



**HAL**  
open science

# Agir grâce à la complexité institutionnelle. Le cas des directeurs pénitentiaires

Laurine Basse

► **To cite this version:**

Laurine Basse. Agir grâce à la complexité institutionnelle. Le cas des directeurs pénitentiaires. Gestion et management. Aix marseille université, 2023. Français. NNT : 2023AIXM0620 . tel-04384509

**HAL Id: tel-04384509**

**<https://hal.science/tel-04384509v1>**

Submitted on 10 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

## THÈSE DE DOCTORAT

Soutenue à Aix-Marseille Université  
le 18 décembre 2023 par

**Laurine BASSE**

### **Agir grâce à la complexité institutionnelle. Le cas des directeurs pénitentiaires.**

**Discipline**

Sciences de Gestion

**École doctorale**

ED 372 Sciences Economiques et de  
Gestion

**Laboratoire**

Centre d'Études et de Recherche en  
Gestion d'Aix Marseille

**Composition du jury**

Bernard LECA

Rapporteur

Professeur,

ESSEC Business School

Nathalie RAULET-CROSET

Rapportrice

Professeure des Universités,

IAE Paris-Sorbonne

Jean-Charles FROMENT

Examineur

Professeur des Universités,

Sciences Po Grenoble

Stéphanie CHATELAIN-

PONROY

Présidente du  
jury

Professeure des Universités,

CNAM

Solange HERNANDEZ

Directrice de  
thèse

Professeure des Universités,

Aix-Marseille Université

Marius BERTOLUCCI

Co-directeur de  
thèse

Maitre de Conférences,

Aix-Marseille Université

# Affidavit

Je soussignée, Laurine Basse, déclare par la présente que le travail présenté dans ce manuscrit est mon propre travail, réalisé sous la direction scientifique de Solange Hernandez et Marius Bertolucci, dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce manuscrit ont été réalisés dans le respect à la fois de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche et de la charte d'Aix-Marseille Université relative à la lutte contre le plagiat.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France ou à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Aix-en-Provence, le 14 septembre 2023



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

# Liste des publications et participation aux conférences

## 1) Publications réalisées dans le cadre du projet de thèse :

Basse, L., Boulmakoul, N., Hernandez S. et Serval S. (2023). *Manager les paradoxes pour une adaptation des pratiques et outils de gestion* Dessiner le management public autrement. Bilan et perspectives, dir Hernandez S., Lamouroux S., et Soldo E.

Potz, M., Basse, L. et Serval, S. (2022). *Roles of materiality in institutional work in the context of an emerging institutional logic*, European Management Journal. [En cours de soumission, V2]

## 2) Conférences réalisées au cours de la période de thèse :

Basse, L. (2022). *Le rôle des directeurs pénitentiaires dans la prise en charge hybride des personnes détenues*. École Nationale de l'Administration Pénitentiaire, Agen.

Basse, L. (2022). *Quel impact de la logique managériale sur les pratiques de gestion des directeurs pénitentiaires?* Association Internationale de Recherche en Management Public, Rabat. Lauréate du prix Olivier Keramidas récompensant la meilleure communication en management public présentée par un jeune chercheur.

Basse, L. (2022). *Travail institutionnel et hybridité organisationnelle, le manager public face à la complexité. Étude de quatre établissements pénitentiaires français*. [Atelier doctoral] Association Internationale de Management Stratégique, Annecy.

Basse, L. (2020). *Identifying elastic hybridity through a multilevel perspective of institutional complexity: Case study of a French prison*. European Group for Organizational Studies, Hambourg, En ligne.



## Résumé

Le changement institutionnel est le plus souvent abordé par le prisme des pressions extérieures ou des chocs. Cette recherche propose de déplacer la focale pour observer comment les acteurs institutionnels contribuent également à l'évolution des institutions. Pour rentrer dans cette boîte noire, nous mobilisons le courant de l'institutionnalisme organisationnel. En rassemblant les perspectives des logiques institutionnelles et du travail institutionnel, nous interrogeons de manière récursive la relation acteur-institution. Tout d'abord, nous questionnons la manière dont la complexité institutionnelle, inhérente à la présence de multiples logiques institutionnelles, affecte l'attention des individus. Ensuite, nous interrogeons comment les pratiques sont utilisées, par les acteurs, pour reconfigurer la complexité institutionnelle. Pour ce faire, nous menons une étude de cas unique au design enchâssé portant sur les directeurs pénitentiaires. Notre analyse met en lumière trois résultats. Premièrement, l'analyse individuelle révèle le poids de la complexité institutionnelle dans le cadre de la formation de l'attention des directeurs pénitentiaires. Deuxièmement, l'analyse des pratiques permet de découvrir trois stratégies portées par les directeurs pénitentiaires dans le cadre du travail institutionnel de maintien. Troisièmement, ils mettent en exergue une évolution endogène des logiques institutionnelles contribuant à caractériser le changement institutionnel de l'administration pénitentiaire sous la forme d'un alignement institutionnel. Ce faisant, ces travaux approfondissent nos connaissances sur la manière dont les acteurs institutionnels agissent pour adapter les institutions sociétales aux problèmes contemporains.

Mots-clés : complexité institutionnelle, travail institutionnel, acteurs, pratiques, prison.

## **Abstract**

Institutional change is most often approached through the prism of external pressures or shocks. This research proposes to shift the focus to observe how institutional actors also contribute to the evolution of institutions. To get inside this black box, we mobilize the current of organizational institutionalism. By bringing together the perspectives of institutional logics and institutional work, we recursively question the actor-institution relationship. First, we question how institutional complexity, inherent in the presence of multiple institutional logics, affects individuals' attention. Secondly, we question how practices are used, by actors, to reconfigure institutional complexity. To this end, we conduct a unique case study of the embedded design of prison wardens. Our analysis highlights three results. Firstly, the individual analysis reveals the weight of institutional complexity in the attention training of prison directors. Secondly, the analysis of practices reveals three strategies used by prison managers in their institutional maintenance work. Thirdly, they highlight an endogenous evolution of institutional logics, helping to characterize institutional change in the penitentiary administration as institutional alignment. In so doing, these works deepen our knowledge of how institutional actors act to adapt societal institutions to contemporary problems.

Key words: institutional complexity, institutional work, actors, practices, prison.

# Remerciements

Rédiger les remerciements d'une thèse permet de rendre hommage à l'ensemble des personnes qui y ont contribué. Dans notre cas, ils sont nombreux et je tiens, avec ces quelques mots, à les saluer.

Tout d'abord, je tiens à remercier chaleureusement les membres de ce jury de thèse. Un grand merci aux Professeurs Leca et Raulet-Crozet d'avoir accepté d'être les rapporteur.rice. de cette thèse. Vos expertises en théorie des organisations et en management public permettront de riches discussions. Je remercie également le Professeur Froment d'être suffragant. Votre expertise juridique sur l'administration pénitentiaire permettra des échanges empreints de pluridisciplinarité. Enfin, un grand merci à la Professeure Chatelain-Ponroy de présider ce jury. Vos éclairages seront d'une grande valeur pour accroître la qualité ce travail.

Je remercie ensuite, l'ensemble des professionnels rencontrés durant ces années de découverte du monde pénitentiaire. Je remercie les acteurs de la DAP et des DISP pour la confiance accordée. Leurs autorisations ont permis et facilité l'accès aux établissements. Sans elle, cette thèse n'aurait pas la même valeur. Je tiens également à souligner l'engagement et l'accueil des directeurs pénitentiaires rencontrés. Ces derniers ont ouvert, en grand, les portes des établissements et ont joué un rôle indéniable dans la construction de l'objet de recherche. Particulièrement, je tiens à remercier Monsieur Miret avec qui nous avons longuement échangé sur l'administration, ces évolutions passées comme futures. Sans vous à l'origine, il n'y aurait pas eu de questionnement ou de découverte du monde pénitentiaire. Je souhaite également remercier chaleureusement Monsieur Bourdaret pour ses retours sur ce travail. Votre regard a permis de parfaire ce manuscrit à l'aune des attentes des acteurs de terrain. Un grand merci pour votre temps et nos échanges. J'espère qu'ils perdureront.

Je tiens également à remercier profondément le duo de directeurs qui m'a accompagné durant ces années. Un grand merci à vous Solange pour votre regard bienveillant et accompagnant. Je ne vous ai pas toujours écouté, j'y ai testé mes limites et vous m'avez, malgré tout, rattrapée. Ce travail, sans vous, n'aurait pas la même clarté et le sens de la réalité. Merci pour vos conseils et pour votre confiance. Monsieur, vous avez été le premier à porter un regard sur mon travail, le premier à me parler de recherche et le premier aussi, à me proposer de réfléchir à une thèse. Vous m'avez donné courage et

confiance. Sans vous, je n'aurais jamais imaginé débiter une thèse et encore moins la finaliser. Merci pour votre bonne humeur et votre optimisme constant. À tous les deux, merci pour nos rendez-vous, nos échanges et votre complémentarité qui a fait la grande richesse de cette direction.

Je présente également mille mercis à l'IMPGT et à l'ensemble des personnes qui concourent à son fonctionnement. J'y ai commencé mes études supérieures en Licence sans savoir trop où j'allais, humainement, intellectuellement, mais aussi géographiquement. J'y ai pris mon envol. Vous m'avez rendu curieuse de cet endroit, des questions que l'on s'y pose, des réflexions qui nous traversent. C'est dans vos cours que j'ai eu le « fameux déclic ». Un grand merci donc à l'ensemble des enseignants-chercheurs qui participent à faire vivre des réflexions uniques en France sur la manière dont on peut penser différemment la gestion de nos services publics. J'apprécie la richesse des travaux réalisés, la passion de nos discussions et les relations privilégiées nouées. Un merci tout spécial, à Sarah et Anaïs pour votre accompagnement et vos riches conseils tout au long de ces pérégrinations. Un grand merci également à l'équipe administrative et techniques pour leur soutien. Vous êtes l'huile des rouages de l'IMPGT, merci de nous offrir des conditions de travail aussi agréables. Enfin, à mes compagnons de galère, que serait ce travail sans nos discussions, nos questionnements réciproques, nos doutes, nos plaintes et nos encouragements ... sûrement peu de choses. Merci à Léna et Manon de m'intégrer aux moments de partage de la nouvelle génération. Merci à Laura C., Djelloul, Laura B., Nadia et Camille de m'avoir acceptée dans ce que j'appellerais l'ancienne génération. Laura et Djelloul, vous avez été pour moi comme des grand.e.s frère/sœur, toujours à l'écoute, toujours de bons conseils et toujours prêts à faire la fête. Nous avons réfléchi et continuerons à réfléchir au monde que nous souhaitons pour demain. Merci pour votre temps et nos rigolades. Laura, Nadia et Camille, quel quatuor de choc avons-nous fait ! Vous m'avez fait découvrir la vie de thésarde et l'importance d'avoir de bonnes amies pour partager ce chemin ensemble. Nadia, nous finissons ce chemin côte à côte, sans toi cette dernière année aurait été morose. Merci pour ta joie, ton sourire et ta présence affectueuse. Laura, depuis le début de cette thèse, j'ai assisté à ton mariage, et tu es devenue maman. Tu m'as rappelé que cette thèse n'était qu'une étape parmi d'autres. J'espère continuer à partager ces grands moments de vie avec toi. Camille, mille mercis ne seraient suffire. J'ai à cœur de te présenter comme ma directrice de l'ombre, tu m'as relue encore et encore, tu m'as questionnée et tu m'as appris à me positionner comme une chercheuse. Merci pour ton regard rigoureux et tes conseils, à tes côtés j'ai progressé. À

Stéphanie et Joachim enfin, qui me montrent au quotidien la voie à suivre. Les amis sans vous, ce temps de thèse n'aurait jamais été aussi joyeux, amusant, émerveillant et enrichissant. Travailler et grandir à vos côtés a été une véritable chance. Sans vous cette thèse n'aurait pas la même essence, celle d'un travail d'équipe.

À mes amis d'ici et d'ailleurs qui m'ont connu avant la thèse et qui m'ont entouré de près et de loin tout au long de cette dernière. À mes amis lotois, les plus anciens, avec qui nous partageons des liens lointains, mais sûrement les plus solides. Adeline, Agathe, Augustin, Marie, comment vous dire que sans vous, je ne serais pas moi. Vous me rappelez d'où je viens et où je veux aller. Merci d'être là aujourd'hui, et merci de l'être demain. À mes amis lillois, avec qui, en quelques mois, nous avons construit des liens fraternels. Ces dernières années de thèse nous ont éloignés, mais comptez sur moi pour vous retrouver. À mes amis aixois devenus entre-temps marseillais, vous, pour le coup, vous avez été au cœur du réacteur pendant ces quatre années. Vous avez vécu avec moi les moments d'excitation et de doutes. Vous avez veillé sur moi et conseillé sur les bonnes choses de la vie. Je ne peux pas vous citer individuellement, mais je trouverais le moyen de remercier chacun d'entre vous. Mes amis, mille mercis d'avoir vécu tout cela avec moi et de me rappeler quand j'en parle avec vous, que j'ai adoré faire cette thèse et que j'aime ce métier.

Enfin, le plus grand des mercis à ma famille. Vous êtes mes racines, mon oxygène. Je suis fière d'être la femme que vous avez façonnée, fière de vous appartenir. À mes parents, sans qui tout ça n'aurait jamais été possible. Vous croyez en moi depuis le premier jour et m'avez soutenu de toutes les manières possibles. Quand j'ai émis l'idée de cette thèse, Papa tu m'as répondu « oui, pourquoi pas » alors que je pensais dire une bêtise. J'y ai cru à partir du moment où tu m'as dit que c'était possible. Maman, ton amour indéfectible me rend plus forte et sans lui, je n'aurais jamais eu le courage de finir. Vous êtes mes modèles de travail, d'acharnement et de dévouement. Je travaille à vous rendre fière. À mes sœurs, toujours à l'écoute, toujours blagueuses, toujours nous. Quoi qu'il arrive, vous faites partie de moi. Merci d'élargir mon horizon. À mes grands-parents, cette thèse est aussi votre accomplissement. Présents depuis toujours, votre amour et vos encouragements sont sans faille. Mille mercis d'avoir été derrière moi, de prendre soin de nous. Merci aussi à mes oncles, tantes, cousin, cousines, à toute cette toile qui m'a permis de me construire et de bénéficier d'un ancrage solide. Enfin, à l'homme qui partageait ma vie, merci de m'avoir accompagné. Pour tous les deux cette année passée a été une année de labeur, il s'agit maintenant de profiter de ce que l'on construit.

# Sommaire

INTRODUCTION .....	13
PARTIE 1 : APPRÉHENDER LES INSTITUTIONS À L'AUNE DE LEUR ÉVOLUTION.....	30
Chapitre 1. La complexité institutionnelle : étude de l'environnement des acteurs .....	31
Section 1. La vision contemporaine de l'environnement institutionnel à travers les logiques institutionnelles .....	32
Section 2. Les effets des logiques institutionnelles sur les individus.....	54
Chapitre 2. Le travail institutionnel : étude des efforts des acteurs.....	72
Section 1. La vision contemporaine de l'action sur les institutions à travers le travail institutionnel.....	73
Section 2. Les pratiques comme véhicule du changement institutionnel.....	93
PARTIE 2 : ANALYSER L'ADMINISTRATION PÉNITENTIAIRE. ....	113
Chapitre 3. La méthodologie de la recherche .....	114
Section 1. Le positionnement épistémologique de la chercheuse .....	115
Section 2. Le design méthodologique de la recherche .....	121
Section 3. Les critères de scientificité de la recherche.....	167
Chapitre 4. L'analyse des résultats .....	171
Section 1. La formation de l'attention dans le cadre du travail institutionnel .....	172
Section 2. Le travail institutionnel et les effets sur la complexité institutionnelle.....	213
Chapitre 5. La discussion.....	320
Section 1. Les réponses à la problématique .....	320
Section 2. Les préconisations managériales.....	348
CONCLUSION .....	367
BIBLIOGRAPHIE.....	377
ANNEXES.....	396
LISTE DES FIGURES.....	443
LISTE DES TABLEAUX.....	445
TABLE DES MATIÈRES .....	447

# Glossaire

CIRAP	Centre Interdisciplinaire de Recherche Appliquée au champ Pénitentiaire
CGPL	Contrôleur Général des Lieux de Privation de Libertés
CPIP	Conseiller Pénitentiaire d'Insertion et de Probation
CSP	Chef des Services Pénitentiaires
DAP	<i>la</i> Direction de l'Administration Pénitentiaire <i>le</i> Directeur de l'Administration Pénitentiaire <i>la</i> Directrice de l'Administration Pénitentiaire
DI	<i>le</i> Directeur Interrégional des Services Pénitentiaires <i>la</i> Directrice Interrégional des Services Pénitentiaires
DISP	Direction Interrégionale des Services Pénitentiaires
DPIP	Directeur Pénitentiaire d'Insertion et de Probation
DSP	Directeur des Services Pénitentiaires
ENAP	École Nationale d'Administration Pénitentiaire
MCI	Mission de Contrôle Interne
OIP	Observatoire International des Prisons
NPM	New Public Management
PEP	Parcours d'Exécution de Peine
PPP	Partenariat Public-Privé
PPSMJ	Personne Placée Sous-Main de Justice
QR	Question de Recherche
RPE	Règles Pénitentiaires Européennes
SPIP	Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation
UVF	Unité de vie familiale
UHSI	Unité Hospitalière Sécurisée Interrégionale

## Avant-propos

*« Par définition nous travaillons derrière les murs et sommes donc invisibles. Et les invisibles ne comptent pas ! Je pense que si plus de personnes faisaient l'effort de chercher à savoir, comprendre et s'intéresser tout simplement, nous sortirions peu à peu de l'ombre ! Le métier que nous effectuons n'est pas facile et étant mal connu, il est de fait mal considéré... La solution viendra, je pense, de l'intérêt et de la place que la société voudra bien nous accorder. Merci pour ce questionnaire. »*

Extrait d'un questionnaire anonyme issu d'une enquête sur les RPS des surveillants pénitentiaires (autrice, mémoire L3, 2016).

Débuter une thèse, c'est débiter un long processus de réflexion, de questionnements et de doutes. Mais ce processus, aussi exigeant soit-il, est d'abord une opportunité de pouvoir poursuivre son propre chemin. Cette thèse est avant tout le résultat d'une rencontre entre une administration pénitentiaire de plus en plus ouverte et une étudiante curieuse de découvrir ce qui se passe derrière les murs d'enceinte. Elle est également le résultat de sept ans de démarches, de lectures, d'entretiens, d'observations pour arriver aujourd'hui à cette proposition théorique et à ces préconisations managériales. Il faudra pour autant noter que ces sept années n'ont pas toujours fait l'objet d'une démarche scientifique. Il convient alors d'explicitier le chemin et les différents itinéraires parcourus pour finalement aboutir à cette thèse.

Le verbatim ci-dessus, issu d'un premier stage en établissement pénitentiaire durant notre troisième année de Licence, marque le début de notre engagement scientifique dans la découverte de ce « monde », mais surtout des personnels qui y travaillent. Qui sont-ils ? Pourquoi font-ils ce métier ? Quelles sont leurs contraintes ? À travers un stage de deux mois, nous avons pu découvrir leur quotidien, leur culture, leur difficulté, mais aussi leur humanité. La littérature scientifique et médiatique recèle beaucoup d'informations sur les personnes détenues, mais nous découvrons que les personnels pénitentiaires ne bénéficient pas du même intérêt. Nous décidons alors, à notre échelle, de compléter ces connaissances par la réalisation d'une enquête sur les risques psychosociaux des surveillants.

Nous nous rendrons ensuite à Lille dans la perspective de préparer un Master 2 Métiers pénitentiaires afin de préparer les concours de ce secteur. Finalement, nous nous questionnerons sur cette opportunité, le processus de réflexion issu du précédent



mémoire nous ayant passionné, nous décidons que le chemin de la recherche nous correspond peut-être davantage. Essayer de comprendre un monde aussi complexe nous semblait être une première étape.

Dans le cadre d'un Master 2 Recherche, nous réalisons une seconde enquête afin d'esquisser les différentes rationalités traversant le monde pénitentiaire. Pourquoi ce monde est-il empreint de tensions ? D'où viennent les conflits identifiés en établissement ? Comment expliquer une diversité d'injonctions contradictoires et parfois même paradoxales ? Quelles sont les pratiques mises en œuvre pour résoudre ces conflits ? Pour répondre à ces questions, nous avons une nouvelle fois, l'opportunité de nous rendre dans un établissement pénitentiaire pour quinze jours d'observations et réalisons dix entretiens. Nous arrivons au constat que l'administration pénitentiaire est une institution hybride composée de plusieurs logiques institutionnelles, entraînant inéluctablement un ensemble de demandes à traiter et à arbitrer.

Cette thèse, débutée en septembre 2019 s'inscrit donc dans la continuité de ces premiers exercices de recherche, de ces périodes de stage, de ces premières découvertes. Depuis 2016, nous n'avons jamais cessé de nous intéresser à l'administration pénitentiaire et à ses ramifications sociétales, politiques, économiques, géographiques, philosophiques, architecturales et même environnementales. Ces propos soulignent l'immersion d'une apprentie chercheuse dans un secteur qui, à l'origine, lui était totalement inconnu et qui humblement reconnaît les limites de ses connaissances.

Enfin, il convient d'apporter un éclairage aux lecteurs sur les contours des développements ci-après. Cette thèse ne questionnera pas l'opportunité philosophique et politique des prisons dans nos sociétés. Nous ne dissenterons donc pas sur l'existence des prisons et le contenu des politiques publiques. Nous inscrivant en Sciences de Gestion et plus spécifiquement en Management Public, notre discipline questionne les manières de penser et de gérer nos administrations, les pratiques utilisées et les impacts que nous pouvons imaginer en fonction des choix managériaux effectués. Les prisons existent et, à l'heure actuelle, nous devons les gérer. Cette thèse se propose d'apporter des éléments de réflexion quant à la manière de le faire.

## INTRODUCTION

Été 2022,  
Quelque part en France,

Une vidéo vient d'être publiée sur les réseaux sociaux montrant le déroulement d'activités ludiques et sportives ayant eu lieu quelques semaines auparavant. Les images montrent des personnes faisant du karting, du saut en trampoline et diverses courses. Les participants rient, applaudissent, s'encouragent. Le principe est simple, des équipes s'affrontent autour d'épreuves inspirées d'une célèbre émission de télévision, au profit d'associations. Un homme apparaît en costume remettant un chèque, remerciant les participants et encourageant une nouvelle expérience. Quelques heures plus tard, la vidéo devient virale et prend dès lors une dimension politique. En effet, ces activités ont eu lieu en prison.

Certains dénoncent l'argent public gaspillé, d'autres questionnent l'affaiblissement de la prison en tant que sanction. Quelques-uns dénoncent les liens fraternels développés entre les différents acteurs. D'autres relativisent en rappelant les multiples condamnations de la France pour « *traitements inhumains et dégradants* » et appellent à un examen de conscience autour des conditions de détention<sup>1</sup>.

Face à cette polémique, le ministre de la Justice remet alors en question la tenue d'un tel évènement et demande une enquête administrative. Le rapport public mentionnera l'accord des différentes autorités hiérarchiques autour de la journée, mais une méconnaissance précise autour des activités. L'équipe associative se désolidarisera de l'évènement remettant en cause le choix de l'établissement autour de certains profils de personnes retenues. Le chef d'établissement, qui, quelques jours avant, remettait le chèque, finira par mentionner « *une erreur d'appréciation* ». Le ministre de la Justice terminera cette séquence en publiant plusieurs semaines après, une note encadrant les activités de réinsertion.

Cet exemple de débat autour du rôle de la prison n'est pas inédit aux vues du nombre d'acteurs impliqués directement ou indirectement dans cette institution

---

<sup>1</sup> Source : Extrait données secondaires, articles de journaux (Le Monde, France Info, Public Sénat, la Croix, Midi libre, HuffPost, FranceInter, Ouest France, Libération) publiés du 18 au 24 août 2022.

sociétale. Durant le temps de cette recherche, il y a eu par exemple, les débats sur les décès de Chahinez tuée par son mari récidiviste à Mérignac et d'Yvan Colonna tué par un détenu radicalisé à la maison centrale d'Arles ainsi que, le temps du Grand Débat et des États Généraux de la Justice. Des polémiques sont apparues durant la crise sanitaire autour des sorties anticipées et depuis, concernant la remontée des taux d'incarcération. Chaque débat charrie son lot de soutiens et de réfractaires, chacun s'appropriant l'institution pénitentiaire à l'aune de ses convictions. La prison doit être une sanction tout en restant un lieu d'humanité. Elle doit être un moment de réflexion, mais aussi un temps d'action. La prison doit garder et réinsérer. La prison est traversée par de multiples rationalités.

