurs loisirs se passent la plupart du temps entre collègues. Ils et elles soulignent que ce métier, leurs missions de sécurité, leurs expériences, leur vécu les éloignent de proches et amis n'étant pas en mesure de comprendre leurs états d'âme et leurs problèmes professionnels. Pour toutes ces raisons, cette profession mérite que l'on s'y intéresse de plus près et que l'on dépasse les préjugés nourris par la filmographie et les caricatures simplistes. Les recherches ou les études portant sur cet univers professionnel carcéral sont trop rares, et bien souvent considérées comme trop peu fascinantes pour mériter une attention, y compris scientifique.

Le métier d'agent de détention subit actuellement des transformations importantes sous l'effet de différentes pressions exogènes et endogènes. Les politiciens cantonaux et fédéraux suisses, de même que les experts et spécialistes estiment nécessaire d'orienter davantage la profession vers l'accompagnement des détenus, tout en continuant à garantir la sécurité. La réinsertion devient un objectif de politique publique en contre-pied de la vision « punitive » des détenus qui prévalait encore il y a peu. Ce changement dans les priorités des missions, datant en Suisse du début des années 2010, et initié par des milieux politiques s'inspirant d'expériences internationales, remet au centre de l'attention les compétences sociales et humaines nécessaires pour assurer cette nouvelle tâche d'accompagnement. Nul doute qu'une telle transformation, lente et progressive, puisse contribuer à valoriser davantage certaines qualités que le milieu qualifie volontiers de « féminines ». Afin d'assurer cette transition, on notera qu'un certain nombre de femmes ont été nommées à la tête d'établissements pénitentiaires suisses.

La seconde pression externe provient d'une pénurie de main-d'œuvre et de la difficulté de recruter. Ce métier n'est clairement pas une vocation. On y entre pour des motivations et raisons principalement extrinsèques (conditions salariales et sociales, sécurité de l'emploi, stabilité des horaires, etc.). Notre enquête démontre cependant qu'une fois en place les agents de détention, et plus particulièrement les femmes d'ailleurs, développent une motivation plus intrinsèque, un attachement aux valeurs du service public, une fierté de porter l'uniforme. La pénurie pousse les recruteurs à élargir le bassin de recrutement et à encourager de plus en plus les femmes à intégrer ce corps professionnel. Un dernier facteur exogène doit être mentionné : les politiques d'égalité des chances entre femmes et hommes poussent toutes les organisations publiques à se doter de stratégies pour leur mise en œuvre concrète. Dans le cadre de notre recherche-action, l'une des cheffes de département d'un gouvernement cantonal a notamment fait de l'égalité un de ses objectifs prioritaires. Une telle feuille de route politique est nécessaire pour la féminisation progressive de cet univers carcéral. Sans soutien politique, il est fort probable que le statu quo prévale encore bien longtemps.

Plusieurs facteurs plus endogènes ou organisationnels contribuent également à cette mutation de la gouvernance carcérale. Le premier a trait à l'importance de refléter, parmi le personnel en uniforme, la diversité des détenus en termes de langues, de religions, de nationalités, de sensibilités culturelles et, bien sûr, de genres. Les prisons suisses doivent aussi adapter leur gouvernance et leur fonctionnement interne à la population carcérale, évolution susceptible de « brasser les cartes » de la hiérarchie carcérale à l'avenir. Nous avons entendu ces arguments à maintes reprises, notamment au sein des instances directionnelles des établissements pénitentiaires. La haute hiérarchie carcérale est consciente de l'importance d'une telle diversification du personnel et le discours ne nous a guère paru « feint » ou « faux ».