Pour autant, aucun de ces débats ancestraux ne laisse apparaître ce que nous avons constaté à l'intérieur des établissements pénitentiaires français, à savoir le changement à l'œuvre. Les personnels pénitentiaires ne cessent de nous dire que « *l'administration pénitentiaire est l'administration qui a le plus changé ces 20 dernières années.* » (Extrait journal de bord, Etab 1, 2, 3, 4 et 5). Comme l'observait Foucault (1993 : 273) :

*« La prison a toujours fait partie d'un champ actif où ont foisonné les projets, les réaménagements, les expériences, les discours théoriques, les témoignages, les enquêtes. Autour de l'institution carcérale, toute une prolixité, un zèle. La prison, région sombre et abandonnée ? Le seul fait que l'on n'est cessé de le dire depuis près de deux siècles prouve-t-il qu'elle ne l'était pas ? »*

En effet, outil de légitimation de la prison, le discours de réforme est ancré dans la gestion de cette dernière (Foucault, 1993 ; Lascoumes, 2006 ; Froment, 2011). Le défi est alors de penser le changement pénitentiaire comme continu, car il faut reconnaître dans les pratiques professionnelles actuelles, les changements profonds qu'elles ont connus, tout en affirmant le fait qu'elles doivent continuer à évoluer (Froment et Kaluszynski, 2011). Par exemple, nos observations permettent de constater que le profil des personnels pénitentiaires et leur formation ont évolué, que l'architecture des établissements se renouvelle, que le fonctionnement organisationnel d'un établissement pénitentiaire est beaucoup plus ouvert que ce que l'on pourrait imaginer, que le profil des personnes détenues aussi a changé. Pourtant, force est de constater que l'ensemble de ces changements se perçoivent peu sur le champ sociétal et, en particulier, dans le débat public.

Dans cette perspective, nous avons décidé de changer de focale et d'étudier la face immergée de l'iceberg. Avant que les polémiques n'apparaissent et que les débats

radicaux renaissent, que se passe-t-il en prison ? Si la prison change, comment les acteurs concourent-ils à cette évolution ? Comment qualifier leurs efforts, leurs opportunités et leurs contraintes ? Comment expliquer que ces efforts ne dépassent parfois pas les murs d'enceinte ? Ces réflexions amènent ainsi à interroger les antécédents du changement institutionnel dans le contexte pénitentiaire.

Pour ce faire, nous prolongeons cette introduction en présentant le contexte pénitentiaire puis en expliquant la problématisation de l'objet de recherche. Nous explicitons ensuite la méthodologie utilisée et concluons en exposant le plan du manuscrit.

## **LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE**

Avant toute chose, il convient de présenter le contexte dans lequel a lieu cette recherche. Pour ce faire, nous détaillons les missions et l'organisation de l'administration pénitentiaire (1.) puis mettons en lumière les enjeux liés à la gestion des prisons (2.).

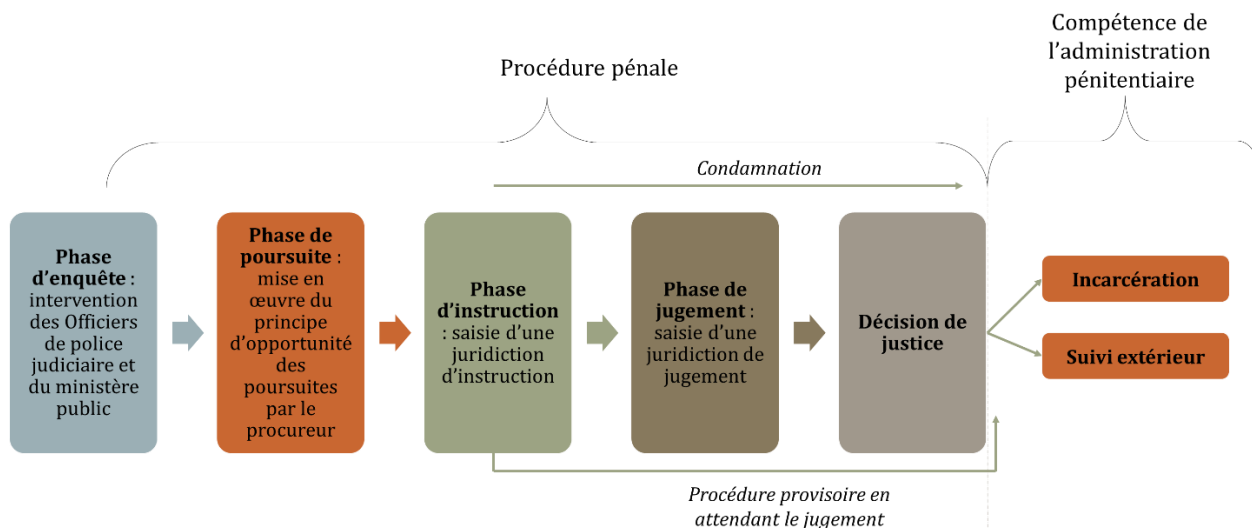
### **1. La présentation de l'administration pénitentiaire**

L'administration pénitentiaire est une administration publique française chargée de la prise en charge des personnes condamnées ou prévenues. Cette administration relève du ministère de la Justice depuis 1911 et dispose de deux missions principales.

« [L'administration pénitentiaire doit] *Mettre en œuvre l'exécution des condamnations pénales : prise en charge des personnes incarcérées en milieu fermé ou suivies en milieu ouvert. L'administration pénitentiaire doit garantir la sécurité publique en assurant la surveillance des personnes détenues. [Ainsi que] favoriser l'individualisation des peines et la réinsertion sociale pour éviter toute récidive. Pour préparer ou accompagner la fin de la peine, l'administration pénitentiaire organise et participe à des dispositifs d'insertion proposés aux condamnés en partenariat avec d'autres acteurs publics ou associatifs.* » (DNS, vie publique, 15/04/2022)

Chargée de l'exécution des peines, l'administration pénitentiaire se situe en bout de chaîne pénale, c'est-à-dire qu'elle prend en charge les personnes condamnées ou en détention provisoire, lorsque celles-ci sont écrouées au cours de la procédure pénale (cf. figure 1).

Figure 1 : La place de l'administration pénitentiaire par rapport à la chaîne pénale



Source : Autrice

Au 1er août 2023, l'administration pénitentiaire était tenue de prendre en charge 90 344 personnes écrouées, dont 74 237 détenus et 16 107 condamnés non détenus et bénéficiant d'un aménagement de peine (DNS, mesure de l'incarcération, 01/08/2023). La figure 2 précise les différents profils pénaux des personnes prises en charge par l'administration pénitentiaire. Cette dernière agit donc à la fois en milieu fermé, c'est-à-dire au sein des établissements pénitentiaires, et en milieu ouvert, à travers l'action du Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (SPIP).

Figure 2 : Représentation des profils pénaux des Personnes Placées Sous-Main de Justice (PPSMJ)

MILIEU FERME				MILIEU OUVERT				
Ecroués				Non écroués				
Détenus				Non détenus				
Prévenus	Condamnés-prévenus	Condamnés		Mesures post-sentencielles		Ajournements	Alternatives aux poursuites	Mesures présentes
Détention simple	Détention simple	Détention simple, placement à l'extérieur avec hébergement, semi-liberté	Détention à domicile sous surveillance électronique, placement à l'extérieur sans hébergement	Mesure de sureté : suivi socio-judiciaire, surveillance judiciaire, placement sous surveillance électronique mobile	Contrainte pénale, interdiction de séjour, libération conditionnelle, travail d'intérêt général, sursis avec mise à l'épreuve, etc	Ajournement avec mise à l'épreuve, ajournements aux fins d'investigation, ajournement avec injonction	Travail non rémunéré, rappel à la loi, orientation vers des structures adaptées, médiation, composition pénale, etc	Contrôle judiciaire, assignation à résidence sous surveillance électronique

Source : DAP, bureau de la donnée, statistiques PPSMJ, 1980-2022.

En 2023, l'administration pénitentiaire compte plus de 43 000 agents, dont 30 000 personnels de surveillance, et 5 000 personnels de l'insertion et de la probation. Elle dispose d'un budget annuel de 4 milliards d'euros (DNS, PLF, 2022). En matière d'organisation administrative, elle se structure en plusieurs organisations réparties sur l'ensemble du territoire national (cf. figure 3).

Figure 3 : L'organisation territoriale de l'administration pénitentiaire



Au niveau national, elle comprend une administration centrale, la Direction de l'Administration Pénitentiaire (DAP), chargée d'élaborer la politique pénitentiaire et d'homogénéiser sa mise en œuvre au niveau national. Elle se compose également de deux services à compétence nationale, le Service national du renseignement pénitentiaire [SNRP] et l'Agence du Travail d'Intérêt Général et de l'Insertion Professionnelle des personnes placées sous-main de justice [ATIGIP]). Elle dispose également d'un établissement public administratif chargé de la formation de tous les personnels pénitentiaires, l'École Nationale d'Administration Pénitentiaire (ENAP).

Au niveau local, elle est organisée autour de services déconcentrés (9 Directions Interrégionales des Services Pénitentiaires [DISP], 187 établissements pénitentiaires et 103 Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation). Situées entre la direction centrale et les établissements pénitentiaires, les DISP « *animent, contrôlent et coordonnent l'activité des établissements pénitentiaires placés sous leur autorité.*<sup>2</sup> » Concernant les établissements pénitentiaires, il en existe différents types en France. Ils sont classés en deux grandes catégories : les maisons d'arrêt et les établissements pour peine. Les maisons d'arrêt reçoivent « *les personnes prévenues en détention provisoire (personnes détenues en attente de jugement ou dont la condamnation n'est pas définitive) ainsi que les personnes condamnées dont la peine ou le reliquat de peine n'excède pas deux ans* » (DNS, statistiques des personnes écrouées, 2021). Les établissements pour peine accueillent des personnes condamnées et se divisent en deux catégories, les maisons centrales et les centres de détention. Les maisons centrales accueillent les personnes détenues condamnées à une longue peine ou présentant des risques élevés en matière de sécurité. Les centres de détention reçoivent des personnes détenues condamnées à une peine supérieure à deux ans et qui présentent les meilleures perspectives de réinsertion sociale (DNS, vie publique, 2022). S'agissant des SPIP, ce sont des services à compétence départementale intervenant à la fois en milieu ouvert et en milieu fermé, auprès des personnes incarcérées et sur saisine des autorités judiciaires concernant les mesures alternatives aux poursuites, pré-sentencielles et post-sentencielles (DNS, vie publique, 2022). Selon la taille des établissements, les SPIP disposent d'antenne dans ces derniers se matérialisant par la présence continue de personnels de l'insertion. Nous remarquons

---

<sup>2</sup> Source : [Justice/Portail/Les structures pénitentiaires](https://justice.gouv.fr/portail/les-structures-penitentiaires), consulté le 05/10/2022.

ainsi, la structuration de l'administration pénitentiaire en plusieurs échelons et selon les compétences, soit en matière de surveillance, soit en matière de réinsertion<sup>3</sup>.

L'administration pénitentiaire constitue à cet égard « *une réalité institutionnelle pluridimensionnelle* » (Froment et Kaluszynski, 2011 : 7) amenant à l'appréhender comme une institution organisée en un « *regroupement d'organisations et de leurs interrelations* » (Ocasio et Gai, 2020 : 526). Plus particulièrement, nous choisissons au cours de cette étude de questionner la « *banalité administrative* » de cette institution (Froment et Kaluszynski, 2011). Pour ce faire, nous poursuivons la présentation du contexte en identifiant les enjeux liés à la gestion des établissements pénitentiaires.

## **2. Les enjeux de la gestion des prisons**

Durant son unique travail doctoral, Winter (2017) identifie quatre caractéristiques des prisons qui en font un contexte organisationnel particulier et sous-tendent à une gestion spécifique du service public proposé.

Tout d'abord, **les prisons ne fournissent pas n'importe quel service consommable**. La nature même de leur mission est ambivalente puisqu'elles sont à la fois un moyen de punir, par les caractéristiques physiques de l'enfermement, et un lieu rassemblant un ensemble de moyens pour rendre meilleur. Elles ne sont pas assimilables à un service à consommer et l'expérience n'est pas valorisable. Il en ressort une difficile définition de la performance. Par exemple, il n'existe pas de calcul de la réinsertion en France, si ce n'est par défaut, c'est-à-dire en déduction du taux de récidive<sup>4</sup>. Ces éléments montrent que toute une partie des actions entreprises en établissements n'est pas mesurable et est difficilement valorisable.

Ensuite, **la question du consentement de l'utilisateur n'est pas applicable** à la gestion des personnes détenues. La prison n'est pas un choix volontaire. Au-delà de la condamnation, l'affectation dans un établissement et au sein des bâtiments n'est

---

<sup>3</sup> À titre d'illustration, nous proposons d'observer cette structuration compartimentée dans les organigrammes de la DAP et d'un établissement (cf. annexes 1 et 2).

<sup>4</sup> La définition de la récidive est multiple. Le ministère de la justice donne sa définition légale « [...] *commission d'une nouvelle infraction dans un certain laps de temps après une première condamnation pour une infraction proche ou équivalente. C'est une notion juridique restreinte. La réitération vise toutes les autres personnes condamnées plus d'une fois. La notion la plus large est celle de "recondamnation" qui englobe les deux précédentes* ».



également pas choisie. Le consentement à être gouverné ne peut donc en aucun cas être considéré comme acquis (Silberman, 1978 ; Sykes, 1958 dans Colvin, 2007 : 368). Généralement, ce consentement est acheté par une forme ou une autre de soutien social. L'ordre peut, bien sûr, être maintenu sans consentement, mais cela implique nécessairement le recours à la coercition (Colvin, 2007). Il en résulte un équilibre précaire pour l'administration pénitentiaire à savoir, garantir l'ordre et la sécurité par la fermeté des actions et décisions, tout en desserrant l'étau pour laisser des espaces de respiration. De la même manière, les personnels pénitentiaires ne choisissent pas les détenus dont ils ont la charge, limitant parfois le travail qu'ils peuvent mettre en place. Par exemple, en 2004, une étude de l'INSERM portée par Rouillon et al. estimaient à 24 % le nombre de personnes présentant des troubles psychotiques parmi les entrants en prison. Or, les surveillants ne sont pas formés pour prendre en charge ces troubles. La gestion des personnes détenues ressemble donc à une « *danse délicate dans laquelle les deux parties tentent de faire face aux incertitudes tout en construisant leur relation mutuelle* » (Winter, 2017). Cette danse est rendue d'autant plus compliquée dans le contexte de surpopulation des établissements. Ce surnombre se matérialise particulièrement en maison d'arrêt avec un taux endémique de surpopulation de l'ordre de 146 % (DNS, DAP Mesure mensuelle de l'incarcération, 2023). Ceci est donc un défi posé à la gestion des établissements pénitentiaires puisque ces derniers ne maîtrisent pas les entrées et les sorties des personnes.

Également, **les prisons se caractérisent comme des organisations bureaucratiques** telles que définies par Mintzberg (1982). Le terme bureaucratie est utilisé pour rendre compte des structures qui recherchent la prévisibilité et la stabilité. Cette configuration se caractérise par des procédures formalisées, un travail spécialisé, une division du travail accentuée, une ligne hiérarchique développée et un regroupement des activités en unités ou en fonctions (Plane, 2019). Les ordres sont transmis par les échelons supérieurs de la hiérarchie, et traditionnellement il incombe au personnel des échelons inférieurs « *de simplement obéir à ces ordres* ». Comme c'est également le cas aussi pour les personnes détenues (Coyle, 2002 : 11). Néanmoins, bien que tout soit organisé pour anticiper et limiter les dysfonctionnements, les établissements pénitentiaires se caractérisent par une forte volatilité liée au climat social et une gestion de l'urgence qui leur sont propres. Dans cette perspective, les personnels pénitentiaires doivent se préparer à agir et à résoudre les problèmes en quelques minutes, sans savoir quelles en seront les conséquences. Il y a donc une grande différence entre la manière

dont les choses se passent (c'est-à-dire de manière très fluide et rapide) et la manière dont les personnels doivent agir (c'est-à-dire conformément à la loi et à des procédures bureaucratiques strictes). Par conséquent, ils doivent trouver des marges de manœuvre afin de fournir des solutions adéquates (Winter, 2017).

Enfin, **les prisons se situent à l'intersection de nombreuses sphères sociétales**, ce qui les rend l'objet d'opinions divergentes sur la manière dont elles devraient être gérées. Elles sont soumises à d'intenses pressions et à un examen minutieux, tant d'acteurs internes à l'institution, qu'externes. À ce titre, l'environnement institutionnel des établissements est de plus en plus étoffé d'acteurs variés. L'intégration d'acteurs non pénitentiaires dans la prise en charge ne cesse d'augmenter. Cette intégration se traduit par exemple par les mouvements qui irriguent les établissements. Les établissements pénitentiaires s'intègrent ainsi dans un large réseau d'acteurs à la fois présents au niveau organisationnel et au niveau du champ institutionnel. Nous abordons le champ institutionnel comme « *une communauté dont les organisations interagissent plus fréquemment et de manière plus décisive* » (Scott, 1995 : 6). Ce faisant, le champ institutionnel pénitentiaire se compose de toutes les personnes physiques ou morales qui gravitent activement autour de l'administration pénitentiaire. Nous les distinguons de celles qui sont présentes au niveau du champ sociétal dont font, par exemple, partie les citoyens. Nous illustrons ces différents niveaux et les acteurs attenants grâce à la figure 4. Ces éléments amènent donc à observer la gestion des établissements pénitentiaires sous l'angle d'une gouvernance complexe (Combessie, 2018).

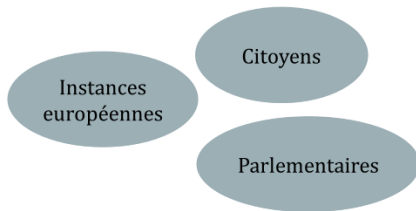
Ces quatre caractéristiques font donc des établissements pénitentiaires, des organisations publiques en charge d'un service public particulier à gérer. Ce service public se caractérise par des contraintes organisationnelles non maîtrisables dans la gestion quotidienne des établissements et une volatilité importante des attentes qui l'entourent. Cette thèse s'intéresse ainsi, au contexte de la gestion des établissements pénitentiaires car ils sont un contexte privilégié d'étude permettant d'appréhender :

*« Un ensemble de pratiques sociales organisant de manière stable la détention des personnes : c'est un laboratoire d'analyse du social privilégié dans la mesure où elle concentre dans un espace circonscrit et de manière amplifiée bien des phénomènes observés dans d'autres champs de la société »* (Rostaing, 1997 : 4- 5)

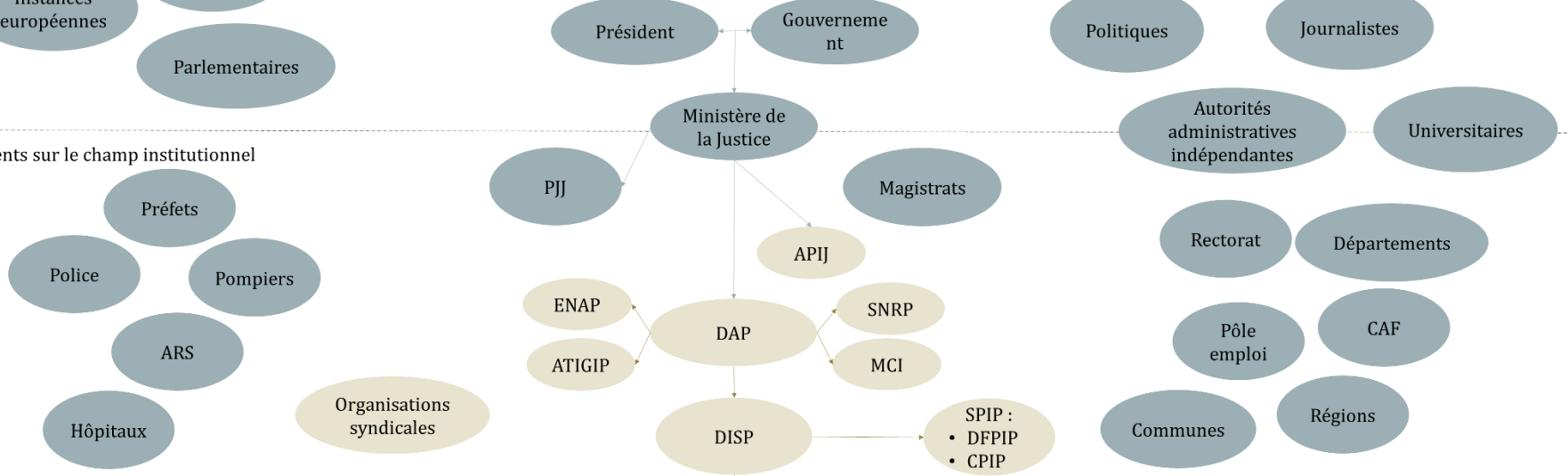
Précisons à partir de ces différentes constatations, la problématisation de l'objet de recherche.

Figure 4 : Cartographie des acteurs évoluant dans l'environnement institutionnel

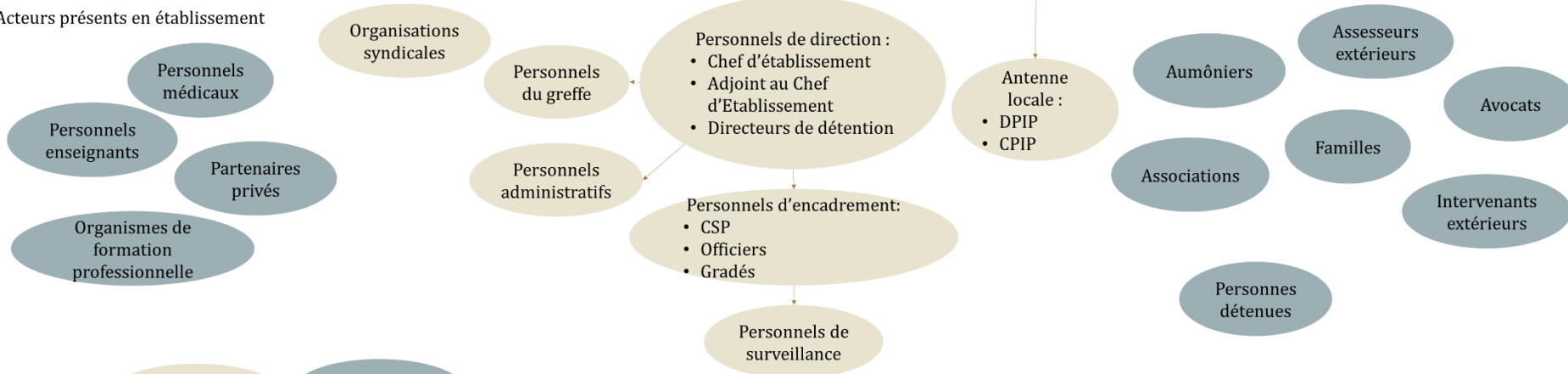
Acteurs présents sur le champ social



Acteurs présents sur le champ institutionnel



Acteurs présents en établissement



Légende : Acteurs pénitentiaires Acteurs non pénitentiaires

Source : Autrice

## LA PROBLÉMATISATION DE L'OBJET DE RECHERCHE

L'administration pénitentiaire apparaît comme un contexte d'étude privilégié pour rentrer dans la « *boîte des noires des institutions* » et étudier les mécanismes multiniveaux qui concourent à la fois à leur stabilité et à leur renouvellement (Powell et Rerup, 2017 : 311). Plus particulièrement dans le cadre de cette recherche, nous nous focalisons sur l'étude des microfondements des institutions. Nous nous concentrons donc sur « *les choix et les interactions qui créent la structure, le comportement des individus au sein de ces structures et le rôle des individus dans l'évolution des structures au fil du temps* » (Barney et Felin, 2013 : 144). Il s'agit alors d'observer le changement institutionnel dans « *la combinaison complexe d'un grand nombre de petites actions réalisées par des personnes ordinaires* » (Powell et Rerup, 2017 : 311). Ce faisant, nous appréhendons le changement institutionnel à partir des « *activités banales des praticiens qui s'efforcent d'accomplir leur travail* » (Smets et al., 2012 : 877). Nous mobilisons donc le cadre théorique attaché à l'institutionnalisme organisationnel.

### 1. Le cadre théorique mobilisé

L'institutionnalisme organisationnel est un courant théorique abordant les relations entre les institutions, les individus et les organisations au sein des systèmes sociaux (Ocasio et Gai, 2020 ; Ocasio et al., 2017 ; Greenwood et al., 2017). Pour comprendre ce courant, il faut le replacer dans l'histoire plus large de l'analyse institutionnelle (Thornton et Ocasio, 2008).

Cette dernière prend naissance dans les travaux de Selznick (1957) portant sur l'environnement institutionnel des organisations (Thornton et Ocasio, 2008). L'« ancien institutionnalisme » présente une conception politique des institutions qui souligne comment les organisations évoluent selon des forces sociales et culturelles (Ocasio et Gai, 2020). Il s'agit alors de reconnaître que « *les organisations ne sont pas [d]es créatures rationnelles [...], mais des véhicules pour incarner des valeurs, parfois discrètes* » (Scott, 2008 : 23). Les organisations appréhendées comme des « systèmes ouverts » méritent alors d'être étudiées selon leur histoire et leurs fonctions dans la société (Desreumaux, 2017). Ces premiers travaux se sont poursuivis avec les recherches de Parson (1956) sur les règles universelles, les contrats et l'autorité qui lient les organisations autour d'institutions (Thornton et Ocasio, 2008). De manière générale, ce courant observe

comment les organisations deviennent des institutions à travers l'infusion des valeurs qu'elles prônent et déploient. Les premiers travaux en théorie institutionnelle entreprennent donc de développer une approche *bottom-up* de l'analyse institutionnelle en observant comment les organisations deviennent des institutions (Desreumaux, 2017).

Face à ces premiers développements, un tournant a lieu avec les travaux de Meyer et Rowan (1977) et Zucker (1977) portant sur le rôle de la culture et de la cognition dans l'analyse institutionnelle. En effet, Meyer et Rowan (1977) mettent en avant la nécessité pour les organisations de se conformer aux exigences de leur environnement afin de garantir leur légitimité. Ce faisant, ils ont mis au jour le concept d'isomorphisme sociétal afin d'expliquer pourquoi les structures organisationnelles se ressemblent. Zucker (1977), pour sa part, abonde sur la dimension culturelle des institutions et explique comment la persistance culturelle est une dimension de l'institutionnalisation. DiMaggio et Powell (1983) étendent ensuite le concept d'isomorphisme au niveau des champs organisationnels. Ils se concentrent principalement sur le comportement irréfléchi en réponse aux besoins des individus de se ressembler. Dans cette perspective, ils développent le « néo-institutionnalisme » pour faire face au rejet de la rationalité comme explication de la structure organisationnelle. Ce courant met ainsi l'accent sur la légitimité comme explication du succès et de la survie des organisations (Tolbert et Zucker, 1983). Le « néo-institutionnalisme » s'intéresse donc aux comportements routiniers et irréfléchis menant à des structures organisationnelles hautement stables et semblables (Ocasio et Gai, 2020). Ainsi, contrairement à Selznick, ces chercheurs observent comment les organisations sont influencées par les environnements institutionnels et développent donc une approche plus *top-down* de l'analyse institutionnelle (Desreumaux, 2017).

La théorisation du rôle des institutions s'est ensuite poursuivie grâce à un nouveau tournant durant les années 1990, avec les travaux de Friedland et Alford (1991), Haveman et Rao (1997), Hoffman (1999), Thornton et Ocasio (1999), ainsi que Scott et al. (2000). Ces recherches ont donné naissance à une nouvelle approche de l'analyse institutionnelle : l'institutionnalisme organisationnel (Ocasio et Gai, 2020). Ce courant se concentre sur la transformation des structures sociales en mettant l'accent sur la manière dont divers groupes d'acteurs façonnent le changement institutionnel, et les conséquences en la matière (Ocasio et Gai, 2020). Ce courant permet de dépasser la rigidité imposée dans l'analyse des structures prônée par le néo-institutionnalisme et vise

à comprendre pourquoi les acteurs s'engagent et agissent différemment envers les institutions. Il permet d'expliquer les effets différenciés des institutions sur les individus et les organisations dans une plus grande variété de contextes (champ, industries, organisations) (Thornton et Ocasio, 2008). Ce courant modère l'isomorphisme institutionnel en affirmant que les organisations et les institutions co-évoluent. Il tempère également la prise de décision irréfléchie des individus en reconnaissant l'influence des institutions dans l'attention stratégique (Thornton et al., 2012). Les institutions façonnent un comportement réfléchi, et les acteurs individuels et organisationnels ont un rôle à jouer dans la formation et la modification des institutions (Greenwood et al., 2008). Ce faisant, ce courant synthétise les avancées de l'ancien et du néo-institutionnalisme et se focalise sur les interactions réciproques entre acteurs, organisations, champ et institutions (Thornton et al., 2012). Le courant de l'institutionnalisme organisationnel n'a ainsi pas vocation à mettre *« l'accent sur la recherche de théories universelles, mais plutôt [sur] une perspective qui embrasse la criticité des variations historiques, géographiques et même situationnelles par lesquelles les institutions sont formées, maintenues et changées. »* (Ocasio et Gai, 2020 : 4).

Ce courant irrigue deux des plus récentes perspectives de la recherche institutionnelle, à savoir les logiques institutionnelles et le travail institutionnel. L'objectif de notre recherche est de les réunir pour développer une discussion autour de leurs principes respectifs mais complémentaires. Nous nous rangeons derrière les conseils de Zilber (2013) qui plaide pour préserver la différenciation entre ces perspectives plutôt que de s'efforcer d'unifier l'ensemble de la recherche institutionnelle sous l'une ou l'autre approche. Ainsi, nous appréhendons distinctement, mais conjointement ces deux perspectives. Les logiques institutionnelles mettent en lumière le pouvoir contraignant des institutions et expliquent la nature des conflits rencontrée par les organisations et les individus. Le travail institutionnel met l'accent sur les acteurs et les pratiques influençant les institutions. Tout comme Zilber (2013), nous admettons donc que ces deux perspectives visent à expliquer des faces différentes d'un même phénomène, à savoir l'influence récursive des institutions et des individus. De sorte que Zilber (2013) conseille d'utiliser séparément les deux perspectives afin de reconnaître leurs objectifs distincts, mais également, parce que l'articulation de leur différence est une base importante pour l'évolution de la théorie institutionnelle. Cette double lecture a donc vocation à envisager les institutions comme habitées c'est-à-dire en admettant :

*« D'une part [que], les institutions fournissent les matières premières et les lignes directrices pour les interactions sociales et d'autre part [que], les significations des institutions sont construites [...] par les interactions sociales. Les institutions ne sont pas des catégories inertes de sens ; elles sont au contraire peuplées de personnes dont les interactions sociales confèrent aux institutions une force et une signification locales. » (Hallett et Ventresca, 2006 : 213).*

L'utilisation d'un tel courant de recherche au regard de notre contexte d'étude permet d'envisager l'administration pénitentiaire en tant qu'institution composée d'organisations et de groupes d'acteurs hétérogènes susceptibles de concourir de manière variée à l'évolution de l'institution. Nous pouvons alors étudier les effets variés de l'action organisationnelle sur cette dernière (Greenwood et al., 2002). Il permet également d'aborder l'ensemble des efforts déployés par les acteurs, qu'ils aient vocation à agir sur l'institution et que ces efforts aboutissent ou non (Lawrence et Suddaby, 2006). En cela, l'institutionnalisme organisationnel est une lentille théorique permettant d'envisager les institutions comme en constante évolution. Enfin, Hampel et al. (2017) lui notent un ensemble sophistiqué d'outils théoriques et un vocabulaire associé indispensable à notre compréhension des grands thèmes et défis sociétaux. Ce courant est identifié comme ayant *« un potentiel important pour faire la lumière sur les pratiques organisationnelles qui créent un impact positif »* (Lawrence et al., 2013 ; Farny et al., 2019). Il s'agit alors de s'intéresser au quotidien des acteurs évoluant dans les établissements pénitentiaires afin d'appréhender leur réalité, leurs moyens d'action et d'analyser leur contribution à l'évolution de l'administration pénitentiaire. Cette étude interroge l'influence des institutions et l'agir des acteurs dans une appréhension récursive. Ainsi, nous nous inscrivons dans l'appel de Wacquant (2002 : 387-388), qui n'a reçu que peu d'écho, pour étudier les liens variés entre la prison et son environnement institutionnel *« tels qu'ils existent et fonctionnent réellement, plutôt que de loin et d'en haut, d'une vue d'ensemble impropre à saisir les processus, les nuances et les contradictions »*.

## **2. La problématique et les questions de recherche**

Grâce à ce cadre théorique, nous cherchons à savoir comment les acteurs institutionnels par le biais de leurs actions au sein des organisations, agissent pour réduire les conflits institutionnels (nous détaillerons plus précisément les concepts employés dans la Partie 1). Notre problématique s'articule donc autour de la question suivante :

## **Comment le travail institutionnel mené par les directeurs pénitentiaires, en établissement pénitentiaire, affecte-t-il la complexité institutionnelle ?**

Nous explicitons cette problématique par le biais de deux questions de recherche. La première vise à mieux comprendre le poids de l'institution dans son propre renouvellement. De sorte que nous questionnons les facteurs qui concourent à la décision de réaliser un travail institutionnel. Pour ce faire, nous nous concentrons sur l'étude de l'attention en déterminant les problèmes et les questions ainsi que les solutions qui sont prises en compte lors de la prise de décision. La deuxième question de recherche cherche à observer les actions menées par les acteurs pour changer leur institution. Ce faisant, nous nous focalisons sur l'étude des pratiques comme moyen pour les acteurs d'agir sur leur réalité institutionnelle.

**Question de recherche n° 1.** Comment se forme l'attention des directeurs pénitentiaires dans le cadre du travail institutionnel ?

**Question de recherche n° 2.** Comment les pratiques introduites par les directeurs pénitentiaires en établissement affectent-elles les logiques institutionnelles ?

### **LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

En congruence avec notre appartenance au constructivisme pragmatique, nous avons mené cette recherche selon un raisonnement abductif (David, 1999). En effet, tout au long de cette dernière, nous nous sommes particulièrement imprégnés du terrain et avons adapté le cadre d'analyse à nos observations. Cette étude a ainsi vocation à participer à la prolifération de la théorie.

Cette recherche est menée selon une démarche qualitative. Celle-ci est reconnue dans le cadre de l'analyse des logiques institutionnelles (Reay et Jones, 2016). Elle repose sur une étude de cas unique au design enchâssé. Notre cas s'articule autour de l'étude des directeurs pénitentiaires. Strate hiérarchique la plus élevée en établissements pénitentiaires, ils sont reconnus pour gérer la diversité et l'incohérence (Vacheret et Lemire, 2007), promouvoir une structure positive (Bennett, 2012) et disposer d'une forte influence sur l'organisation et l'institution (Coyle, 2009). Ils apparaissent comme les pivots stratégiques des établissements pénitentiaires, entre gestion de la détention et



gestion des enjeux institutionnels. Au regard de nos questions de recherche, l'enchâssement s'articule autour de deux unités d'analyse : les individus et les pratiques. Une focalisation sur les individus permet de mieux appréhender la formation de l'attention dans un contexte de complexité institutionnelle. Une analyse par les pratiques permet, quant à elle, d'observer plus largement les moyens d'action des acteurs institutionnels.

Dans le cadre de cette étude de cas, nous avons effectué quarante-sept jours d'observation non participante au sein de cinq établissements pénitentiaires français. Ces observations ont permis d'avoir accès aux directeurs pénitentiaires et de les suivre dans leurs activités quotidiennes. Nous avons varié les établissements selon leur taille, leur date de construction, leur emplacement géographique ainsi que les régimes de détention. Il s'agissait d'observer les directeurs dans des contextes diversifiés. Nous avons également mené quarante-sept entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont eu lieu avec des directeurs pénitentiaires et des acteurs du champ institutionnel, à la fois internes à l'administration pénitentiaire et externes. Ces éléments ont contribué à enrichir notre analyse quant aux attentes et aux interactions dans lesquelles évoluent les directeurs pénitentiaires. Enfin, nous avons recueilli cent-vingt-neuf documents secondaires. Ces derniers ont facilité notre compréhension du terrain et de ses enjeux.

L'analyse des données repose sur une analyse de contenu par le biais d'un codage thématique. Nous inscrivant dans une démarche de recherche abductive, notre codage a été réalisé *a priori* (Allard-Poesi, 2003). Notre analyse s'est traduite en quatre phases. Premièrement, nous avons identifié les logiques institutionnelles présentes au niveau des directeurs pénitentiaires. Deuxièmement, nous avons borné l'analyse à vingt-trois directeurs et avons interrogé la formation de leur attention dans le cadre du travail institutionnel. Troisièmement, nous avons analysé les pratiques de ces vingt-trois directeurs dans le cadre de projets organisationnels. Ces éléments ont révélé trois stratégies menées par les directeurs pénitentiaires. Quatrièmement, l'étude de l'un de ces projets en tant que récit de pratique, a révélé comment ces stratégies étaient reliées dans le cadre de l'institutionnalisation de nouvelles pratiques sur le champ institutionnel.

## LE PLAN DU MANUSCRIT

Ce manuscrit est organisé en deux parties.

La première partie propose une analyse de la littérature et présente le cadre théorique mobilisé pour conceptualiser la recherche. Elle s'articule autour de deux chapitres. Il s'agit dans le premier de mieux appréhender la complexité institutionnelle inhérente au contexte pénitentiaire (section 1), puis d'identifier les influences de la complexité sur l'attention des individus (section 2). Le second chapitre présente le travail institutionnel comme moyen pour les acteurs d'agir sur les institutions (section 1). Il est ensuite question de caractériser le changement institutionnel au regard des changements qu'opèrent les acteurs, sur les pratiques (section 2).

La seconde partie retrace notre étude empirique. Elle est composée de trois chapitres. Le troisième chapitre précise notre positionnement épistémologique (section 1) et présente la méthodologie employée pour recueillir, traiter et restituer les données de cette recherche (section 2). Dans un quatrième chapitre, nous donnons à lire les résultats de cette recherche. Nous répondons à notre première question de recherche (section 1), puis à la seconde (section 2). Le cinquième chapitre propose une discussion de ces résultats au regard des connaissances établies en première partie. Nous organisons ce chapitre de façon à échanger autour de l'influence de la complexité sur les individus (section 1), puis sur les contours de l'action institutionnelle (section 2) et enfin, sur les caractéristiques que prend le changement institutionnel (section 3).

---

## PARTIE 1 :

### APPRÉHENDER LES INSTITUTIONS À L'AUNE DE LEUR ÉVOLUTION.

Cette première partie a pour objectif de faire un état des lieux actualisé des connaissances théoriques concernant notre objet de recherche c'est-à-dire la relation acteur-institution. Cette revue de la littérature permet de construire un cadre théorique nécessaire à l'analyse future de notre cas. Cette partie permet également d'établir des questions pertinentes au regard des besoins liés à l'état des connaissances. Ce faisant, la Partie 1 se compose de deux chapitres. Le premier explicite l'influence des institutions sur les individus. Le second chapitre permet de mieux comprendre comment les acteurs agissent sur les institutions. Nous prenons ainsi, un parti pris en reconnaissant que l'influence des institutions est un antécédent de l'action des individus. En effet, la littérature institutionnelle reconnaît l'importance d'appréhender l'acteur dans le monde social qui l'entoure. Nous appréhendons donc l'action au regard des effets de la structure.

---

## CHAPITRE 1. LA COMPLEXITÉ INSTITUTIONNELLE : ÉTUDE DE L'ENVIRONNEMENT DES ACTEURS

Selon Lawrence et Phillips (2019), la littérature suggère que l'une des motivations au travail institutionnel consiste à répondre à une contradiction entre une situation à laquelle sont confrontés un ou plusieurs acteurs et les logiques qui sont légitimement disponibles pour répondre à cette situation. Autrement dit, le travail institutionnel prendrait naissance dans les conflits inhérents à l'environnement institutionnel. Ces éléments sont illustrés par les travaux de Coule et Patmore (2016) qui montrent comment, dans un contexte d'ambiguïté, de multiples rationalités et de contradictions, les managers publics développent plusieurs types d'action sur l'institution afin de mettre en œuvre une réforme politique. Pour autant, les recherches en la matière restent encore floues. Lawrence et Phillips (2019) enjoignent donc à clarifier les motivations qui sous-tendent le travail institutionnel afin de les lier plus directement aux résultats du travail. En vertu de la tradition du travail institutionnel, il s'agit de centrer notre étude sur les acteurs et leur agencement afin de comprendre pourquoi ces derniers sont susceptibles de s'engager dans un travail institutionnel exigeant en termes d'efforts et potentiellement risqué (Lawrence et al., 2009). Dans cette perspective, les chercheurs encouragent à étudier de manière plus approfondie les acteurs à travers « *leurs antécédents, car ils fournissent les lentilles à travers lesquelles ces contextes sont interprétés et les répertoires de réponses potentielles* » (Lawrence et Phillips, 2019 : 226). Pour apporter des réponses à ces questionnements, l'intégration de la perspective des logiques institutionnelles est idéale car elle fournit une vision socialisée des acteurs, manquante dans l'analyse du travail institutionnel (Ocasio et al., 2017). Elle fournit un cadre de compréhension à la fois du contexte institutionnel et de ses implications pour les individus. Plus particulièrement, le modèle des microfondements de Thornton et al. (2012) explique la formation des « lentilles » à l'action en mettant en lumière les effets descendants des logiques sur l'attention des individus.

Pour plus de précisions, nous définissons les principes fondateurs de la perspective des logiques institutionnelles (Section 1.). Il s'agit d'établir des postulats quant à une analyse contemporaine des institutions et, en particulier, de l'administration pénitentiaire. Ensuite, nous détaillons les effets des logiques sur les individus (Section 2.). En ce sens, nous définissons les différents mécanismes expliquant l'influence des logiques sur la cognition des individus.

## **Section 1. La vision contemporaine de l'environnement institutionnel à travers les logiques institutionnelles**

Notre étude s'intéresse à la manière dont les institutions évoluent. Plus particulièrement, nous nous intéressons à la manière dont les rationalités qui traversent les institutions évoluent. Ces rationalités, nous les abordons sous l'angle théorique des logiques institutionnelles. Dans cette section, il s'agit en premier lieu d'aborder les principes inhérents à la perspective des logiques institutionnelles et fondant l'analyse contemporaine de l'environnement institutionnel (1.). Dans un second temps, nous nous intéressons aux logiques pérennitaires recensées dans la littérature et les caractérisons selon les rares travaux rencontrés en la matière (2.).

### ***1. Les principes fondateurs de la perspective des logiques institutionnelles***

Définissons, en premier lieu, la perspective des logiques institutionnelles (1.1.). Puis, en second lieu, intéressons-nous à ses principes fondateurs (1.2.).

#### **1.1. La définition des logiques institutionnelles comme métathéorie**

Les logiques institutionnelles sont un moyen d'identifier les croyances qui guident les comportements des acteurs (Ocasio et Gai, 2020). Issue des travaux fondateurs de Friedland et Alford (1991), la perspective des logiques institutionnelles est définie à travers le livre de Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012) puis mise à jour dans un récent chapitre d'ouvrage (Ocasio et al., 2017). Précisément, elles sont définies comme :

*« le construit social, les modèles historiques, les symboles culturels et les pratiques matérielles, y compris les hypothèses, les valeurs et les croyances par lesquels les individus et les organisations donnent un sens à leur activité quotidienne, organisent le temps et l'espace, et reproduisent leurs vies et leurs expériences.<sup>5</sup> »* (Thornton et Ocasio, 1999 ; Thornton et Ocasio, 2008 : 101).

La perspective des logiques institutionnelles peut être conçue comme « *un cadre métathéorique pour analyser les interrelations entre les institutions, les individus et les organisations dans les systèmes sociaux* » (Thornton et al., 2012 : 2). Elle permet

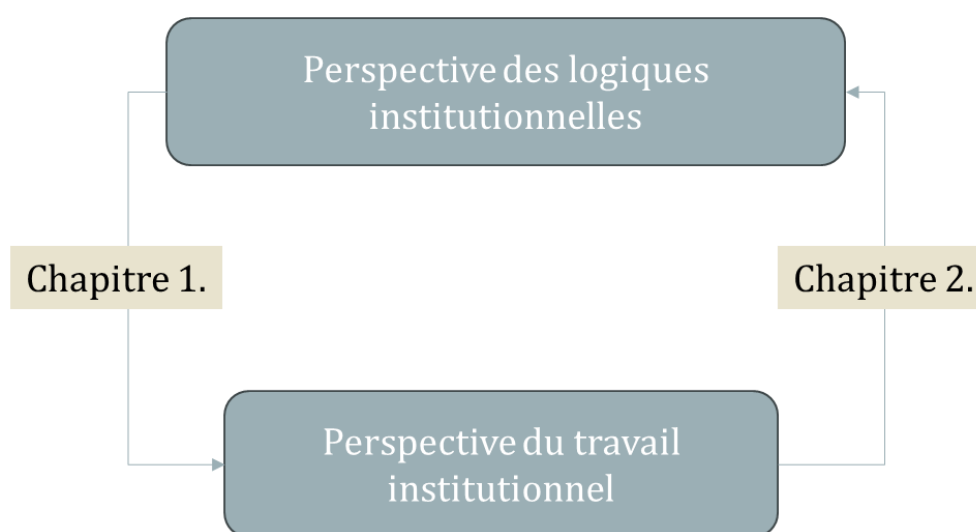
---

<sup>5</sup> « *The socially constructed, historical patterns of cultural symbols and material practices, including assumptions, values and beliefs by which individuals and organizations provide meaning to their daily activity, organize time and space, and reproduce their lives and experiences.* » (Thornton et Ocasio, 1999 : 804 dans Thornton et Ocasio, 2008 : 101)

l'intégration de toutes les idées et approches (Micelotta et al., 2017). Une méta-théorie est un cadre conceptuel permettant d'orienter la recherche sur une autre théorie, en ce qu'elle fournit un « ensemble d'hypothèses épistémologiques et ontologiques qui orientent et dirigent la forme ou le contenu de la théorisation d'un phénomène [...] Elle fournit un ensemble d'hypothèses générales qui peuvent être utilisées pour développer davantage les théories existantes. » (Pache et Thornton, 2020 : 37). Il s'agit d'un outil de développement théorique qui aide à spécifier les concepts, les mécanismes et les conditions de portée d'autres théories (Thornton et al., 2012).

Dans le cadre de cette recherche, nous utilisons la perspective des logiques institutionnelles en tant que métathéorie, car elle fournit des explications pour identifier les causes et les conséquences en matière de travail institutionnel. Ainsi, dans ce chapitre, nous utilisons la perspective des logiques institutionnelles en tant que nouvelle explication aux antécédents du travail institutionnel. Dans le chapitre suivant, nous appréhenderons les résultats du travail institutionnel à travers les effets engendrés sur la complexité (cf. figure 5). Cette distinction est importante pour libérer le plein potentiel de la perspective des logiques institutionnelles dans la compréhension de phénomènes organisationnels (Pache et Thornton, 2020).

Figure 5 : Utilisation de la perspective des logiques institutionnelles en tant que métathéorie



Source : Autrice

## 1.2. Les principes fondateurs de la perspective des logiques institutionnelles

Thornton et al. (2012) identifient cinq principes fondamentaux à l'étude des logiques institutionnelles.

Le premier est le principe de l'**agencement imbriqué**<sup>6</sup> (Scott, 2008). Il met en lumière un paradoxe interrogeant la manière dont les acteurs agissent sur les institutions tout en étant influencés par ces dernières. Par exemple, Dunn et Jones (2010), dans le cadre de leurs travaux sur le secteur de l'enseignement médical, montrent comment les acteurs agissent au sein des écoles de médecine pour faire évoluer les logiques institutionnelles qui traversent le secteur. Le principe de l'agencement imbriqué permet alors de s'interroger sur la manière dont les acteurs développent une réflexivité assez suffisante pour agir sur les mêmes logiques que celles qui les influencent. Dans cette perspective, Thornton et al. (2012) intègrent à l'étude des institutions, l'action des individus et à l'étude des actions, les conséquences des institutions. Ce postulat s'appuie directement sur les écrits fondamentaux de DiMaggio (1988) et d'Oliver (1991) qui encouragent une meilleure compréhension de l'*agencement* lors de l'étude des relations entre les institutions et les organisations (Hampel et al., 2017). Dans un premier temps, le principe d'*agencement* permet donc de prendre en compte les actions des individus sur les institutions. Il « *se réfère à la motivation et à la créativité qui poussent les acteurs à s'écarter des modèles de comportement scriptés* » (Dorado, 2005 : 389)<sup>7</sup>. Dans un second temps, le principe d'*agencement imbriqué* permet de prendre en compte l'encastrement des individus dans les institutions. Il s'agit de reconnaître que les actions mises en œuvre par les individus sont ancrées dans les logiques institutionnelles dominantes (Thornton et al., 2012). Les logiques fournissent un guide à l'action (Jones et al., 2013). Ceci laisse donc entrevoir le paradoxe de l'agencement imbriqué et soulève la question suivante : « *Comment les acteurs peuvent-ils changer les institutions si leurs actions, leurs intentions et leur rationalité sont toutes conditionnées par l'institution qu'ils souhaitent changer ?* » (Seo et Creed, 2002 dans Battilana et d'Aunno, 2009 : 31). Les individus et les logiques évoluent donc conjointement, mais restent indépendants à travers une autonomie partielle. Ce principe remet les individus au cœur de l'analyse institutionnelle et soulève

---

<sup>6</sup> Le terme originel est « *embedded agency* » (Seo et Creed, 2002)

<sup>7</sup> Nous abordons précisément les dimensions de l'agencement au. lorsque nous mentionnons l'intention des individus à mener un travail institutionnel (p°85).

la question des « *conditions individuelles propices à l'action stratégique* » (Battilana et d'Aunno, 2009 : 43).