Le second facteur est lié aux résultats scientifiques obtenus dans le cadre de recherches internationales qui démontrent, sans beaucoup d'ambiguïté, que la présence de femmes dans les prisons est bénéfique à la gestion des conflits et des risques, et qu'elles permettent de fluidifier les relations au sein des établissements. Féminiser le métier d'agent de détention répond par conséquent aussi à des enjeux d'efficacité et d'efficience

organisationnelles. La hausse du risque suicidaire et d'automutilation chez les détenus durant la pandémie de Covid-19 a mis en évidence l'importance d'une meilleure attention relationnelle (Mansour, 2021), qui nécessite de nouvelles dispositions, postures et compétences professionnelles, potentiellement favorables à une plus grande féminisation du métier d'agent de détention et de la hiérarchie pénitentiaire.

### Politiser et publiciser la prison ?

Les pressions, exogènes et endogènes, constituent de sérieux facteurs d'incitation à la transformation de la gouvernance et de la hiérarchie carcérale. Cependant, les résistances sont encore très fortes, notamment de la part d'une hiérarchie de proximité, bastion masculin, empreinte de valeurs très machistes et sécuritaires, n'envisageant que très difficilement le métier sous un autre angle que sécuritaire. Des tentatives de réformes organisationnelles sont ainsi « tuées dans l'œuf » par la chefferie locale de certains établissements pénitentiaires qui ne se reconnaît pas dans ces projets, souvent échafaudés sans grande concertation (Mansour, 2022). Pour que ces organisations pénitentiaires et leur hiérarchie changent, une plus grande ouverture est nécessaire, par exemple en comparant le fonctionnement de ces établissements pénitentiaires à d'autres univers professionnels. Mais cela suppose aussi que les scientifiques et surtout le monde politique s'intéressent de façon plus détaillée et sincère à ces organisations très spéciales. Or, les barrières sont importantes là encore, à en croire l'un de nos interlocuteurs, un agent de détention et cadre de proximité : « Les politiciens et les gens importants n'ont rien à gagner à s'occuper d'affaires carcérales ». Autrement dit, les prisons doivent s'inscrire à l'agenda politique et sociétal ces prochaines années pour espérer que des changements durables puissent se produire en matière de gouvernance carcérale.

### Références

- Batton C., Wright E. M., "Patriarchy and the structure of employment in criminal justice: Differences in the experiences of men and women working in the legal profession corrections, and law enforcement", *Feminist Criminology*, 14(3), 2018, pp. 287-306.
- Bruhn A., "Gender relations and division of labour among prison officers in Swedish male prisons", *Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention*, 14(2), 2013, pp. 115-132.



- Camp S. D., Langan N. P., "Perceptions about minority and female opportunities for job advancement: Are beliefs about equal opportunities fixed?", *Prison Journal*, 85(4), 2005, pp. 399-419.
- Collica-Cox K., Schulz D., "When doing gender in the joint: Perceptions of being an effective woman leader in corrections", *Women & Criminal Justice*, 30(6), 2019, pp. 427-444.
- Collica-Cox K., Schulz D. M., "Of all the joints, she walks into this one: Career motivations of women corrections executives", *Prison Journal*, 98(5), 2018, pp. 604-629.
- Crockett D. L., *An examination of factors contributing to the effectiveness of female administrators in corrections*, Walden University, Thèse en Public Policy and Administration, US, 2018.
- Dobrin A., Smith J. J., Peck J. H., Mascara K., "Perceptions of gender bias in the promotional process of a detention staff", *Journal of Criminal Justice*, 41(3), 2016, pp. 522-538.
- Hannart S., Weissbrodt R., Giauque D., "Promoting women among prison officers: An organizational analysis" in Black N. L., Neumann W. P., Noy I. (eds), *Proceedings of the 21st Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2021). IEA 2021. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 219, Cham, Springer, 2021, pp. 680-687.
- Mansour F., « Avec la pandémie, le risque suicidaire a explosé en prison », *Le Temps*, 26 novembre, 2021.
- Mansour F., « Champ-Dollon, ses irréductibles et son histoire mouvementée », *Le Temps*, 18 janvier 2022, lu en ligne le 18 février 2022 à l'adresse: <https://www.letemps.ch/suisse/champdollon-irreductibles-histoire-mouvementee>

Quatrième partie

# La discipline de rigueur