Le deuxième principe s'oriente sur la **reconnaissance matérielle et symbolique** des institutions. Cette reconnaissance s'ajoute à la dimension normative traditionnellement constitutive des théories institutionnelles. En particulier, cette perspective met l'accent sur les éléments matériels et symboliques reconnus comme interconnectés et constitutifs les uns des autres (Friedland et Alford, 1991). Les aspects matériels sont entendus comme les structures et les pratiques (Thornton et al., 2012). Les aspects symboliques reposent, quant à eux, sur les conceptualisations et les significations (Thornton et al., 2012). Dans cette perspective, les institutions sont appréhendées à travers des éléments tangibles et intangibles. À travers leur revue de la littérature, Jones et al. (2013) précisent les différentes dimensions étudiées par les chercheurs et le vocabulaire qui leur est associé (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Vocabulaire employé pour étudier chaque aspect des logiques institutionnelles

Symbolique	Normative	Matérielles
Significations	Culture	Structure
Facultés intellectuelles	Valeurs	Pratique
Symboles	Règles	Ressource
Schémas	Normes	Technologie
Croyances	Mœurs	Matériel
Récits	Attentes	Investissement
Connaissances		Artefacts
		Biens

Source : Jones et al. (2013 : 59) adapté par l'auteurice

En mettant en avant ces différentes dimensions, Thornton et al. (2012 : 149-150) expliquent l'importance de prendre en compte le langage qui « *constitue mutuellement* » les représentations symboliques des logiques institutionnelles et leurs pratiques matérielles. Dans cette perspective, les théories, les cadres et les récits, sont intégrés dans les vocabulaires de la pratique et sont les supports du « *mouvement institutionnel* ». Le langage permet alors d'illustrer les logiques et de caractériser leur matérialisation. Friedland (2012 : 29) précise également que la matérialité des logiques peut s'appréhender dans les pratiques mises en œuvre par les acteurs :



*« Les pratiques matérielles font partie intégrante de la symbolisation institutionnelle [...] Elles constituent des pouvoirs et des ressources [et] opèrent à travers et sur les objets. Un nombre croissant de recherches montre comment les nouvelles logiques institutionnelles impliquent la transformation des pratiques par lesquelles les objets sont manipulés à mesure qu'ils sont réformés et/ou pris en charge par une logique ou une autre [...] ».*

Par exemple, l'étude de Château-Terrisse (2012) sur les outils de gestion utilisés dans les organisations de l'économie sociale et solidaire montre cette réalité pratique des logiques. La chercheuse explique en effet, comment les outils de gestion sont une représentation de, tout ou partie, des logiques institutionnelles. En cela, une mutation des outils de gestion est susceptible de renseigner sur l'évolution des logiques institutionnelles que connaît un secteur. En l'occurrence, l'étude montre comment les pactes d'actionnaires et les chartes véhiculent, de plus en plus, la logique financière au détriment de la logique solidaire. Les logiques institutionnelles sont donc *« plus que des théories, elles sont concrètement expérimentées et rendues durables par les pratiques. »* (Ocasio et al., 2017 : 510). En cela, les logiques sont rendues visibles par les différentes dimensions des institutions et s'observent au travers d'une réalité normative, symbolique et matérielle.

Le troisième principe repose sur la **contingence historique** des institutions et donc sur la manière dont elles font l'objet d'une interprétation collective à un instant précis (Thornton et al., 2012). Il convient donc de tenir compte des fluctuations temporelles traversant les institutions, car ces dernières sont des constructions sociales. Postuler de cette contingence permet aux chercheurs institutionnels de questionner les mécanismes qui agissent entre les causes et les effets d'un passage du changement à la stabilité - ou inversement - (Ocasio et al., 2017). Au-delà de l'appréciation d'un changement d'état, ce principe permet aussi de rester vigilant quant à l'intervalle d'analyse et implique que les chercheurs s'intéressent aux interprétations passées. Cette prise en compte du temps peut également être une variable de l'analyse. Par exemple, l'étude de Tukiainen et Granqvist (2016) montre comment des projets, qui sont des formes d'organisations temporaires, ont le potentiel de montrer aux acteurs d'un secteur, les besoins en matière de changement. Cette prise en compte de la relation entre le temporaire et le permanent permet ainsi d'envisager les projets comme des *« objets temporels transfrontaliers »* venant questionner les logiques institutionnelles dominantes. Les travaux de Granqvist et Gustafsson (2016) sont également riches d'informations pour comprendre comment les acteurs manipulent les normes temporelles pour produire des fenêtres d'opportunités au changement institutionnel. Par exemple, leur recherche a

montré comment plusieurs présidents d'université, des responsables politiques et des chefs d'entreprise ont créé un sentiment d'urgence pour que soit votée une réforme des universités. La prise en compte du temps peut également être un résultat d'analyse. En effet, en étudiant la nature du changement qui s'opère sur les logiques institutionnelles, nous pouvons en apprendre davantage sur les efforts fournis par les acteurs pour changer les institutions (Micelotta et al., 2017). Afin d'étudier les institutions, il convient donc d'explicitier les repères temporels dans lesquels elles sont étudiées et de prendre en compte l'histoire dans laquelle elles ont évolué.

Le quatrième principe se réfère à la **multiplicité des niveaux d'analyse** dans lesquels les institutions sont réifiées. Dans cette perspective, l'étude des logiques institutionnelles s'opère sur de multiples niveaux. Ce principe met en exergue le mille-feuille d'influences entourant les effets des logiques et des actions des individus (Pache et Thornton, 2020). La perspective des logiques institutionnelles concerne donc potentiellement l'étude des niveaux individuel, organisationnel, du champ organisationnel, du champ institutionnel ou du champ sociétal. Ocasio et al. (2017) rappellent que les logiques institutionnelles peuvent être définies à différents niveaux d'analyse dans la mesure où une institution peut être associée à ce niveau et à partir du moment où elles sont en cohérence avec les logiques de niveau supérieur. Elles peuvent être appréhendées dans les systèmes mondiaux. Par exemple, Ansari et al. (2011) se sont intéressés à l'évolution des logiques dans le champ du changement climatique et ont observé l'apparition d'une logique de « bien commun ». Les logiques peuvent également être étudiées au niveau sociétal. Dans ce cadre, l'étude d'Haveman et Rao (1997) illustre la montée du progressisme à travers l'étude du secteur des caisses d'épargne. Les logiques institutionnelles peuvent également se trouver sur les champs institutionnels, tels que le secteur du réseau européen de coopératives d'énergies renouvelables (Huybrechts et Haugh, 2018). Les logiques peuvent aussi être observables au sein des organisations. Par exemple, au sein des universités (Boitier et Rivière, 2016) ou des entreprises sociales et solidaires (Charue-Duboc et Raulet-Crozet, 2014 ; Battilana, 2018). Dans cette perspective, les études combinant plusieurs niveaux d'analyse sont capables d'observer finement un phénomène en précisant les mécanismes à l'œuvre. Cette opportunité est particulièrement intéressante dans l'étude des organisations publiques, car elle permet :

*« Une approche plus large et plus intégrée pour étudier les valeurs publiques qui se rapporte aux institutions et aux niveaux politiques, mais aussi aux stratégies*

Nous observons une riche tradition permettant de mettre en lumière l'étude des logiques dans le secteur public. Au niveau individuel, certaines études renseignent, par exemple, sur les tensions de rôle inhérentes à la pluralité des logiques institutionnelles (Grenier et Bernardini-Perinciolo, 2015 ; Mazouz et al., 2015). Ces études mettent en lumière le rôle joué par les managers publics pour limiter les conflits entre plusieurs logiques (Giacomelli, 2020 ; Hendrikx et Van Gestel, 2017 ; Buffat, 2014 ; Cloutier et al., 2016 ; Fossetøl et al., 2015 ; McGivern et al., 2015). Au niveau organisationnel, l'analyse peut porter également sur l'utilisation d'outils de gestion en tant qu'« objet caméléon » (Renaud, 2017 ; Boitier et Rivière, 2016 ; Château-Terrisse, 2012). Au niveau du champ institutionnel, ces recherches permettent d'établir des analyses comparatives entre pays. Comme c'est le cas pour les travaux de Teelken (2015), qui comparent l'évolution des secteurs de l'enseignement supérieur aux Pays-Bas, en Suède et au Royaume-Uni. Dans un autre exemple, l'analyse du champ public permet d'observer trois logiques dominantes attachées aux paradigmes administratifs, la logique bureaucratique, la logique managériale et la logique démocratique (Polzer et al., 2016). Nous comprenons donc que la perspective des logiques institutionnelles permet d'interroger des niveaux variés et qu'une analyse multiniveau est rendu possible.

Enfin, le cinquième principe fait référence au **système interinstitutionnel** introduit par Friedland et Alford (1991). Ce principe permet d'observer la société comme composée d'ordres sociaux prédéfinis. Chaque ordre dispose de son propre sens de la rationalité et celui-ci guide les principes des organisations comme des individus (Thornton et al., 2012). Les logiques institutionnelles sont alors la traduction d'une combinaison d'ordres institutionnels opérant au niveau du champ organisationnel et se répercutant dans les pratiques (Daudigeos, 2013, 2019). Thornton et al. (2012) actualisent la conception de Friedland et Alford (1991) en parlant de sept ordres institutionnels (cf. tableau 2). Ces ordres permettent de théoriser les sources d'hétérogénéité et d'agencement relatives à l'action des individus. En effet, la perspective des logiques institutionnelles considère n'importe quel contexte comme potentiellement influencé par des logiques opposées, issues de divers ordres institutionnels. Par exemple, Reay et Hinings (2009) expliquent la présence de différentes logiques au sein des hôpitaux à partir des ordres institutionnels qui traverse cette institution. Ils observent

comment les logiques de la profession médicale et du marché de la santé se raccrochent aux ordres de la profession et du marché. Il s'agit donc d'envisager les multiples sources de rationalités qui entourent un champ ou une organisation. Ce principe permet alors de dépasser une vision déterministe de l'action et contribue à mieux cerner les divers motifs à l'action (Thornton et al., 2012). D'autre part, le système interinstitutionnel permet aux chercheurs d'identifier, pour chaque ordre institutionnel, les catégories de connaissances qui lui sont inhérentes. Ces catégories de connaissances contribuent au pouvoir des institutions et à leur rationalité car elles sont les récits qui permettent aux institutions de se légitimer (Friedland et Alford, 1991). À titre d'illustration, l'étude de Skelcher et Smith (2014) explique l'apparition d'une nouvelle logique dans le secteur public depuis l'arrivée du NPM. Il s'agit de la logique managériale issue de l'ordre du marché.

Tableau 2 : Ordres institutionnels composant le système interinstitutionnel.

	<b>Famille</b>	<b>Communauté</b>	<b>Religion</b>	<b>État</b>	<b>Marché</b>	<b>Profession</b>	<b>Entreprise</b>
Métaphore racine	Famille en tant qu'entreprise	Frontière commune	Temple comme banque	État comme mécanisme de redistribution	Échanges	Profession en tant que réseau relationnel	Entreprise en tant que hiérarchie
Source de légitimité	Loyauté inconditionnelle	Destin commun Croyance de confiance et de réciprocité	Importance de la foi et du sacré dans l'économie et la société	Participation démocratique	Prix partagé	Expertise personnelle	Position de marché de l'entreprise
Source d'autorité	Domination patriarcale	Engagement en faveur des valeurs et de l'idéologie de la communauté	Charisme des prédicateurs	Domination bureaucratique	Activisme des actionnaires	Association professionnelle	Conseil d'administration, cadres dirigeants
Source de l'identité	Réputation de la famille	Connexion émotionnelle, satisfaction personnelle et réputation	Association avec des divinités	Classe sociale et économique	Anonymat	Qualité du savoir-faire, réputation personnelle	Rôles bureaucratiques
Fondements des normes	Appartenance au ménage	Appartenance au groupe	Appartenance à la congrégation	Citoyenneté dans la nation	Intérêts personnels	Appartenance à la corporation et à une association	Appartenance à l'entreprise
Centre de l'attention	Statut dans l'ordre familial	Investissement personnel dans le groupe	Relation au surnaturel	Statut des groupes d'intérêts	Statut sur le marché	Statut de la profession	Statut dans l'entreprise
Centre de la stratégie	Accroître l'honneur de la famille	Accroître les statuts, l'honneur des membres et des pratiques	Accroître l'interprétation religieuse d'évènement naturel	Accroître le bien de la communauté	Accroître l'efficacité des profits	Accroître sa réputation personnelle	Accroître la taille et la diversification de l'entreprise
Mécanismes de contrôle informel	Règles familiales	Visibilité des actions	Culte de la vocation	Politique en coulisse	Analystes industriels	Professionnels célèbres	Culture organisationnelle
Système économique	Capitalisme familial	Capitalisme coopératif	Capitalisme occidental	Capitalisme de l'assistance	Capitalisme de marché	Capitalisme personnel	Capitalisme managérial

Source : Thornton et al. (2012 : 73) adapté par l'auteurice

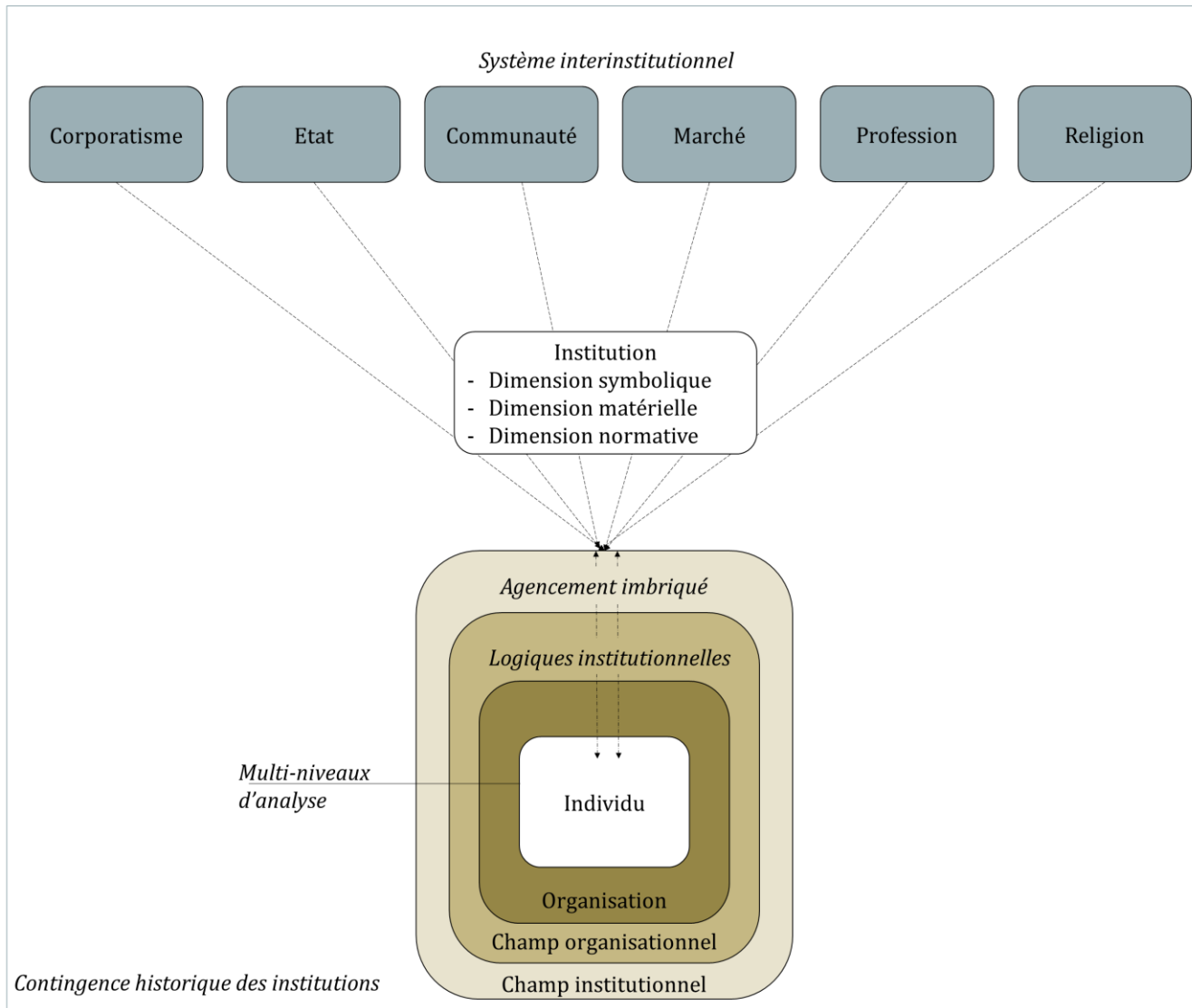
*In fine*, la perspective des logiques institutionnelles permet d'envisager :

« [...] un monde analytique complexe, à plusieurs niveaux, qui décrit un système interinstitutionnel plus vaste et précise les processus organisationnels par lesquels les logiques institutionnelles sont mises en œuvre, recomposées et même créées à nouveau, tout en proposant des processus au niveau individuel par lesquels les agents reproduisent et transforment ce système. Il s'agit d'un exploit impressionnant de pensée analytique, d'une généalogie, d'une architecture, d'une carte conceptuelle avec des organigrammes complexes, superposés et imbriqués, qui semblent parfois pouvoir voler. Il s'agit d'une œuvre de grande envergure, aux fonctions et aux points de vue multiples, qui opère à plusieurs échelles. » (Friedland, 2012 : 7)

Grâce à ces premiers développements, nous posons les postulats théoriques de cette recherche. En effet, en reconnaissant le pouvoir des acteurs d'agir sur les institutions, nous abordons les institutions comme des constructions sociales en mutation. Ces dernières au travers des logiques institutionnelles qui les traversent, apparaissent comme des guides à l'action qui se concrétisent au travers de normes, de symboles et d'éléments matériels. L'intérêt principal est alors d'étudier à la fois l'encastrement du comportement des individus dans les prescriptions institutionnelles et les actions stratégiques de ces derniers, pour changer et modeler les institutions (Thornton, 2004 ; Château-Terrisse 2012). Les institutions et leurs logiques apparaissent alors à plusieurs niveaux d'analyse, car elles se manifestent de diverses manières. Cette perspective permet donc d'articuler plusieurs niveaux d'analyse que représentent les individus, les organisations ou encore le champ institutionnel (Greenwood et Suddaby, 2006). Nous reconnaissons également le caractère intrinsèquement hétérogène de l'action au regard des sept ordres institutionnels qui traversent la société. Cette perspective relie ainsi « *les institutions et l'action et [fait] un pont entre les perspectives macro-structurelles et les perspectives sur les microprocessus* » (Château-Terrisse, 2012 : 148). Nous représentons ces postulats à travers la figure 6.

Ces éléments permettent donc de comprendre les différentes dimensions inhérentes à l'analyse des institutions et des rationalités qui les traversent. Identifier et connaître ces principes permet d'analyser avec prudence les relations entre individus et institutions. Pour approfondir notre analyse et donner plus de matière à nos propos, il convient à présent de caractériser les logiques pénitentiaires.

Figure 6 : Représentation des postulats inhérents à la perspective des logiques institutionnelles



Source : Autrice

## **2. Les logiques institutionnelles présentes dans le contexte pénitentiaire**

Rutherford (1994 : 26) a théorisé la gestion de la justice pénale comme « *une arène caractérisée par des idéologies concurrentes* ». Sur la base d'entretiens avec des acteurs de la justice, il affirme qu'il existe trois groupes de « *crédos* » qui façonnent les pratiques individuelles. Le premier credo est une « *une aversion et une condamnation morale puissantes des délinquants, avec la conviction que les autorités doivent être aussi peu entravées que possible dans la poursuite des criminels qui, lorsqu'ils sont pris, doivent être traités de manière punitive et dégradante* » (*Ibidem*, p.11). Le deuxième credo porte sur le fait de « *disposer des tâches à accomplir de la manière la plus harmonieuse et la plus efficace possible* » (*Ibidem*, p.13). Le troisième credo est « *l'empathie avec les suspects, les délinquants et les victimes de la criminalité, l'optimisme quant à la possibilité d'effectuer un travail constructif avec les délinquants, dans le respect de l'État de droit, de manière à restreindre la liberté d'action des pouvoirs étatiques, et l'insistance sur des procédures ouvertes et responsables* » (*Ibidem*, p.18). L'identification de ces multiples crédos incite à comprendre plus précisément l'origine de ces rationalités distinctes. Ces dernières s'expliquent par les nombreuses logiques institutionnelles qui traversent la justice et plus précisément notre terrain d'étude qu'est l'administration pénitentiaire.

La littérature sur les logiques institutionnelles présente dans le cadre de l'administration pénitentiaire est encore rare. Nous notons tout de même les travaux doctoraux de Winter (2017) qui renseignent sur leur importance et leur nature. Plus particulièrement, Winter (2017) s'est intéressée aux différentes conceptions entourant la « *bonne* » gestion des prisons grâce à l'analyse de discours des médias autrichiens et huit entretiens avec des directeurs pénitentiaires. Winter (2017) identifie donc les logiques institutionnelles au niveau du champ institutionnel et au niveau individuel (cf. tableau 3). Il est à noter que Winter (2017) observe une définition large du champ institutionnel, puisqu'elle interroge les logiques présentes dans le débat public c'est-à-dire dans le discours médiatique. Dans notre appréhension du contexte, nous utilisons cette analyse plutôt comme l'étude du champ sociétal. Ocasio et al. (2017) rappellent que les principes d'organisation des logiques institutionnelles sont multidimensionnels et que les dimensions d'analyse retenues sont fonction des terrains de recherche. Pour les construire, la chercheuse s'est appuyée sur les travaux de McPherson et Sauder (2013) et Toubiana (2014) afin de reconstruire les caractéristiques de chaque logique.



Tableau 3 : Les logiques institutionnelles répertoriées dans le système pénitentiaire autrichien

	LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DE FINALITÉ			LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DE GOUVERNANCE		
	<i>Punition</i> <sup>8</sup>	<i>Resocialisation</i>	<i>Discipline</i>	<i>Management</i>	<i>Corporatisme</i>	<i>Bureaucratie</i>
<i>Valeurs centrales</i>	Justice rétributive	Homme en tant qu'animal social	Sûreté, sécurité, contrôle	Économies, efficacité, efficience	Équilibre des intérêts	Stabilité, conformité légale
<i>Source d'autorité</i>	Droit	Expertise professionnelle	Position hiérarchique	Savoir-faire, leadership, compétence	Pouvoir démocratique	Hiérarchie
<i>Centre de l'attention</i>	Proportion faute/sanction	Favoriser le succès de la réinsertion	Garantir le contrôle des lieux et des personnes	Remplir les objectifs et les résultats	Garantir les intérêts professionnels	Respect des règles, devoirs et droits
<i>Stratégie</i>	Dissuasion	Minimiser les taux de récidive	Minimiser les risques	Accroître l'efficacité et l'efficience	Augmenter l'influence et le pouvoir, atteindre une situation de gagnant-gagnant	Accroître la coordination et la prévisibilité
<i>Cible de la légitimité</i>	Système judiciaire, grand public	Société ; familles des personnes détenues ; ministère de la Justice	Grand public, syndicats, personnels	Gouvernement ; expert	Syndicats, personnels	Système administratif, état de droit
<i>Identités de rôles associés</i>	Officier de prison ; directeur de prison	Officier de prison, directeur de prison et autres professions	Officier de prison ; directeur de prison	Directeur de prison	Syndicats	Fonctionnaires

Source : Winter (2017 : 133 - 172) traduit par l'auteurice

<sup>8</sup> Les logiques rédigées en italique sont les logiques répertoriées par Winter (2017) sur le champ pénitentiaire autrichien.

Winter (2017) identifie donc six logiques, les logiques punitive, de resocialisation, disciplinaire, managériale, corporatiste et bureaucratique. Ce nombre est tout à fait exceptionnel en comparaison d'autres organisations, habituellement étudiées sous l'angle de deux logiques (Battilana et al., 2017). Ceci laisse donc entrevoir une riche analyse des processus organisationnels mis en place pour faciliter la coexistence productive de logiques institutionnelles concurrentes (Battilana et al., 2015). Nous brosons un rapide portrait des logiques identifiées dans le contexte autrichien<sup>9</sup>.

**La logique de punition** s'apparente à « *l'idée de privation de liberté* » et de « *responsabilité* » face à un comportement jugé socialement inacceptable (Winter, 2017 : 131). Elle s'apparente à l'idée de souffrance en conséquence d'une faute. L'enfermement y est ainsi, appréhendé comme le résultat d'une sanction pénale (McPherson et Sauder, 2013). Cette logique vise surtout à exercer un contrôle social pour prévenir la survenue de nouveaux incidents. Elle place la prison comme un outil de régulation sociale.

**La logique de resocialisation** s'apparente à l'idée de prise en charge des personnes détenues. Elle s'intéresse aux questions d'« *éducation* », de « *soin* », de « *réhabilitation* » et de « *préparation à la sortie* » (Winter, 2017 : 132). L'enfermement consiste alors à fournir aux individus les moyens de se réadapter à la vie en société et participe à renforcer leur image positive (McPherson et Sauder, 2013).

**La logique de discipline** se réfère, quant à elle, à la conceptualisation de Foucault (1975) selon laquelle la discipline est une technologie qui vise à contrôler les comportements. Elle fait référence à la « *surveillance* », à la « *sécurité* » ou au « *contrôle* » (Winter, 2017 : 132). Propre au système pénitentiaire, cette logique véhicule l'idée que les prisons doivent être sous contrôle et que les personnels pénitentiaires, en tant que représentants de l'État, doivent tout contrôler (Winter, 2017).

**La logique managériale** s'oriente davantage sous le prisme du « *contrôle managérial* », de « *la gestion du personnel* » et de « *l'influence du management par objectif* » (Winter, 2017). Apparentée aux objectifs d'efficience, cette logique s'intéresse aux coûts sociaux relatifs aux défaillances individuelles (McPherson et Sauder, 2013). De sorte que les

---

<sup>9</sup> Ces premiers éléments seront complétés de notre propre analyse sur le contexte français (Chapitre 4. Analyse des résultats).

acteurs de la justice doivent prétendre à mettre en place des pratiques rentables et à prendre des décisions économiquement justifiées (McPherson et Sauder, 2013).

**La logique corporatiste** se fonde sur le pouvoir des syndicats et ses impacts sur la gestion des prisons (Winter, 2017). Elle s'apparente à l'idée de « *partenariat social* » et consiste à observer un équilibre entre les personnels pénitentiaires et leur employeur. La prison est alors observée comme un lieu de travail dont il convient de retirer des avantages, à tout du moins de ne pas en perdre.

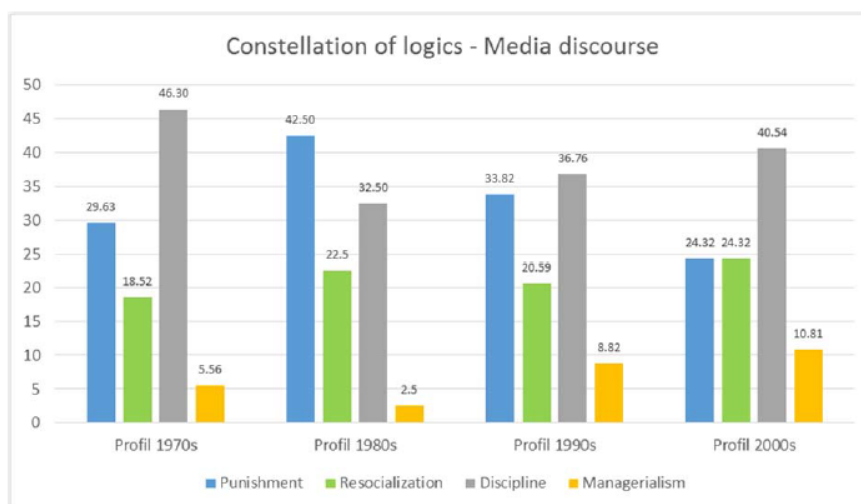
Enfin, **la logique bureaucratique** se caractérise en termes de « *légalité* », de « *loyauté* » ou encore de « *stabilité* » du service public (Winter, 2017 : 169). Les prisons sont alors appréhendées par les règles, les lignes directrices, les règlements et les ordres clairs qui encadrent la vie en détention (Winter, 2017). En cela, les tâches et les devoirs des personnels sont précisément déterminés par la législation qui détermine les conditions de prise en charge des personnes détenues.

Après avoir identifié les logiques présentes dans l'environnement pénitentiaire, il convient de préciser leur implication tant au niveau sociétal (2.1.), qu'individuel (2.2.).

### 2.1. L'analyse des logiques au niveau sociétal

En analysant le champ pénitentiaire de 1970 à 2015, ces travaux mettent en lumière la présence constante d'une pluralité de logiques institutionnelles (cf. figure 7). En ce sens, **le champ pénitentiaire se caractérise par une constellation de logiques institutionnelles**. Il s'agit alors de constater l'influence de multiples logiques qui coexistent et, affectent conjointement et durablement le champ institutionnel, les organisations et les individus (Goodrick et Reay, 2011).

Figure 7 : Représentation de la constellation de logiques institutionnelles présentes sur le champ pénitentiaire entre 1970 et 2015



Source : Winter (2017 : 144)

Également, les logiques de punition et de discipline apparaissent comme les logiques les plus mentionnées sur le champ sociétal. Nous observons plus particulièrement que la présence de la logique de punition diminue au profit d'une présence accrue des logiques de resocialisation et managériale. En cela, l'influence de la logique de punition est aujourd'hui égale à celle de la logique de resocialisation (environ 24 %). Winter (2017) précise que la logique de punition est principalement soutenue par l'opinion publique. Tandis que la logique de resocialisation est essentiellement mise en œuvre par les travailleurs sociaux, les agents pénitentiaires et les directeurs de prison. La logique de discipline reste, quant à elle, la plus influente (40 %). Elle est principalement soutenue par le grand public, les personnels pénitentiaires et les syndicats. Winter (2017) explique les variations de la présence des logiques institutionnelles selon l'intérêt du grand public pour la question pénitentiaire et la perception de la prison sur le champ. Par exemple, dans les années 80, les prisons étaient vues, dans le contexte autrichien, comme trop humaines. Les médias ont alors davantage traité des questions de punition « *pour calmer le public* » (Winter : 2017 : 134). L'augmentation de la logique de management dans les années 2000 traduit de l'inquiétude des acteurs pour pallier le « *manque de ressources* ». Elle s'est traduite par l'apparition de sujets tels que la privatisation de certaines fonctions pénitentiaires, la construction de nouvelles prisons ou le recrutement de nouveaux personnels. Ainsi, la présence actuelle et prégnante de la logique de discipline traduit à la fois des principales préoccupations de l'opinion publique, mais aussi de la fonction de « *mise à l'ordre du jour* » des médias, qui contribue à orienter l'attention du public. La logique managériale reste, quant à elle, peu mentionnée durant les quatre

périodes. Cela suggère que la gestion des prisons n'est pas une question qui est fortement discutée dans les médias. De manière générale, nous observons donc comment **la logique de discipline apparait comme la logique centrale sur le champ**. En cela, plus qu'une domination, nous observons comment les acteurs apportent plus ou moins d'attention aux différentes logiques identifiées. En ce sens, nous observons les logiques de punition, de resocialisation et managériale comme des logiques secondaires. Nous constatons également comment les différentes logiques sont soutenues par des publics relativement distincts. Ces éléments amènent donc à expliquer les positions radicales des acteurs sur le champ.

De plus, les travaux de Winter (2017) recensent les acteurs présents sur le champ pénitentiaire en tant que locuteurs ou acteurs mentionnés dans les médias (cf. tableau 4). Ces éléments permettent d'avoir une vue générale des acteurs agissant sur le champ et donc susceptibles d'exercer une influence sur le fonctionnement des établissements pénitentiaires.

Tableau 4 : Représentation des acteurs répertoriés dans les médias.

Acteurs internes à la prison	Acteurs externes à la prison	
Ancienne personne détenue	Procureur	Associations de défense des
Personne détenue	Avocat	droits de l'Homme
Directeur de prison	Magistrat	Grand public
Personnel de surveillance	Organisation de soins	Public local
Personnel d'encadrement	Autorité judiciaire	Famille de personnes détenues
Partenaires (médecins, travailleurs sociaux)	Ministre de la Justice	Médias
	Ministère de la Justice	Aumôniers
	Politiciens locaux	Associations de défense des
	Politiciens nationaux	droits des Victimes
	Administration étatique	Victimes
	Syndicats	
	Experts	

Source : Winter (2017) adaptée par l'auteurice

Ces résultats montrent que les locuteurs les plus fréquents dans le discours médiatique autrichien « sont les directeurs de prison (20,73 %), suivis par le ministre fédéral de la Justice (11,02 %), les détenus (8,66 %), les experts (7,87 %), le personnel des services professionnels (7,61 %) et les anciens détenus (6,82 %) » (Winter, 2017 : 137). La chercheuse explique que les directeurs de prison ont plutôt tendance à justifier ou à clarifier ce qui se passe au

sein des prisons. Les représentants du ministère de la Justice commentent, en général, les événements survenus dans les prisons. Les détenus — ou anciens détenus — utilisent les médias pour exprimer leurs mécontentements. *A contrario*, les acteurs les plus mentionnés dans les médias sont les personnes détenues (20,43 %). Le plus souvent sous le prisme des événements qui ont cours au sein des établissements tels que les suicides, les évasions ou les agressions. Les agents pénitentiaires (8,16 %), le ministère de la Justice (8,11 %), les tribunaux (8,05 %), et le ministre de la Justice (6,54 %) sont aussi régulièrement mentionnés dans les articles de journaux. En somme, cette double analyse permet à Winter (2017) d'identifier les directeurs de prison, les personnes détenues et le ministre de la Justice comme les acteurs centraux du champ<sup>10</sup>.

Une analyse comparée des acteurs relève également que les groupes d'acteurs ne mobilisent pas le même nombre de logiques (Winter, 2017). Par exemple, **les directeurs pénitentiaires mobilisent quatre logiques** avec, dans l'ordre décroissant, les logiques de discipline, de resocialisation, de punition et de management. Tandis que les partenaires mobilisent trois logiques institutionnelles, à savoir les logiques de discipline, resocialisation et punition. Les personnels de surveillance emploient, quant à eux, deux logiques institutionnelles, celles de punition et de discipline. Enfin, l'analyse de Winter (2017) démontre que les acteurs qui n'emploient qu'une seule logique institutionnelle sont les acteurs extérieurs à la prison tels que par exemple, les maires de communes ou les médias — qui se font les porte-voix de l'opinion publique —. Nous pouvons donc supposer que l'exposition des acteurs au fonctionnement des prisons influence la capacité à utiliser simultanément des logiques institutionnelles. Ces travaux rejoignent ceux de McPherson et Sauder (2013) selon lesquels le degré d'intégration des acteurs dans l'environnement, influence leur capacité à manipuler plusieurs logiques institutionnelles. En particulier, ces éléments démontrent des capacités des directeurs pénitentiaires, en tant que managers, à manipuler de nombreuses logiques institutionnelles (Ben Romdhane et Ben Slimane, 2019).

Dans cette perspective, ces éléments permettent de caractériser le champ pénitentiaire comme **un champ à la fois mature**, car fondé sur des « *interactions stables et routinières* » (Greenwood et Suddaby, 2006 : 28) et, **fragmenté** car composé de multiples acteurs disposant d'un pouvoir d'influence partagé (Greenwood et al., 2011).

---

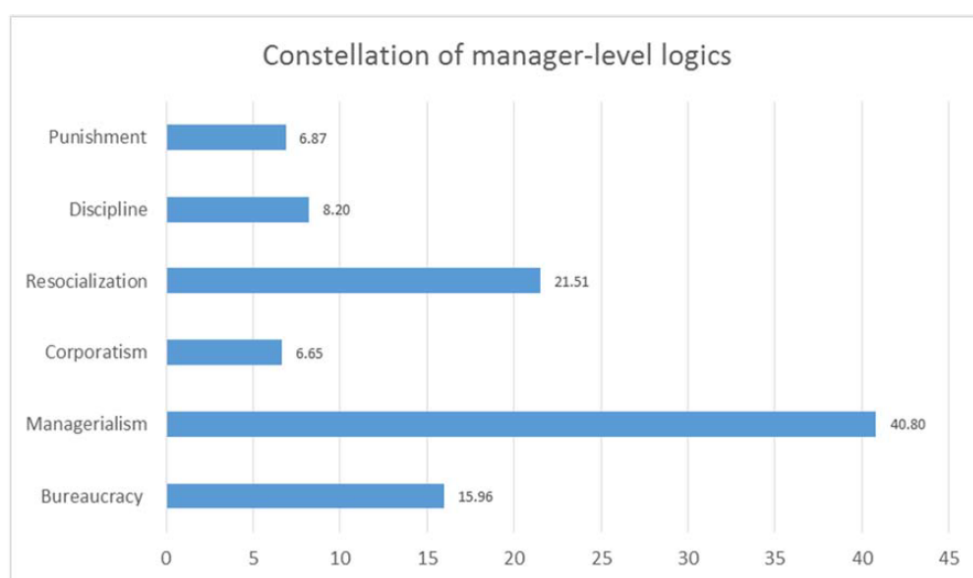
<sup>10</sup> Selon le nombre d'occurrences.

Nous comprenons également que les logiques institutionnelles pénitentiaires font l'objet d'intérêts variés, évolutifs et simultanés. Dans cette perspective, le champ pénitentiaire apparaît comme contraint et polarisé.

## 2.2. L'analyse des logiques au niveau des directeurs pénitentiaires

Au niveau individuel, les résultats de Winter (2017) révèlent des différences quant à la manipulation des logiques par les directeurs pénitentiaires. Plus particulièrement, la chercheuse observe comment les directeurs pénitentiaires se réfèrent distinctement aux logiques répertoriées (cf. figure 8).

Figure 8 : Les logiques institutionnelles répertoriées dans le discours des directeurs pénitentiaires



Source : Winter (2017 : 172)

Tout d'abord, une distinction est réalisée entre **les logiques de finalités** qui correspondent à la question « *quel est le but d'une prison?* » et **les logiques de gouvernance** qui répondent à la question « *comment les objectifs d'une prison doivent-ils être atteints?* ». Les logiques de finalités se rapportent plus directement au domaine du système pénal. Tandis que les logiques de gouvernance s'apparentent davantage au fonctionnement de la prison. Cette distinction n'est pas observée au niveau du champ et implique que les directeurs pénitentiaires distinguent des champs de compétences différents selon les logiques. Par exemple, la logique de resocialisation vise à anticiper les sorties de prison pour prévenir les risques de récidive des personnes détenues. Tandis

que la logique corporatiste vise à équilibrer les différents intérêts des parties prenantes et s'apparente plutôt à une gestion des demandes syndicales. Lorsque les questions de finalité et de gouvernance sont distinguées, la première finalité de la prison, selon les directeurs pénitentiaires, est la resocialisation. Alors que lorsqu'elles sont confondues (cf. figure 8), leur priorité est la logique managériale. Winter (2017) observe donc une utilisation différenciée des logiques institutionnelles selon leur nature. Ceci vient renforcer l'idée que les logiques ont une valeur propre n'influençant pas l'ensemble de la vie organisationnelle, au même moment (McPherson et Sauder, 2013 ; Thornton et al., 2012).

De manière générale, la comparaison entre les logiques présentes au niveau du champ et au niveau des directeurs révèle deux éléments. D'une part, nous notons que **les logiques institutionnelles répertoriées au niveau des directeurs sont plus nombreuses que celles identifiées sur le champ institutionnel** (respectivement 6 contre 4). Dans cette perspective, le nombre de logiques auquel sont soumis les directeurs pénitentiaires apparaît plus important que sur le champ. Ceci laisse entrevoir des relations entre logiques plus complexes au niveau des directeurs que celles qui apparaissent au niveau du champ sociétal. En particulier, elles n'apparaissent pas « sélectionnées » par rapport à celles du champ. Il s'agirait même de l'inverse, à savoir que les logiques qui apparaissent dans le débat public ne traduisent pas du panel de logiques vécues par les directeurs. Dans cette perspective, Winter (2017 : 205) ancre et confirme que les prisons sont davantage « *des organisations institutionnellement complexes intégrées dans des environnements pluralistes* » que des « *institutions totales*<sup>11</sup> ». Par ailleurs, si les logiques répertoriées sur le champ sont également celles recensées dans le discours des directeurs pénitentiaires, Winter (2017) observe des différences dans le vocabulaire qui leur est associé, plus nuancé et étoffé.

D'autre part, la chercheuse observe **comment la centralité des logiques évolue selon le niveau interrogé** (cf. figure 9). En effet, les directeurs pénitentiaires mobilisent davantage la logique managériale (environ 40 %). Tandis qu'au niveau du champ, la logique de discipline est la plus utilisée (environ 40 %). La priorisation des logiques selon les acteurs et selon leur niveau d'action mérite donc d'être soulignée. Ceci corrobore donc

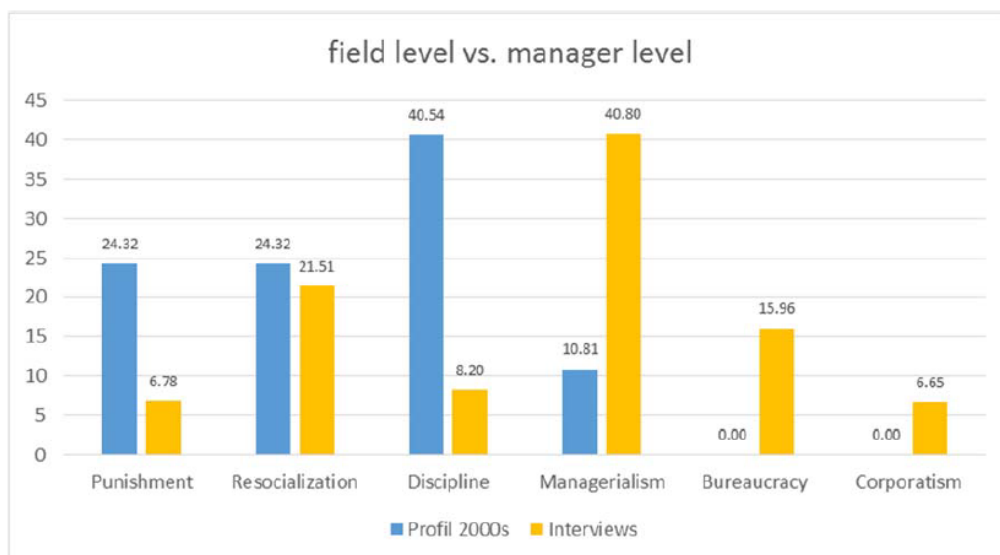
---

<sup>11</sup> L'institution totale est « *un lieu de résidence et de travail où un grand nombre d'individus, placés dans la même situation, coupés du monde extérieur pour une période relativement longue, mènent ensemble une vie recluse dont les modalités sont explicitement et minutieusement réglées* » (Goffman, 1961 : 41).



les travaux de Coule et Patmore (2013) expliquant que l'expérience des logiques institutionnelles au niveau local n'est pas le reflet de la façon dont les logiques dominantes apparaissent au niveau macro. Dans cette perspective, ces travaux corroborent notre souhait de rentrer dans la boîte noire institutionnelle et d'étudier ce qui ne se perçoit pas à la surface des champs.

Figure 9 : Comparaison des logiques présentes au niveau du champ sociétal et des managers



Source : Winter (2017 : 177)

Finalement, ces éléments nous amènent à observer une pluralité de logiques au sein du contexte pénitentiaire et laissent entrevoir des rationalités plus nombreuses à l'échelle des acteurs institutionnels. Ainsi, il est important de noter à travers ces travaux que le nombre de logiques traversant les établissements pénitentiaires est très conséquent et exceptionnel (Battilana et al., 2017). De ce point de vue, la pluralité des logiques institutionnelles prend la forme d'une constellation permettant d'expliquer leur coexistence durable (Goodrick et Reay, 2011). Or, la présence de six logiques institutionnelles accroît les combinaisons possibles de relation et nous ne savons encore que très peu de choses sur les effets que cela peut avoir sur les organisations (Battilana et al., 2017). Nous comprenons donc que la gestion de cette multitude de logiques peut avoir des implications variées en matière de conflits et expliquer les nombreuses contradictions auxquelles doivent faire face les acteurs.

## **Conclusion Section 1.**

À travers cette section, nous venons donc de poser les premiers jalons de notre analyse de l'administration pénitentiaire. En mettant en perspective les principes de l'institutionnalisme organisationnel avec les travaux de Winter (2017), nous sommes donc en mesure de retenir cinq points d'intérêts.

Concernant la contingence historique, l'analyse des logiques institutionnelles sur le champ institutionnel depuis 1970 montre que l'administration fait l'objet de discours variés en lien avec le contexte politique et l'agenda médiatique. Ces discours permettent de constater d'une influence partagée des logiques institutionnelles. Aujourd'hui, cette influence se caractérise par la centralité de la logique de discipline sur le champ. S'agissant de l'analyse multiniveau, elle nous révèle la présence de plusieurs logiques institutionnelles. Si les logiques sont au nombre de quatre au niveau du champ sociétal, ces dernières sont plus nombreuses au niveau des directeurs pénitentiaires. En cela, l'analyse du niveau individuel laisse apparaître plus d'opportunités pour appréhender les implications liées à la gestion des établissements pénitentiaires. Le nombre de logiques institutionnelles laisse également entrevoir, un agencement important des acteurs. En ce sens, les travaux précédents ont montré comment les directeurs pénitentiaires manipulaient un nombre de logiques institutionnelles plus important que les autres acteurs. Il est intéressant de mieux comprendre comment ces derniers arrivent à jongler avec ces multiples logiques. À propos des représentations matérielles et symboliques, l'analyse de Winter (2017) laisse entrevoir les logiques au travers de discours des directeurs pénitentiaires. Elle caractérise ainsi les logiques selon deux catégories, soit ces dernières sont des logiques de finalités soit elles sont des logiques de gouvernance. Dans cette perspective, les logiques pénitentiaires ne semblent pas avoir les mêmes champs de compétences. Enfin, le fait d'observer six logiques institutionnelles laisse entrevoir l'institution pénitentiaire comme rattachée à de nombreux ordres institutionnels impliquant une source de conflits importants. Il convient alors de mieux comprendre les implications observées par Winter (2017) en matière de complexité institutionnelle dans le cadre des logiques pénitentiaires et d'en cerner les conséquences sur les individus.

Il s'agit à présent d'apprécier les effets des logiques sur la cognition des individus.

## **Section 2. Les effets des logiques institutionnelles sur les individus**

Selon Goodrick et Reay (2011), il existe trois façons de conceptualiser la relation entre les logiques institutionnelles. La première est de parler de **domination/soumission** et explique le passage d'une logique dominante à une autre. Par exemple, l'étude de Thornton et Ocasio (1999) sur le champ de la publication académique montre comment la logique de marché est venue supplanter la logique éditoriale. La seconde façon d'étudier les relations entre logiques est de se concentrer sur la **concurrence à long terme entre les logiques**. Cette bataille d'influence finit la plupart du temps par se résoudre grâce à la domination temporaire d'une nouvelle logique. La troisième conceptualisation suggère que les logiques institutionnelles **coexistent et se concurrencent**, mais que cette tension n'a pas vocation à se résoudre (McPherson et Sauder, 2013 ; Goodrick et Reay, 2011). Dans ce dernier contexte, les logiques institutionnelles présentes sur le champ influencent simultanément les organisations et les acteurs. Par exemple, l'étude de Reay et Hinings (2009) montre comment sur le champ hospitalier les logiques professionnelle et de marché se concurrencent simultanément depuis les années 90.

Nous choisissons de mobiliser cette troisième conceptualisation pour aborder les logiques institutionnelles pénitentiaires, et ce pour trois raisons. Premièrement, car l'étude longitudinale de Winter (2017) sur le champ pénitentiaire révèle la présence simultanée et continue des logiques depuis les années 70. Nous envisageons donc que ces logiques n'aient pas vocation à se remplacer, mais bien à perdurer simultanément. Deuxièmement, car les travaux de Polzer et al. (2015) et Denis et al. (2015 : 277) montrent comment les logiques institutionnelles présentent au sein des organisations publiques se sédimentent plus qu'elles ne se remplacent. En ce sens, ils parlent de stratification des logiques institutionnelles. Les logiques s'additionnent entre elles, les unes au-dessus des autres, ou les unes à côté des autres, mais n'ont pas vocation à se remplacer entièrement. En prenant l'exemple, des logiques bureaucratique et managériale, Polzer et al. (2015) montrent comment la logique bureaucratique a été une condition du succès à l'intégration de la logique managériale<sup>12</sup>. De manière générale, nous comprenons donc que les

---

<sup>12</sup> « [...] si les réformes du NPM devaient fonctionner correctement, elles ne le feraient que sur une base wébérienne solide [...] Ironiquement, il apparaît que le NPM ne peut pas réussir, si tant est qu'elle réussisse, sans une bureaucratie traditionnelle, solide, stable et neutre (Drechsler et Kattel (2009, p. 96) » Polzer et al. (2015 : 20).

organisations publiques doivent traiter simultanément plusieurs logiques institutionnelles de manière durable. Enfin, parce qu'une partie des travaux réunissant l'étude des logiques institutionnelles et du travail institutionnel montrent que les acteurs loin de résoudre les contradictions entre logiques sont amenés plutôt à les limiter (Smets et al., 2012). En vertu de ces éléments, nous prenons connaissance des résultats des travaux de Winter (2017) sur les différentes formes de complexité répertoriées dans le cadre des logiques pénitentiaires. Ces différentes configurations nous amènent à constater des relations à la fois compétitives, mais aussi coopératives entre les logiques institutionnelles (McPherson et Sauder, 2013).

### ***1. Les différentes configurations de la complexité institutionnelle inhérentes aux logiques pénitentiaires***

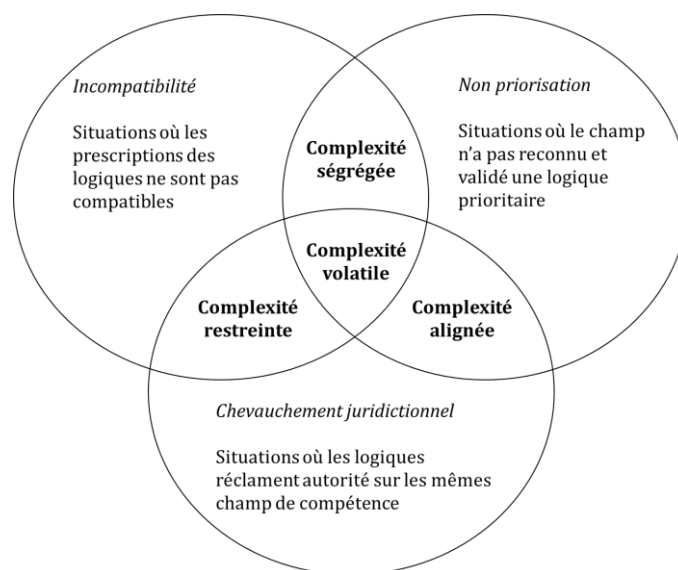
Les organisations font face à la complexité institutionnelle lorsqu'elles répondent à des **demandes incompatibles émanant de logiques institutionnelles multiples** (Besharov et Smith, 2014; Greenwood et al., 2011). Les acteurs sont donc susceptibles de faire l'expérience de conflits entre des prescriptions contradictoires (Polzer et al., 2016). Selon Ramus et al. (2017 : 6), la complexité est « *difficile à gérer, car elle est susceptible de provoquer des désaccords sur les objectifs, les stratégies et les pratiques d'une organisation. Cela peut éventuellement conduire à des tensions, voire à des conflits manifestes* ». Or, ces tensions sont à l'origine de turbulences. Les turbulences entraînent « [...] *une incertitude sur les opportunités et les contraintes auxquelles une organisation est confrontée, des variations dans ses modèles de dépendance aux ressources, et une instabilité dans les attentes et l'influence relative des parties prenantes* » (Ramus et al., 2017 : 8-9). Ces turbulences sont alors susceptibles de remettre en cause la légitimité de l'organisation voire de l'institution. Cette complexité se vérifie particulièrement s'agissant des organisations publiques, car « *les services publics sont souvent fournis par des organisations vastes et complexes au sein de secteurs publics (par exemple, les soins de santé, l'éducation, l'énergie) où de multiples acteurs étatiques et non étatiques sont également impliqués dans la conception des politiques et leur mise en œuvre.* » (Denis et al., 2015 : 274).

Précisons dans un premier temps, la définition de la complexité institutionnelle (1.1.), puis caractérisons les différentes configurations qu'elle prend dans le contexte pénitentiaire (1.2.).

## 1.1. La définition de la complexité institutionnelle

La complexité institutionnelle prend une forme unique selon les logiques en présence et les caractéristiques de l'environnement dans lequel elle se concrétise (Greenwood et al., 2011). Dans la continuité de l'analyse de Winter (2017), nous utilisons la typologie définie par Raynard (2016) (cf. figure 10).

Figure 10 : Les facteurs et configurations de la complexité institutionnelle



Source : Raynard (2016 : 6) traduit par l'auteurice

En effet, cette typologie est l'une des plus abouties pour caractériser les relations entre logiques. Trois facteurs sont définis pour établir ces relations. Il s'agit de l'incompatibilité entre logiques, de la non-priorisation et du chevauchement de compétences.

L'**incompatibilité** fait référence au degré d'opposition entre les prescriptions institutionnelles (Besharov et Smith, 2014). Par exemple, l'étude de de Waele et al. (2020) observe comment les organisations publiques doivent faire face aux demandes contraires en matière de « *performance sociale* » et de « *performance économique* ». La performance sociale promeut l'équité, l'éthique et la recherche d'impacts socio-économiques. Tandis que la performance économique prescrit des attentes en matière d'économies budgétaires. Ainsi, plus l'incompatibilité est importante, plus la complexité s'accroît.

La **non-priorisation** fait référence au fait que les multiples logiques doivent être satisfaites simultanément. En cela, moins la priorité est stipulée, plus la complexité

augmente, car les acteurs ne peuvent arbitrer les demandes selon un ordre établi. À titre d'illustration, la recherche de McGivern et al. (2015) montre comment les professions attenantes aux secteurs de la médecine, du droit, de comptabilité ou de l'enseignement revendiquent une expertise « indéterminée » soumise à une pluralité de logiques institutionnelles. En cela, les acteurs n'ont pas de scripts établis pour répondre aux différentes demandes.

Enfin, le **chevauchement de compétences** se comprend dès lors que deux logiques prescrivent des attentes sur les mêmes domaines de compétence. Ceci peut être le cas des logiques bureaucratique et managériale, lorsque toutes deux prescrivent un rôle spécifique aux managers publics (Polzer et al., 2016). La logique bureaucratique place les managers publics en tant que garant de la légalité. Tandis que la logique managériale promeut leur autonomie et leur capacité d'initiative.

Raynard (2016) observe comment l'accumulation de ces trois facteurs crée différentes configurations de la complexité. Nous définissons ces configurations au regard des travaux réalisés par Winter (2017).

## 1.2. Les configurations de la complexité en contexte pénitentiaire

Tout d'abord, Winter (2017) répertorie une **complexité institutionnelle ségréguée** entre les logiques de finalités (discipline, resocialisation et punition) et les logiques de gouvernance (management, bureaucratie et corporatisme). Les conflits sont alors limités, car les logiques n'ont pas le même champ de compétence. Par exemple, les logiques de finalité semblent davantage être utilisées par les acteurs pour caractériser le sens donné à leur travail. Tandis que les logiques de gouvernance sont mobilisées lorsque les directeurs mentionnent les moyens utilisés pour gérer les établissements. L'incompatibilité des prescriptions et l'absence de hiérarchisation sont alors neutralisées par l'existence de limites claires entre les logiques (Raynard, 2016). Chaque logique « dispose d'une autorité reconnue sur un domaine distinct d'acteurs, d'activités et/ou de pratiques — et possède sa propre infrastructure » (Raynard, 2016 : 6). Les possibilités de contestation et de bouleversement des intérêts sont donc modestes (Zilber, 2011). Les conflits sont limités, car les logiques se distinguent dans ce qu'elles règlementent (Winter, 2017).

Winter (2017) observe également une **complexité institutionnelle alignée** notamment entre les logiques bureaucratique et corporatiste, mais aussi entre les logiques de discipline et de punition. Dans cette configuration, la complexité laisse entrevoir des compatibilités possibles entre les logiques. Ainsi, « *même si les champs de compétence des logiques se chevauchent et que leur ordre de priorité est incertain, la confrontation entre les groupes d'intérêt sur le terrain peut être constructive* » (Raynard, 2016 : 13). Par exemple, dans le cas des logiques de discipline et de punition, l'idée de maintenir des personnes sous contrôle dans une prison afin de sanctionner les faits répréhensibles qu'ils ont commis est une idée complémentaire. Dans cette perspective, les acteurs n'ont pas nécessairement besoin de choisir leur « camp », ils peuvent utiliser une logique pour renforcer l'autre (Goodrick et Reay, 2011). Les conflits ici sont donc réduits, voire inexistant, car les logiques se renforcent.

Enfin, les travaux de Winter (2017) mettent en lumière une troisième configuration de la complexité, à savoir la **complexité institutionnelle restreinte**. Cette dernière prend forme dans la relation notamment entre les logiques de resocialisation et de discipline. En effet leur caractère incompatible est clair pour autant, le fait que l'une soit prioritaire — même officieusement — par rapport à l'autre permet de réduire les conflits institutionnels. En cela, la logique de resocialisation est subordonnée à la logique de discipline. Dans cette configuration, la logique prioritaire est établie au niveau du champ. Cette priorisation permet de contenir les incompatibilités et le chevauchement des champs de compétence, car les règles sont claires et spécifiées (Raynard, 2016). L'importance des exigences institutionnelles est alors arbitrée à un niveau supérieur soit par la négociation entre les acteurs sur le champ et/ou par les acteurs dominants qui font respecter la conformité (Greenwood et al., 2011). Dans cette configuration, les conflits sont *a priori* limités, car les acteurs en cas de confrontation entre logiques prioriseront une logique par rapport à une autre.

Winter (2017) n'observe pas de complexité institutionnelle volatile c'est-à-dire le degré le plus important de conflits auxquels peuvent être soumis les organisations et les individus. La complexité institutionnelle inhérente aux logiques institutionnelles pénitentiaires semble donc être limitée grâce à la nature des logiques et la manière dont les acteurs priorisent les demandes à satisfaire. Ces éléments permettent donc d'aborder **la complexité institutionnelle au sein des établissements pénitentiaires comme durable et contenue**. Ces travaux incitent donc à penser la complexité au-delà des

conflits entre logiques institutionnelles. En effet, comme le soulignent McPherson et Sauder (2013 : 186), les contextes pluralistes enjoignent « *à repenser les hypothèses habituelles sur la dynamique entre des logiques concurrentes. Au lieu de voir un conflit à l'intersection de plusieurs cadres [...], nous voyons une négociation où les acteurs exploitent les ressources disponibles pour résoudre les problèmes qui se posent.* ».

Dans cette perspective, il s'agit de se focaliser sur la capacité et la volonté des acteurs de puiser dans les différentes logiques institutionnelles des moyens de négocier des « *consensus temporaires* » (Battilana et Dorado, 2010; Greenwood et al., 2002 : 62). Les travaux de Jarzabkowski et al. (2013) observent en ce sens, comment les acteurs institutionnels peuvent être ambidextres et manipuler les différentes logiques selon leurs avantages potentiels. Par exemple, les travaux de McPherson et Sauder (2013) au sein d'un tribunal de justice montrent comment les groupes professionnels utilisent différentes logiques institutionnelles selon la situation rencontrée et particulièrement selon le degré de sévérité qu'ils souhaitent voir dans la décision de justice. Ainsi, un procureur peut à la fois utiliser la logique de réhabilitation comme la logique punitive. Les logiques sont alors observées comme un répertoire d'action avec lequel les individus sont susceptibles de jouer. Les auteurs parlent d'une « *utilisation créative* » des logiques, selon les objectifs individuels et organisationnels puis en fonction de contraintes. Les auteurs constatent que cette manipulation pragmatique des logiques permet :

- D'équilibrer les demandes en reconnaissant l'intérêt des autres logiques dans certaines situations perçues comme plus appropriées ;
- D'influencer les résultats en s'appropriant les logiques des autres acteurs ;
- De créer des alliances et de faciliter les collaborations futures.

Il s'agit alors de concevoir les relations entre **logiques comme compétitives et coopératives**, pour comprendre la coexistence de logiques multiples et leur influence sur les acteurs (Goodrick et Reay, 2011). Winter (2017) permet donc de mettre en lumière une complexité certaine des établissements pénitentiaires tout en relativisant l'intensité de cette dernière. Dans cette perspective, il apparaît indispensable de comprendre comment les acteurs négocient ces multiples demandes. En effet, en observant de potentielles complémentarités et conflictualités, nous pensons que pour observer la manipulation de ces six logiques, il faut se concentrer sur la manière dont les acteurs répondent à la complexité. En ce sens, nous abordons l'arbitrage entre logiques contradictoires comme un processus continu et dynamique (Ben Romdhane et



Ben Slimane, 2019 ; McPherson et Sauder, 2013). En tant que mécanisme d'hétérogénéité, la complexité conduit à des situations dans laquelle les contradictions latentes entre les logiques deviennent saillantes, offrant des possibilités de changement stratégique (Ocasio et Radoynovska, 2016). Il est donc nécessaire de se focaliser sur la manière dont les acteurs puisent dans ce répertoire de ressources pour mener un travail institutionnel. Dans cet objectif, il nous faut comprendre comment les individus sont influencés par la complexité institutionnelle.

## ***2. L'influence de la complexité sur l'attention des individus***

Besharov et Smith (2014) et Pache et Thornton (2020) relèvent que le comportement des individus dans un contexte de multiples logiques institutionnelles varie et diffère selon l'interprétation qu'ils font de la complexité. Les individus peuvent adhérer à une logique unique (Jourdan et al., 2017), différencier leur adhésion aux différentes logiques dans l'espace ou dans le temps (Smets et al., 2015) ou passer temporairement d'une logique à l'autre (McPherson et Sauder, 2013). Ils peuvent également les combiner (McGivern et al., 2015). Les travaux de Coule et Patmore (2013 : 990) montrent en ce sens comment « *la multiplicité et la contradiction sont une ressource importante pour le travail institutionnel parce que les acteurs humains sont "des exploitants actifs et habiles des contradictions sociales"* ». La coexistence de logiques institutionnelles concurrentes permet d'entrevoir des « *réalités superposées* » offrant aux acteurs la possibilité d'exploiter les contradictions, et ce selon, leurs intérêts. La prise en compte des logiques institutionnelles dans le cadre du travail institutionnel permet donc de préciser les différentes motivations des acteurs. Pour cela, il nous faut comprendre comment les logiques institutionnelles influencent l'attention des individus (2.1.) et comment cela affecte leur réponse face à la complexité (2.2.).

### **2.1. L'influence des logiques sur l'attention des individus**

Pour approfondir notre compréhension de ces motivations, nous mobilisons le modèle des microfondements des logiques institutionnelles élaboré par Thornton et al. (2012). Il renseigne sur l'enracinement des individus en observant les effets des logiques sur l'attention. Ces chercheurs se fondent sur les travaux de Granovetter (1985), Zukin et DiMaggio (1990) et March et Olsen (1996) pour envisager le comportement intentionnel des individus comme imbriqué, limité et situé. Ils expliquent comment les logiques

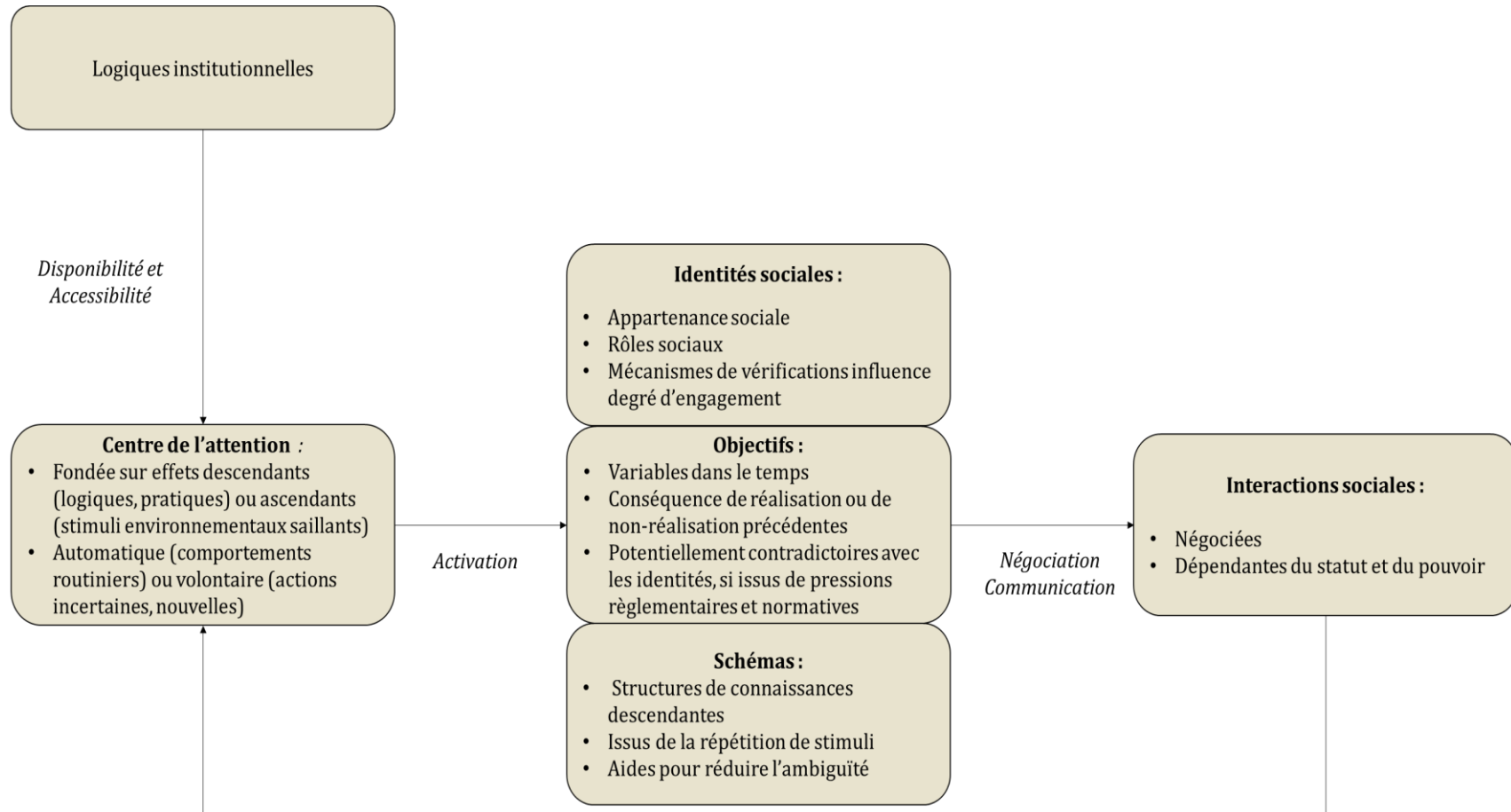
disponibles et accessibles façonnent le centre de l'attention des individus. Puis, comment celles-ci se concrétisent dans l'activation des identités sociales, des objectifs et des schémas d'action. L'activation de ces éléments est alors fonction des interactions sociales. Nous illustrons ci-après ces différents mécanismes et les détaillons (cf. figure 11).

Thornton et al. (2012) expliquent donc comment les logiques institutionnelles façonnent les identités sociales, les objectifs, les schémas d'action ainsi que l'attention des individus.

Les **identités sociales** sont définies à la fois en termes d'appartenance à un groupe et en termes d'identification à des rôles sociaux (Thornton et al., 2012). Les identités sociales sont ancrées dans les logiques. Toutes les identités n'ont pas la même valeur et ne sont pas utilisées de la même manière par les individus. Pour en rendre certaines plus accessibles, les acteurs s'engagent dans des processus de vérification qui concourent à augmenter leur engagement à la logique. Ces vérifications se font grâce aux interactions sociales. Thornton et al. (2012) soulignent que les engagements identitaires des individus affectent leurs liens avec les autres acteurs en termes de rapprochement, mais aussi de conflits. Par exemple, l'étude de Smith et al. (2017) souligne le rôle important des logiques institutionnelles dans l'élaboration des processus de socialisation. Dans cette étude, les chercheurs soulignent comment la divergence entre logiques souhaitées et vécues peut entraîner des échecs dans la socialisation de nouveaux arrivants.

Les **objectifs** sont définis comme multiples et souvent contradictoires. Ils varient dans le temps et façonnent les actions actuelles et futures. Tout comme les identités, les objectifs sont ancrés dans les logiques et affectent la cognition et l'action, car les auteurs reconnaissent que « *le comportement est guidé, au moins en partie, par les conséquences de la réalisation ou de la non-réalisation de leurs objectifs respectifs* » (Thornton et al., 2012 : 87). Les objectifs peuvent être contradictoires et s'expliquer par l'origine de l'objectif. Par exemple, une demande de mise en conformité ou le souhait d'éviter des sanctions peuvent conduire les individus à rechercher l'adhésion de leurs pairs et expliquer l'adhésion des individus aux objectifs inscrits dans les logiques dominantes malgré une identité ancrée dans une logique distincte. Pour l'illustrer, Thornton (2004) a démontré que les cadres dirigeants établissent souvent des objectifs qui émergent des logiques institutionnelles qui sont prédominantes dans leur environnement et qui sont cohérentes avec elles (Thornton, 2004).

Figure 11 : Modèle multiniveaux des microfondements des logiques institutionnelles.



Source : Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012 : 15) adapté par l'auteurice

Les logiques institutionnelles aident également les acteurs à générer des structures de connaissances descendantes, autrement dit des **schémas** pour traiter l'information et guider les décisions (Thornton, 2004). Les schémas sont des structures cognitives apprises et organisées qui façonnent « *l'attention, la construction, l'inférence et la résolution de problèmes* ». Chaque logique dispose d'un schéma de raisonnement différent pour la prise de décision et l'action. Glaser et al. (2016 : 58) montrent, par exemple, comment les schémas issus de logiques institutionnelles servent à justifier les actions passées, mais aussi à se projeter vers de nouvelles.

Les logiques institutionnelles influencent également **l'attention**. Elles façonnent l'attention portée aux caractéristiques des organisations et de leur environnement, mais aussi le répertoire de solutions et d'initiatives individuelles (Thornton et al., 2012). En effet, les logiques guident l'allocation de l'attention en déterminant les problèmes, les questions et les solutions qui sont susceptibles d'être élaborées dans la prise de décision (Ocasio, 1997 ; Thornton et Ocasio, 1999 ; Thornton, 2004). Par exemple, Thornton et Ocasio (1999) ont montré comment la logique éditoriale dans l'édition de l'enseignement supérieur concentrait l'attention sur le prestige de la maison d'édition, tandis que la logique de marché concentrait l'attention sur la concurrence du marché. L'attention peut donc être orientée vers l'extérieur (par exemple sur d'autres individus, une organisation, un champ), mais aussi vers l'intérieur afin de coordonner les souvenirs ou les activités personnels.

L'attention est également caractérisée par un **processus automatique ou volontaire**. L'attention automatique est basée sur des réponses comportementales bien identifiées et sur un comportement routinier. L'attention volontaire est requise dans les activités incertaines, nouvelles ou qui nécessitent de dépasser les réponses habituelles. Dans cette perspective, l'attention est façonnée à la fois par les schémas issus des logiques, mais aussi de liens localement situés. Par exemple, la définition d'une charte éthique, au niveau organisationnel, prescrivant des comportements peut avoir des effets attentionnels descendants. L'attention peut également être façonnée par des stimuli environnementaux et peut créer des effets attentionnels ascendants (Ocasio, 2011). Ces effets attentionnels ascendants amènent les acteurs à utiliser de nouveaux schémas. Les caractéristiques de l'environnement sont alors particulièrement importantes pour que le *stimulus* soit pris en compte. Un changement réglementaire sur le champ peut par exemple impliquer un processus attentionnel ascendant.

Grâce à ces développements, nous comprenons mieux comment les logiques affectent la cognition des individus. En effet, elles représentent un réseau de ressources affectant les identités, les objectifs, les schémas ainsi que l'attention des individus. En particulier, les individus sont susceptibles de mobiliser des identités professionnelles attenantes aux logiques dominantes d'un champ ou d'une organisation grâce aux vérifications nécessaires à leur légitimité. Également, et en vertu du pouvoir prescriptif des logiques, ces dernières influencent la définition d'objectifs, potentiellement contradictoires avec les identités. Elles sont également à l'origine de schéma d'action que les individus activent de manière automatique dans les situations routinières. Observons, à présent, comment elles sont mises en œuvre.

Thornton et al. (2012) soulignent **le rôle de la disponibilité, de l'accessibilité et de l'activation** dans les processus attentionnels automatiques et volontaires. En effet, l'utilisation des logiques institutionnelles dépend du nombre de logiques à disposition dans l'environnement, de celles dont l'individu a conscience, mais aussi de celles dont il est possible de mettre en œuvre selon la situation donnée. Nous précisons ces éléments.

La **disponibilité** tient aux logiques potentiellement utilisables par les individus. Dans un contexte de multiples logiques institutionnelles, les individus ont la possibilité de choisir celle sur laquelle ils s'appuient pour l'action et l'interaction sociale (Friedland et Alford, 1991). L'**accessibilité** tient aux logiques qui viennent à l'esprit. Comme nous l'avons vu, la culture et le contexte situationnel façonnent cette accessibilité. L'**activation** s'intéresse aux logiques finalement utilisées. Dans les situations routinières, la disponibilité et l'accessibilité des logiques se combinent pour activer la focalisation automatique de l'attention. Le processus attentionnel est alors descendant, car il s'agit de reproduire les schémas d'action considérés comme allant de soi. Tandis que dans des situations perçues comme extraordinaires, le processus est ascendant, car il implique la mise en œuvre de nouveaux schémas d'action. En cela, l'activation d'une logique institutionnelle dépend de l'application possible des schémas d'action aux caractéristiques de la situation rencontrée par les acteurs. En ce sens, les auteurs parlent de **saillance** entre les caractéristiques de la situation rencontrée et les logiques accessibles. Lorsque les caractéristiques d'une situation correspondent aux prescriptions édictées d'une logique accessible, l'individu active cette logique. Si au contraire, les caractéristiques d'une situation ne saillent pas aux prescriptions issues d'une logique

accessible, alors ce dernier devra en mobiliser une autre et piocher dans celles qui lui sont disponibles. Ainsi, la saillance va déterminer quelle logique peut être utilisée selon la situation rencontrée. Nous comprenons que face à des « indices situationnels » ou à des stimuli ascendants, les individus peuvent changer de schémas d'action et donc de logiques. En effet, si aucune des logiques institutionnellement accessibles n'est applicable à la situation donnée alors les individus peuvent mobiliser d'autres logiques institutionnelles disponibles. Ce n'est que par la récurrence de ces nouvelles situations que le schéma « accessibilité/activation » sera modifié et que les logiques influençant l'attention pourront évoluer (Thornton et al., 2012).

Ces mécanismes sont également fonction des **interactions sociales** entourant les individus. En effet, une fois les identités, objectifs et schémas activés, les individus les mettent en œuvre dans l'arène sociale qui les entoure. Ces interactions sont à la fois matérielles et symboliques et impliquent des négociations, des échanges et des communications. Dans cette perspective, les interactions prennent vie dans le langage, à l'image du vocabulaire de la pratique issu de chaque logique. Grâce à ce vocabulaire, les logiques peuvent être transmises pour être modifiées ou reproduites. Les interactions peuvent également générer des changements dans la focalisation et le contenu de l'attention. En particulier, lorsqu'il existe des conflits entre les identités, les objectifs et les schémas. Toute interaction sociale relève donc d'un caractère négocié. Les négociations entourant l'influence des logiques sont alors fonction des différences de pouvoir et des caractéristiques de statut. Les acteurs disposant d'un fort pouvoir et d'un statut important au sein d'une organisation sont ainsi susceptibles de déterminer les logiques dominantes. Les interactions sociales sont donc susceptibles d'influencer les logiques activées par les individus.

Nous illustrons ces différents éléments grâce aux travaux préalablement mentionnés de McPherson et Sauder (2013). Les chercheurs identifient quatre logiques institutionnelles disponibles traversant un tribunal de justice américain. Il s'agit des logiques de punition, de réhabilitation, de responsabilité communautaire et d'efficacité. Ces quatre logiques institutionnelles sont donc potentiellement accessibles par les différents groupes d'acteurs. Particulièrement, les chercheurs observent comment le degré d'intégration des acteurs au sein du tribunal tend à accroître le nombre de logiques accessibles. Par exemple, les professionnels de la probation ont plus de logiques accessibles que les médecins, car ils sont davantage en contact avec d'autres

professionnels. Enfin, selon les caractéristiques de la situation — ici le degré de sévérité de la décision —, les individus sont susceptibles d'activer différentes logiques. Comme nous l'avons vu, lorsque le procureur est susceptible d'invoquer la logique de réhabilitation ou de punition selon la gravité des faits reprochés, il active l'une ou l'autre des logiques. Dans cette perspective, nous observons que l'accessibilité et l'activation permettent aux individus de s'adapter aux situations rencontrées et d'y répondre selon les schémas potentiellement disponibles. Les interactions sociales favorisent la porosité entre les groupes d'acteurs et accroît le potentiel de logiques activables. Néanmoins, qu'en est-il de ces mécanismes lorsque les individus évoluent dans un contexte de complexité institutionnelle ? Comment expliquer que les individus activent plutôt telles ou telles logiques ?

## 2.2. La réponse des individus en contexte de complexité institutionnelle

La littérature pressent que les individus agissent face à la complexité selon leur attachement à une logique institutionnelle. En effet, Pache et Santos (2013) utilisent le processus de disponibilité/accessibilité/activation pour définir un **continuum d'adhésion des individus** aux logiques institutionnelles susceptibles de renseigner sur l'activation des logiques. En somme, ils partent du principe que l'adhésion aux logiques institutionnelles est susceptible d'influencer les réponses des individus pour faire face à la complexité.

Dans cette perspective, ces auteurs caractérisent les individus comme « **novice, familier ou imprégné** » pour prédire leur réponse face à deux logiques concurrentes. Un individu qui est novice par rapport à une logique donnée n'a pas ou peu de connaissances ou d'informations disponibles sur cette logique, son degré d'adhésion est donc nul. Un individu familier détient les connaissances disponibles sur une logique, mais n'y est ni émotionnellement ni idéologiquement attaché. Son degré d'adhésion à la logique est donc intermédiaire. Enfin, l'imprégné est une personne pour qui la logique est disponible et hautement accessible et est donc susceptible d'être activée. La logique définit alors non seulement, ce qu'il doit faire, mais aussi qui il est, ainsi que ses relations au monde. Le degré d'adhésion de cet individu est donc fort. Logiquement, plus un individu est imprégné à une logique plus il est susceptible d'activer cette même logique. Ces réponses impliquent différents rôles que les individus peuvent jouer dans un contexte de complexité (cf. tableau 5).

Tableau 5 : Modèle de réponses et des rôles individuels face à la complexité institutionnelle

		Logique A		
		Novice	Familier	Imprégné
Logique B	Novice	<b>Réponse :</b> Ignore logiques A et B	<b>Réponse :</b> Se conforme à la logique A et ignore la B	<b>Réponse :</b> Se conforme à la logique A et défie la B
		<b>Rôle :</b> Membre ingénu	<b>Rôle :</b> Membre désengagé de la coalition	<b>Rôle :</b> Challenger
	Familier	<b>Réponse :</b> Ignore logique A et se conforme à la B	<b>Réponse :</b> Compartimente logiques A et B	<b>Réponse :</b> Compartimente logiques A et B
		<b>Rôle :</b> Membre désengagé de la coalition	<b>Rôle :</b> Intermédiaire	<b>Rôle :</b> Défenseur
	Imprégné	<b>Réponse :</b> Défie logique A et se conforme à la B	<b>Réponse :</b> Compartimente logiques A et B	<b>Réponse :</b> Combine logiques A et B
		<b>Rôle :</b> Challenger	<b>Rôle :</b> Défenseur	<b>Rôle :</b> Hybrideur

Source : Pache et Santos (2013 : 28) adapté par l'auteur<sup>13</sup>.

En congruence avec ces éléments, Friedland (2017) et Lok (2010) observent comment les individus s'engagent d'abord dans le soutien ou la défense des logiques dans lesquelles ils s'identifient le plus. Selon eux, les logiques sont construites autour d'une valeur hautement symbolique pour les individus. Les personnes imprégnées ne peuvent donc passer d'une logique à l'autre. Ils défendront plutôt la logique qu'ils apprécient dans un contexte de complexité. En ce sens, l'étude de Raaijmakers et al. (2015) montre comment la réponse des individus est influencée par leurs convictions personnelles à l'égard des pratiques. Bertels et Lawrence (2016) corroborent également ces éléments à travers l'étude de la biographie institutionnelle :

*« Plutôt que de simplement sentir les pressions institutionnelles ou d'utiliser les logiques de manière stratégique dans le cadre d'une boîte à outils, les personnes de notre étude étaient motivées pour diffuser les logiques [...] dans la mesure où elles s'identifiaient à la logique et où celle-ci était en quelque sorte devenue une partie de leur propre récit personnel. Tout au long de leur vie, les individus travaillent constamment avec, pour et contre des ensembles de logiques institutionnelles qui façonnent leurs contextes sociaux et culturels »*

<sup>13</sup> Nous n'avons mentionné que les réponses et les rôles concernés par un degré d'hybridité élevé au regard des éléments théoriques avancés dans le cadre de la section 1 et en rapport avec notre terrain.



Le concept de biographie institutionnelle explique ainsi le « *corridor de la connaissance* » mobilisé par les individus dans le cadre de leur effort pour agir sur l'institution (Shane, 2000). Les logiques dominantes sont des filtres d'information qui façonnent l'attention des individus (Thornton et al., 2012). En ce sens, le travail institutionnel pourrait principalement être porté sur les logiques dont les individus sont imprégnés. Greenwood et al. (2002) soulignent également l'importance du « *capital psycho-institutionnel* » composé des expériences passées dans la complexité institutionnelle comme facteur important façonnant l'action des acteurs. En effet, les logiques sont traduites le plus souvent selon les expériences de socialisation et d'exposition aux logiques institutionnelles (Ben Romdhane et Ben Slimane, 2019). Dans ce cadre, l'attention nécessaire au travail institutionnel pourrait être façonnée par l'imprégnation des acteurs.

Néanmoins, Greenwood et al. (2002) soulignent aussi que les individus ayant un niveau élevé de mobilité interorganisationnelle, et ayant été exposé à un grand nombre de contextes organisationnels différents, sont susceptibles d'être « *conscients de l'hétérogénéité des dispositions institutionnelles et des possibilités d'action existantes [et] cette prise de conscience est susceptible de déclencher leur capacité de réflexion pour innover et créer un changement institutionnel* » (Thornton et al., 2012 : 110). Thornton et al. (2012) relèvent également dans la littérature que les individus qui relient les groupes hétérogènes sont davantage influencés par des logiques alternatives. Ce qui est le cas s'agissant du champ pénitentiaire que nous avons identifié comme fragmenté. Ce faisant d'autres facteurs peuvent affecter possiblement la réponse des individus.

Partant de ces éléments, nous comprenons que le nombre de logiques institutionnelles présentes dans l'environnement peut modifier l'attention des individus. À ce propos, Thornton et al. (2012) précisent qu'un degré d'adhésion faible à l'égard d'une logique dominante peut se traduire par le recours à des logiques alternatives pour façonner l'attention. D'autant que, comme nous l'avons vu, certaines études suggèrent que les acteurs peuvent activer les logiques de manière bien plus flexible (McPherson et Sauder, 2013). Par exemple, l'étude de Vaccaro et Palazzo (2015) montre comment des individus imprégnés peuvent être convaincus de modifier leurs pratiques dans le cas où leurs valeurs sont réinterprétées. Les récents travaux de Gautier et al. (2023) interrogent cette question de l'adhésion en montrant que la réponse individuelle peut aussi dépendre de la familiarité des acteurs à l'ensemble des logiques disponibles. En ce sens, Vermulen et al. (2016 : 283) avancent le besoin d'étudier plus précisément les « *perceptions des*

*acteurs, la profondeur de leur ancrage dans des logiques institutionnelles spécifiques et leurs capacités d'action dans le cadre de la complexité institutionnelle*». Les effets de la complexité sur l'attention amènent donc à interroger ce pourquoi, les individus réagissent différemment à la même constellation de logiques (Pache et Thornton, 2020 ; Svenningsen-Berthélem et al., 2018). Dans le cadre de notre recherche, nous questionnons donc comment l'adhésion aux logiques institutionnelles est susceptible d'influencer leur activation dans le cadre du travail institutionnel. L'imprégnation aux logiques guide-t-elle le travail entrepris par les acteurs ? Dans quelle mesure la familiarité joue-t-elle également un rôle ?

## **Conclusion Section 2.**

Nous venons donc d'observer comment les logiques institutionnelles sont susceptibles d'influencer l'attention des individus. Tout d'abord, cette revue a montré que la complexité institutionnelle présente dans l'environnement pénitentiaire est somme toute, assez contenue. Ces éléments encouragent donc à observer les relations entre logiques institutionnelles sous un autre angle que celui des conflits. Ce faisant, nous souhaitons en apprendre davantage sur la manière dont les logiques influencent les individus. À travers la présentation des mécanismes de disponibilité, d'accessibilité et d'activation, il s'agissait d'expliquer comment l'attention des individus se forment. Dans le cadre d'une situation routinière, les individus activent une logique accessible grâce à un processus attentionnel descendant. Dans le cadre d'une nouvelle situation, les individus peuvent choisir d'utiliser les schémas provenant d'une nouvelle logique présente dans leur panel de logiques disponibles. En outre, la mise en perspective de ces trois mécanismes contribue à identifier un degré d'adhésion des individus aux logiques institutionnelles. En effet, selon le degré de connaissances des acteurs et leur attachement moral aux logiques, la réponse des individus pour faire face à la complexité peut varier et impliquer un engagement important pour défendre une logique. Pour autant, nous observons que la littérature n'est pas encore claire lorsque le contexte est empreint de logiques multiples. En ce sens, nous comprenons que l'utilisation des logiques institutionnelles n'est pas nécessairement figée et que les individus sont susceptibles d'utiliser de manière créative les logiques.

## CONCLUSION CHAPITRE 1.

Ce chapitre a permis d'en apprendre davantage sur l'ancrage social des acteurs et les antécédents susceptibles de nous éclairer sur la motivation à porter un travail institutionnel. Il a permis d'interroger les facteurs qui affectent la réponse des acteurs dans le contexte du travail institutionnel (Hampel et al., 2017). Ainsi, grâce aux travaux de Winter (2017), nous avons pris connaissance de la complexité de l'environnement institutionnel pénitentiaire puisque ce dernier est traversé par six logiques institutionnelles. Ces logiques ont des effets à la fois habilitants et contraignants sur l'action des individus (Thornton et al., 2012). En particulier, et pour répondre à l'enjeu de notre recherche, nous retenons que la stabilité des institutions résulte de l'activation d'identités, d'objectifs et de schémas très accessibles, ancrés dans les logiques dominantes et conformes aux interactions sociales. La perpétuation de cette activation est alors le résultat de processus cognitifs automatiques. Les auteurs avancent finalement que ces comportements automatiques sont les plus courants et qu'en cela, le changement est difficile à négocier. Pour autant, ce modèle renseigne également sur les moteurs concourant à l'évolution des institutions. Ils mettent notamment en avant le rôle d'acteurs exposés à des logiques institutionnelles alternatives, mais aussi celui des stimuli environnementaux.

Dans cette perspective, le recours à la perspective des logiques institutionnelles en tant que métathéorie permet de poser deux postulats quant aux actions possibles des acteurs sur les institutions. D'une part, ces derniers sont influencés par les logiques elles-mêmes. D'autre part, par le jeu des situations, des interactions et des facteurs contextuels, les acteurs sont susceptibles de faire évoluer les logiques. En ce sens, le modèle de microfondements des logiques institutionnelles, bien que très riche, nécessite d'être approfondi (Ocasio et al., 2017). Il convient donc d'approfondir notre compréhension des possibilités offertes par la complexité. Nous rejoignons l'appel d'Hampel et al. (2017) incitant les chercheurs à multiplier les recherches au niveau individuel afin de mieux expliquer pourquoi et comment les individus s'engagent dans un travail institutionnel. Il s'agit alors de mieux comprendre les différents engagements des individus envers leur institution. Ces éléments amènent donc à poser notre première question de recherche :

**Comment se forme l'attention des directeurs pénitentiaires dans le cadre du travail institutionnel ?**

Cette question de recherche peut être précisée par les sous-questions suivantes : Quelles sont les logiques disponibles chez les directeurs pénitentiaires ? Comment les multiples logiques sont-elles accessibles aux directeurs pénitentiaires ? Comment sont-ils imprégnés de ces multiples logiques ? Dans quelle mesure l'imprégnation focalise-t-elle l'attention des acteurs dans le cadre du travail institutionnel ?

Nous résumons les lacunes de la littérature identifiées, notre question de recherche ainsi que les variables retenues pour l'analyse dans le tableau 6.

Tableau 6 : Synthèse du chapitre 1

<b>Lacune de la littérature</b>	Approfondir une vision socialisée des individus qui s'engagent dans le changement (Ocasio et al., 2017) Approfondir notre compréhension sur les raisons pour lesquelles les individus augmentent ou diminuent leur engagement envers les institutions (Hampel et al., 2017)
<b>Question de recherche n° 1 :</b>	<i>Comment se forme l'attention des directeurs pénitentiaires dans le cadre du travail institutionnel ?</i>
<b>Variables retenues pour l'analyse</b>	Le degré d'adhésion aux logiques institutionnelles <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité</li> <li>• Accessibilité</li> <li>• Imprégnation</li> <li>• Activation</li> </ul>
<b>Niveau d'analyse mobilisé</b>	Individuel

Source : Autrice

L'utilisation de la perspective des logiques institutionnelles permet donc d'envisager les individus comme des acteurs agissant sur leur environnement institutionnel notamment afin de répondre à la complexité institutionnelle. Dans cette voie, le modèle des microfondements s'attache à montrer que les acteurs ne sont pas des individus solitaires, mais agissent en tant qu'acteurs sociaux interdépendants. Thornton et al. (2012) ont donc intégré à leur modèle, l'importance de l'action collective pour expliquer les évolutions en matière de logiques institutionnelles. Ainsi, au-delà de la relation entre individus et institution, il s'agit aussi de s'intéresser au contexte organisationnel dans lequel évoluent les acteurs et la manière dont ils peuvent s'engager, avec une multiplicité d'acteurs, dans les processus institutionnels (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Ben Slimane et Leca, 2010). À cette fin, nous mobilisons la perspective du travail institutionnel.

## CHAPITRE 2. LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL : ÉTUDE DES EFFORTS DES ACTEURS

L'intérêt pour le travail institutionnel résulte de l'intuition des chercheurs selon laquelle les individus sont acteurs (Hwang et al., 2019) et s'engagent dans un large éventail d'efforts pour affecter les institutions qui les entourent (Lawrence et Phillips, 2019 ; Powell et Colyvas, 2008 ; Battilana, 2006 ; Hallett, 2010). Ce chapitre est l'occasion d'analyser plus finement ces efforts. Plus précisément, il s'agit, dans la continuité des travaux précédents, d'analyser l'influence des acteurs dans la reconfiguration de la complexité institutionnelle (McPherson et Sauder 2013 ; Gawer et Phillips, 2013). Dans ce cadre, les objets sociosymboliques visés par le travail institutionnel sont les logiques institutionnelles. Lawrence et Phillips (2019 : 26) définissent les objets sociosymboliques comme « *des combinaisons d'éléments discursifs, relationnels et matériels qui constituent un modèle significatif dans un système social* ». Nous poursuivons ainsi l'idée de Thornton et al. (2012) selon laquelle l'évolution des logiques institutionnelles est liée aux dynamiques organisationnelles et cherchons à comprendre comment ces dernières sont des cibles du travail institutionnel (Hampel et al., 2017). Il s'agit donc dans ce deuxième chapitre, de changer de focale en observant la manière dont les acteurs agissent au niveau organisationnel pour modifier les logiques institutionnelles. L'objectif est de développer une meilleure compréhension sur la façon dont de multiples acteurs confrontés à la complexité institutionnelle négocient les demandes et maintiennent l'équilibre entre les logiques (Micelotta et al., 2017). L'utilisation de la perspective du travail institutionnel dans le cadre de l'étude des logiques permet donc d'appréhender les actions quotidiennes des acteurs et la façon dont ce travail, façonné par les institutions, reproduit ou modifie ces mêmes institutions (Jarzabkowski et al., 2009). Si jusqu'à présent la recherche sur le travail institutionnel s'est concentrée essentiellement sur l'identification de différents types de travail institutionnel, nous souhaitons plutôt interroger la manière dont est effectué le travail institutionnel (Lawrence et Phillips, 2019).

Ce chapitre développe donc une vision concrète de l'action des acteurs. Pour ce faire, nous définissons les principes fondateurs de la perspective du travail institutionnel (Section 1.). Il s'agit d'établir des postulats quant à une analyse contemporaine de l'action. Ensuite, nous détaillons les effets des actions sur les logiques institutionnelles (Section 2.). En ce sens, nous définissons les différents efforts des acteurs pour agir sur la complexité institutionnelle.

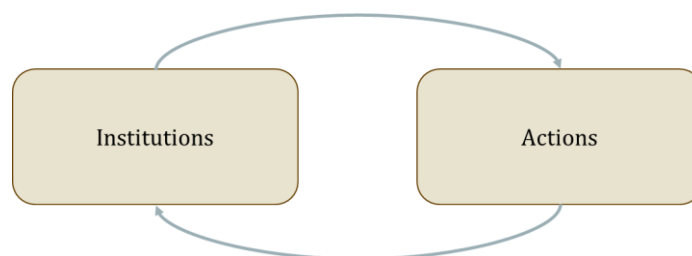
## **Section 1. La vision contemporaine de l'action sur les institutions à travers le travail institutionnel**

Notre étude s'intéresse à la manière dont les acteurs font évoluer l'institution. Plus particulièrement, nous questionnons la manière dont les acteurs modifient les logiques qui traversent les institutions. Ces actions, nous les abordons sous l'angle théorique du travail institutionnel. Dans cette section, il s'agit en premier lieu d'aborder les principes inhérents à la perspective du travail institutionnel définissant l'analyse contemporaine de l'action (1.). Dans un second temps, nous nous intéressons aux caractéristiques de l'action retenues dans le cadre de cette analyse (2.).

### ***1. Les principes fondateurs de la perspective du travail institutionnel***

Dans leur livre sur le travail sociosymbolique, Lawrence et Phillips (2019) expliquent comment les phénomènes sociaux peuvent être analysés selon trois perspectives, les structures, les processus et le travail. La perspective structurelle explique les pressions créées par les structures sociales dans lesquelles évoluent les acteurs. Ces structures agissent « *dans le dos de l'acteur* » pour façonner les actions et les intérêts, et conduisent à un résultat prévisible. La perspective du processus, quant à elle, ne consiste pas à prédire le résultat, mais plutôt à révéler le mouvement et les flux qui caractérisent les systèmes sociaux. Ce sont les schémas et les mécanismes qui sont à l'origine des changements qui sont étudiés. **La perspective du travail, quant à elle, ne s'intéresse ni au résultat ni au processus, mais aux efforts des acteurs pour changer les structures sociales.** Les acteurs travaillent au niveau de l'organisation pour façonner les aspects de l'institution qu'ils souhaitent maintenir ou modifier. Dans cette perspective, les recherches sur le travail institutionnel portent sur les efforts délibérés des acteurs pour changer l'organisation ainsi que la relation entre l'organisation et l'environnement institutionnel plus large. Dans le large panel de travail recensé par Lawrence et Phillips (2019), nous nous intéressons donc en particulier au travail institutionnel. Ce dernier se traduit par l'étude simultanée des institutions et de l'action (cf. figure 12).

Figure 12 : La relation récursive entre les institutions et l'action



Source : Lawrence, Suddaby et Leca (2009 : 7) traduit par l'auteurice

Il s'agit tout d'abord, de définir la perspective du travail institutionnel (1.1.) et les dimensions qui composent le travail institutionnel (1.2.).

### 1.1. La définition du travail institutionnel

Dans son acception récente, le travail institutionnel est défini comme « *les efforts pour construire des institutions, y compris les interprétations sociales partagées et les formes de contrôle social qui sous-tendent ces interprétations* » (Lawrence et Phillips, 2019 : 245). Dans cet objectif, le travail institutionnel étudie « *les actions intentionnelles — individuelles et/ou organisationnelles — qui visent à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions* » (Lawrence et Suddaby, 2006 : 215). En cela, le travail institutionnel consiste à étudier :

« *La myriade d'exemples équivoques quotidiens d'agencement qui, bien que visant à affecter l'ordre institutionnel, représente un mélange complexe de formes d'agence, réussies et non, à la fois radicales et conservatrices, stratégiques et émotionnelles, plein de compromis et plein de conséquences imprévues. L'étude du travail institutionnel prend comme point de départ un intérêt pour le travail — les efforts des individus et des acteurs collectifs pour faire face, suivre, consolider, démolir, bricoler, transformer ou recréer les structures institutionnelles au sein desquelles ils vivent, travaillent et jouent, et qui leur donnent leurs rôles, leurs relations, leurs ressources et leurs routines.* ». (Lawrence et al., 2010 : 53)

Bien que l'expression « *travail institutionnel* » ne soit apparue qu'il y a une dizaine d'années (Lawrence et Suddaby, 2006), l'étude du travail institutionnel s'ancre dans les études sur le leadership, la politique et les institutions (Selznick, 1949) et dans les dynamiques de la vie organisationnelle (Gouldner, 1964 ; Hallett et Ventresca, 2006). Le courant dominant de la recherche sur le travail institutionnel s'est concentré sur l'entrepreneuriat institutionnel, s'inspirant directement de l'argument de DiMaggio (1988) selon lequel les institutions émergent des actions d'individus et de groupes pleins

de ressources. Cette perspective permet de concevoir le changement à partir d'acteurs disposant de qualités politiques et réflexives pour mener à bien le changement et limiter les résistances (Ben Slimane et Leca, 2010). Les entrepreneurs sont des acteurs de changement innovant, s'activent à créer de nouvelles institutions ou à transformer les existantes (Maguire et al., 2004 ; Battilana et al., 2009). Lorsque ces entrepreneurs sont au service de leur organisation ou de leur institution, ils peuvent être appréhendés comme des intrapreneurs (Pinchot, 1985). Appliqué au secteur public, l'intrapreneuriat s'intéresse par exemple à :

*« Une initiative d'un employé du secteur public, venant du bas de l'organisation, pour défier de manière proactive le statu quo en entreprenant quelque chose de nouveau, ou en rassemblant des combinaisons uniques de ressources publiques et/ou privées pour exploiter des opportunités, quels que soient les obstacles ou la prise de risque personnelle requise, dans le but de fournir des services de qualité et de créer de la valeur pour le citoyen. » (Taylor, 2018 : 36)*

Bartoli et Ewango Chatelet (2016 : 26) illustrent ce concept en étudiant les pratiques pédagogiques innovantes des enseignants-chercheurs. Ces chercheuses montrent comment les acteurs peuvent utiliser des logiques *a priori* opposées dans la création et la mise en œuvre de pratiques innovantes. L'intrapreneuriat apparaît donc comme un moyen de conciliation des logiques en résolvant les oppositions entre logiques.

Pour autant, Lawrence et Phillips (2019) observent que ce courant sur l'entrepreneuriat a privilégié l'étude des changements réussis sur les institutions, détournant ainsi l'attention sur la possibilité que **les acteurs ne réussissent pas dans leur entreprise**. Par ailleurs, Kraatz et al. (2016) soulignent comment la focale sur les compétences héroïques des acteurs à détacher la recherche sur le travail institutionnel de l'étude des actions et des acteurs dans leur environnement. Or, cela s'oppose aux objectifs initiaux de ce courant puisqu'initialement il s'agissait de mettre en lumière l'expérience des acteurs engagés dans le travail institutionnel, les situations qui l'ont déclenché, les efforts entrepris et leurs effets potentiellement involontaires (Lawrence et Suddaby, 2006). Lawrence et Phillips (2019) enjoignent donc les chercheurs à réancrer le travail institutionnel dans l'ensemble des efforts entrepris par les acteurs pour modifier l'institution. Les prochaines recherches doivent aborder une vision plus incertaine du changement institutionnel afin d'appréhender les institutions dans une réalité complexe mélangeant les interactions organisationnelles et les jeux de pouvoir de différents acteurs (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Ben Slimane et Leca, 2010). L'enjeu théorique est de



« *comprendre à la fois le changement institutionnel et la stabilité institutionnelle en s'intéressant aux actions continues des acteurs comme principal facteur d'explication. Il s'agit d'appréhender la concurrence et la rivalité des processus institutionnels, ce qui met en avant le rôle de la culture et des symboles dans de tels contextes* ». (Ben Slimane et Leca, 2010 : 60). Notre analyse du travail institutionnel à l'aune de la perspective des logiques institutionnelles paraît donc pertinente, car elle permet d'aborder l'hétérogénéité de l'action au regard de la complexité institutionnelle. Ce faisant, nous abordons le concept de travail institutionnel sous un autre angle que celui de l'entrepreneuriat institutionnel et nous nous intéressons davantage aux actions menées par des acteurs ordinaires (Smets et al., 2012).

Dans cette perspective, nous étudions le travail institutionnel à l'aune de l'approche par les **pratiques** introduite par Bourdieu (1998), Certeau (1984), Giddens (1984) puis approfondie par Schatzki et al. (2001) et Whittington, (2006) (Lawrence et Phillips, 2019 ; Jarzabkowski et al., 2015 ; Ziestma et Lawrence, 2010 ; Lawrence et Suddaby 2006). Cette approche permet d'affiner le niveau d'analyse sur le travail quotidien des acteurs pour façonner les institutions (Jarzabkowski et al., 2009). En effet, contrairement aux courants sur l'entrepreneuriat institutionnel et les chocs exogènes, l'approche par les pratiques ne part pas du principe que le changement est précipité par des changements environnementaux spectaculaires ou par les efforts délibérés d'acteurs puissants (Micelotta et al., 2017 ; Thornton et al., 2012). Il peut aussi être déclenché par les « *activités banales des praticiens qui s'efforcent d'accomplir leur travail* » (Smets et al., 2012 : 877). Cette approche vise à étudier les changements institutionnels à bas bruits, susceptibles d'engendrer moins de résistance et reconnaissables dans les pratiques ordinaires des individus. Plus précisément, ceci donne l'occasion de revenir sur les concepts de stabilité et de changement dans lequel la structure n'aurait vocation qu'à stabiliser et l'action à créer le changement. Au contraire, la focale sur les pratiques permet d'envisager un monde qui se déploie en permanence. « *L'ordre social est un processus continu de "retissage des réseaux de croyances et des habitudes d'action des acteurs pour tenir compte des nouvelles expériences obtenues par les interactions"* » (Jarzabkowski et al., 2009 : 290). L'évolution des institutions trouve donc son fondement « *dans les actions des individus et des groupes* » (Hiatt et al., 2009 : 638).

Néanmoins, il est intéressant de noter que les pratiques qui matérialisent des efforts vis-à-vis de l'institution ne se concrétisent pas obligatoirement par des changements

institutionnels. En effet, de nombreuses pratiques échouent ou même n'ont pas vocation à questionner le *statu quo*. À cet effet, l'approche par les pratiques envisage « *l'agir ordinaire des individus* » comme unité d'analyse (Whittington, 1996). Cette conception sous-explorée montre comment le changement émerge du travail quotidien, se consolide au sein d'une organisation et peut rayonner au niveau institutionnel. Cette approche est particulièrement pertinente s'agissant de notre objet d'étude parce qu'elle permet de ne pas qualifier le changement en termes de succès ou d'échec. Elle se situe en amont, et permet d'observer le panel d'efforts entrepris. Elle permet donc de compléter les lacunes de l'approche par l'entrepreneuriat institutionnel (Lawrence et Phillips, 2019). Les pratiques représentent alors « *la sous-structure sous la surface des événements* » (Vaara et Whittington, 2012 : 288). Cette approche permet ainsi de faire le lien entre « *ce qui se passe dans une société et ce que les gens font* » (Jarzabkowski et al., 2009 : 290). En cela, nous questionnons dans cette recherche « *les connexions plus étroites entre ce qui se passe au plus profond des organisations et les phénomènes plus larges à l'extérieur* » (Smets et al., 2012 : 880). De ce fait, les théoriciens de la pratique et des institutions encouragent à développer des études conjointes afin d'appréhender la subtilité et la lenteur du changement institutionnel (Powell et Rerup, 2017 ; Thornton et al., 2012) (cf. section 2.). Selon Hampel et al. (2017), il s'agit de faire un pont entre les efforts réflexifs et intentionnels des individus et les institutions auxquelles ces efforts sont destinés.

Jarzabkowski (2005 dans Smets et al., 2012 : 879) précise la définition des pratiques :

*« Les pratiques sont des modèles d'activités auxquels des significations et des compréhensions partagées donnent une cohérence thématique. Séparément, ces activités peuvent sembler insignifiantes, mais ensemble, elles ont un sens et un ordre en raison de leur objectif commun et de leur compréhension de la façon dont certaines activités devraient être réalisées. »*

Dans ce cadre, les pratiques ont une existence propre et sont issues de croyances inconscientes, mais partagées et reconnaissables. Elles font donc référence à des routines partagées (Whittington, 2006) ou à des « *formes d'activité reconnues* » (Barnes, 2001 : 19). Elles « *ne sont pas simplement ce que les gens font, mais les routines socialement légitimes dans une communauté donnée* » (Phillips et Lawrence, 2012 : 227). Les pratiques apparaissent comme des manifestations des logiques institutionnelles. Thornton et al. (2012) précisent que les pratiques sont façonnées par les logiques institutionnelles disponibles et accessibles chez les individus. **Les pratiques organisationnelles apparaissent donc comme des constructions qui sont fondamentalement liées aux**

**logiques institutionnelles, tout en restant autonomes** (Thornton et al., 2012). Dans notre recherche, nous souhaitons comprendre comment les acteurs utilisent des pratiques pour agir sur les institutions et comment ces dernières affectent les logiques institutionnelles. L'objectif est alors de mieux comprendre pourquoi dans un contexte similaire des acteurs emploient différemment des pratiques visant à agir sur les institutions. En outre, l'accent mis sur une étude conjointe des pratiques et des logiques institutionnelles ouvre un nouveau champ de recherche sur le changement au niveau des logiques (Micelotta et al., 2017) (cf. section 2).

Précisons à présent, les dimensions du travail institutionnel.

## 1.2. Les dimensions du travail institutionnel

Trois dimensions sont aujourd'hui retenues par les chercheurs pour définir le travail institutionnel (Lawrence et Phillips, 2019 ; Hampel et al., 2017). Ces dimensions sont les dimensions des institutions que les acteurs sont susceptibles d'affecter et peuvent être appréhendées comme des ressources à l'action. Il s'agit des symboles, des moyens matériels et des relations. Lawrence et Phillips (2019) appellent à une « *prise en compte systématique d'un ensemble plus large de ressources* » afin d'approfondir notre compréhension sur la manière dont le travail institutionnel est accompli.

**La dimension symbolique** se réfère notamment aux catégories, identités, récits, rhétoriques, discours, règles et scripts. L'étude conjointe des travaux de Lawrence et Phillips (2019) et Thornton et al. (2012) révèlent l'importance de la rhétorique et de l'identité dans le cadre d'une recherche conjointe entre travail institutionnel et logiques institutionnelles. Les stratégies rhétoriques sont déterminantes dans le cadre du travail institutionnel puisqu'il s'agit de relever l'utilisation d'un « *langage persuasif* » par les acteurs (Ruebottom, 2013 : 100). La rhétorique est donc une composante reconnue des discours, utilisée pour influencer les institutions. Elle se fonde sur différents types d'arguments orientés sur la crédibilité des acteurs, la raison ou encore les émotions. À titre d'illustration, Tracey (2016) montre comment les destinataires des stratégies rhétoriques jouent un rôle dans l'élaboration du message. Ils peuvent, en effet, « *déduire un sens différent du sens souhaité par l'expéditeur, résister délibérément aux messages ou les déformer, et jouer un rôle dans la construction du message lui-même* » (Tracey, 2016 : 19). Ces éléments mettent en avant l'importance de prendre en compte l'engagement de

l'audience dans la stratégie rhétorique et interrogent sur l'intensité par laquelle la stratégie rhétorique doit être portée. Suddaby et Greenwood (2005) observent comment les stratégies rhétoriques sont fondées sur la mise en lumière des contradictions liées aux vocabulaires de la pratique inhérents à la présence de plusieurs logiques institutionnelles (Thornton et al., 2012). La mise en lumière de ces contradictions permet de légitimer le changement entrepris.

Également, l'identité apparaît comme une deuxième ressource symbolique lors du travail institutionnel. L'identité est « *une déclaration autoréférentielle de "qui sommes-nous?" ou "qui suis-je"»* (Hampel et al., 2017 : 28). La construction ou la modification délibérée des identités est susceptible d'être utilisée pour influencer les logiques institutionnelles ou permettre l'adaptation des acteurs aux logiques concurrentes (Hampel et al., 2017 ; Battilana et Dorado 2010 ; Lok, 2010). En effet, les travailleurs institutionnels doivent souvent renégocier leur identité lorsqu'ils cherchent à façonner le paysage institutionnel (Hampel et al., 2017). Par exemple, l'étude de Creed et al. (2010) montre comment des pasteurs protestants LGBT ont reformulé leur identité afin de concilier à la fois leur identité et leur rôle. Parce que les identités impliquent un fort attachement émotionnel (Friedland, 2013 ; Jones et Massa, 2013), elles peuvent être appréhendées comme une ressource facilitant la mobilisation d'un réseau d'acteurs ou de potentiels adhérents (Thornton et al., 2012). L'étude de Tracey (2016) montre deux moyens par lesquels l'identité peut être utilisée dans le cadre du travail institutionnel. D'une part, l'identité organisationnelle peut promouvoir un sentiment d'identité partagée au sein de groupes d'acteurs, notamment en passant par la création d'un cadre intime qui facilite les interactions sociales. Ce cadre intime est lié aux caractéristiques du groupe concerné par le travail institutionnel (taille, antécédents individuels ressemblants) et à la création d'un sentiment d'effort collectif. Le second moyen d'utiliser l'identité consiste à relier l'identité du groupe à des cadres identitaires plus larges. Par exemple, dans le contexte de cette étude, les prédicateurs encouragent les membres de l'organisation à se sentir acteurs du mouvement mondial chrétien. Pour ce faire, les organisateurs utilisent de nombreux chiffres notamment sur la population chrétienne mondiale et emploient régulièrement la notion de « famille » enjoignant les participants à observer un sentiment d'unité et de solidarité. Ainsi, en reliant le groupe à des cadres identitaires plus larges, les prédicateurs cherchent à donner aux membres un sentiment d'appartenance et légitiment les croyances qui sous-tendent leur point de vue. L'identité en tant que symbole apparaît ainsi comme une ressource du travail institutionnel.

Hampel et al. (2017) identifient également la **dimension matérielle** comme ressources utilisées par les acteurs dans le cadre du travail institutionnel. L'étude des ressources matérielles permet d'établir un lien entre l'étude du social et du physique (Lawrence et Phillips, 2019). Notons que l'étude de la sociomatérialité est un défi pour la théorie institutionnelle que de nombreux chercheurs encouragent à relever (Raulet-Crozet, 2021 ; Boxenbaum et al., 2016 ; Monteiro et Nicolini, 2015 ; Friedland, 2012 ; Jones et al., 2013). L'étude de la matérialité a vocation à renseigner sur l'utilisation d'artefacts dans le cadre du travail institutionnel. De manière générale, Lawrence et Phillips (2019) observent les différentes formes par lesquelles la matérialité a été étudiée dans la recherche institutionnelle. Ils répertorient notamment l'environnement naturel, les outils ou objets, l'environnement bâti et le corps humain. En outre, la littérature institutionnelle rappelle que les outils de gestion sont des instruments qui codifient et stabilisent les schémas d'action (Château-Terrisse, 2012). En ce sens, ils peuvent être utilisés de manière neutre (Château-Terrisse, 2015). Par exemple, Rautiainen et Järvenpää (2012) observent comment les outils de gestion permettent d'adapter les logiques institutionnelles aux contextes organisationnels. En ce sens, les artefacts sont considérés comme des instanciations au niveau organisationnel, des logiques institutionnelles (Boxenbaum et al., 2016 ; Jones et al., 2013 ; Jones et Massa, 2013 ; Zilber, 2011). L'outil est alors appréhendé comme un « objet frontière », facilitant la diffusion de nouvelles pratiques auprès de différentes audiences. Par ailleurs, les outils peuvent être appréhendés avec des « *mobiles immuables* » (Boxenbaum et al., 2016). Les outils sont alors abordés comme influençant la manière dont les acteurs font sens de leur environnement. Par exemple, l'étude de Raviola et Norbäck (2013) dans le secteur du journalisme constate comment les artefacts liés au papier sont utilisés comme guides pour interpréter les nouvelles actions et permettre aux acteurs d'en faire sens dans un contexte de numérisation.

La dimension matérielle s'apparente également à l'espace en tant que lieu. Certes, le lieu peut d'abord apparaître comme une contrainte, surtout, dans le cadre des prisons qui répondent à une « *architecture de clôture, d'affichage, de ségrégation, de surveillance et de classification [qui] confèrent un pouvoir impersonnel et autonome sur des sujets* » (Lawrence et Dover, 2015 : 373). Néanmoins, les acteurs peuvent contester la façon dont l'espace est conçu, perçu et vécu, faisant ainsi de ce dernier un levier du travail institutionnel (Boxenbaum et al., 2016). Par ailleurs, les lieux peuvent aussi être appréhendés comme « *la matière première pour la production créative de l'identité* » et « *la pratique sociale créative* » (Cresswell, 2004 : 39) notamment, car ils sont socialement

construits. Dans cette perspective, ils regroupent des significations et des valeurs susceptibles d'engager émotionnellement les individus. De sorte que le lieu se définit à l'aune de son emplacement, de sa matérialité et de sa signification pour des groupes particuliers de personnes (Lawrence et Dover, 2015). Le rôle des espaces a été particulièrement mis en lumière par le travail de Kellogg (2009) sur le rôle des « *espaces relationnels* » dans la facilitation du changement institutionnel. Ces espaces facilitent la réunion de groupe d'acteurs hétérogènes afin de construire des coalitions et des tactiques. En ce sens, Coule et Patmore (2013) observent comment la création d'espaces organisationnels de rencontre, par les managers publics, facilite le travail institutionnel. L'étude de l'espace en tant que lieu permet ainsi de disposer d'une vision plus concrète de l'action. De manière générale, Lawrence et Dover (2015) observent trois rôles spécifiques aux lieux, ils peuvent contenir, médiatiser ou compliquer le travail institutionnel. Lorsque les lieux contiennent, ils amènent les acteurs à tirer parti des ressources et des routines propres au lieu et à établir des priorités et des limites au travail institutionnel. Lorsque les lieux médiatisent, ils facilitent le lien entre les acteurs et les institutions « *en fournissant des voies cognitives et émotionnelles vers ces institutions et en réduisant la perception du risque ou de la menace associés au changement institutionnel* » (Lawrence et Dover, 2015 : 400). Enfin, lorsqu'ils contraignent, ils limitent le travail institutionnel possible et inhibent les efforts de changement des acteurs notamment par les coûts engendrés. Rodner et al. (2019) observent dans leur étude, comment l'espace est utilisé pour créer de la proximité ou de la distance entre acteurs. En cela, nous comprenons que le travail institutionnel porté par les acteurs peut se concrétiser par l'aspect matériel des institutions.

Enfin, les chercheurs observent que le travail institutionnel peut avoir une **dimension relationnelle** (Lawrence et Phillips, 2019 ; Hampel et al., 2017). Comme pour la dimension symbolique, l'étude de la dimension relationnelle est fondée sur l'idée que toute institution est ancrée dans des systèmes sociaux (Lawrence et Phillips, 2019). Travailler sur ces institutions implique donc de s'appuyer sur des relations sociales. Ces dernières sont identifiées comme des canaux par lesquels transitent les connaissances ainsi que les pressions sociales (Hoffman, 1999). Elles sont au cœur de toute stratégie d'intervention sur l'environnement institutionnel (Ben Slimane et Leca, 2012). L'utilisation des ressources relationnelles implique donc « *de tirer parti des relations existantes avec d'autres acteurs de l'organisation ou d'en établir de nouvelles* » (Lawrence et Phillips, 2019 : 32). Or, dans le cadre de la recherche sur le travail institutionnel, ces

ressources ont eu tendance à être négligées, car prises pour acquises (Lawrence et Phillips, 2019 ; Hampel et al., 2017). Hampel et al. (2017) recensent deux types de ressources relationnelles que la littérature a étudiée jusqu'à présent, les groupes d'acteurs homogènes et hétérogènes. Les groupes d'acteurs homogènes sont des acteurs relativement similaires, généralement avec des intérêts partagés et provenant du même champ (Lawrence et Phillips, 2019). Par exemple, l'étude de Currie et al. (2012) met en exergue l'unicité des médecins lorsqu'il s'agit de maintenir leur domination professionnelle sur le champ de la santé. Le recrutement de soutien est ainsi facilité par le fait que les acteurs disposent d'intérêts similaires, voire, poursuivent les mêmes logiques, et donc entretiennent des relations non problématiques.

Un deuxième courant de recherche s'intéresse aux collaborations transfrontalières entre acteurs, c'est-à-dire au-delà du champ initial. L'étude par exemple, de Wijen et Ansari (2007) dans leur analyse de l'émergence du protocole de Kyoto, ont identifié la création d'un terrain d'entente comme impératif pour que des acteurs disparates unissent leurs forces. S'il n'est pas obligatoire lorsqu'il s'agit de groupes d'acteurs homogènes, son inexistence, cela peut être un obstacle majeur à une collaboration qui transcende les logiques. Zietsma et Lawrence (2010) suggèrent une approche alternative pour construire la collaboration entre acteurs hétérogènes : la création d'espaces sûrs. Ces espaces permettent par une expérimentation à petite échelle, d'apprendre aux acteurs à collaborer avec prudence. Le recours à des groupes d'acteurs hétérogènes est particulièrement important dans le contexte des organisations publiques. Par exemple, Cloutier et al. (2015 : 24) expliquent que « *les gestionnaires publics doivent accepter que des interventions efficaces soient nécessairement le résultat d'un effort collectif* ». Ces travaux identifient les ressources relationnelles comme un « *ingrédient clé* » car elles développent la confiance et les capacités nécessaires pour harmoniser les interventions liées au travail institutionnel. Elles facilitent également l'intégration et l'acquisition d'autres ressources. Six leviers à la collaboration entre acteurs hétérogènes peuvent être identifiés dans le secteur public (Wijen et Ansari, 2007) :

- La création de coalition afin de créer une force de négociation plus grande ;
- La création d'une vision commune ;
- La mobilisation des derniers convaincus grâce à la pression des pairs et des médias ;
- La conception de mesures incitatives différenciées ;
- L'application de directives individualisées ;

- L'utilisation des mécanismes de solidarité comme l'assistance technique aux acteurs n'ayant pas les ressources.

Le développement de relations peut également avoir lieu par la négociation (Helfen et Sydow, 2013). Néanmoins, la négociation implique de rester vigilant car elle peut impliquer de nombreux pièges, allant de la stagnation à la création de nouvelles règles et pratiques. De manière générale, les ressources relationnelles s'appréhendent donc comme « *l'énergie qui alimente le travail institutionnel* » (Lawrence et Phillips, 2019). Prendre en compte les ressources relationnelles dans le cadre de l'étude du travail institutionnel apparaît donc indispensable pour mieux appréhender le réseau de soutien mobilisé par les acteurs.

Ces premiers développements sur la perspective du travail institutionnel permettent ainsi de mieux cerner l'agir des acteurs sur les institutions. Dans ce cadre, la focale n'est pas portée sur le changement réalisé par l'administration pénitentiaire, mais sur les efforts des acteurs pénitentiaires pour faire changer cette institution. L'approche du travail institutionnel par l'étude des pratiques permet de s'intéresser aux actions quotidiennes d'acteurs ordinaires. Nous reconnaissons de cette manière que les institutions évoluent aussi grâce aux acteurs qui les composent. Dès lors, ces éléments amènent à changer de lunettes et permettent de préciser le niveau d'analyse dans lequel se concrétise l'action. En cela, l'identification des dimensions du travail institutionnel permet d'observer une vision holistique de l'action. Pour caractériser plus précisément ce travail, nous souhaitons étudier l'intention et les pratiques de travail institutionnel susceptibles d'être utilisées.

## ***2. Les caractéristiques des efforts des acteurs dans le cadre du travail institutionnel***

En nous fondant sur la définition du travail institutionnel, nous examinons les caractéristiques des efforts au regard de l'intention des acteurs (2.1.) et des types de travail institutionnel mis en œuvre (2.2.).



## 2.1. L'intention des acteurs

La définition originelle du travail institutionnel s'oriente sur l'étude des « **actions stratégiques** » et fait référence aux efforts intentionnels et réfléchis des individus (Lawrence et Phillips, 2019). En effet, selon l'analyse de Ben Slimane et Leca (2010 : 37) l'intention de provoquer le changement est constitutive du travail institutionnel :

*« Il faut qu'il y ait de la part des acteurs qui le mettent en œuvre, une réflexivité suffisante vis-à-vis de l'institution pour réaliser que celle-ci est une construction sociale. Les institutions les plus tenues pour acquises se reproduisent par le biais des pratiques et ne nécessitent pas de travail institutionnel pour être maintenues. »*

Cette intention stratégique est d'autant plus importante que dans le cadre public, la gestion publique implique une capacité de jugement, d'agence et de discrétion (Cloutier et al., 2015). Par exemple, Lynn et al. (2000 : 239) soutiennent que le management des organisations publiques implique des « *actions discrétionnaires des acteurs dans des rôles de gestion soumis à une autorité formelle* ». Dans cette étude, l'ambiguïté des initiatives politiques renforce l'agencement des managers publics. Ces éléments poussent donc à interroger l'intention des acteurs publics lorsqu'ils mènent un travail institutionnel, car cela influence la façon dont ils vont mobiliser des ressources, des compétences et des capacités organisationnelles (Hernandez, 2006). Néanmoins, Lawrence et al. (2009 ; 2011) reviennent sur le caractère intentionnel<sup>14</sup> de l'action des individus. S'appuyant sur les travaux d'Emirbayer et Mische (1998), ils évoquent trois dimensions de l'intention qui se rapportent à celle de l'agencement. Ces dernières se fondent sur des rapports distincts à la temporalité. En ce sens, l'intention rapportée à l'agencement est appréhendée comme un concept multidimensionnel (Battilana et d'Auno, 2009). Dorado (2005) avance qu'une telle conception de l'agencement est utile, car elle permet d'envisager un continuum allant de l'habitude à la stratégie. Dans cette perspective l'agencement est un « *processus d'engagement social ancré dans le temps [...], elle reproduit et transforme le monde par l'interaction des habitudes, de l'imagination et du jugement des acteurs* » (Dorado, 2005 : 388). Cet ancrage temporel permet ainsi de reconnaître que les acteurs peuvent reproduire ou transformer les institutions même de manière inattendue. Nous expliquons les trois dimensions identifiées par Lawrence et al. (2009 ; 2011) et fondées sur les travaux d'Emirbayer et Mische (1998).

---

<sup>14</sup> Le terme originel « *purposive action* » (Lawrence et Suddaby, 2009 : 12)

La première dimension de l'agencement se rapporte à la **routine** et s'oriente vers le **passé**. Elle se fonde sur « *la capacité à se rappeler, à sélectionner et à appliquer de manière appropriée les schémas d'action plus ou moins tacites et tenus pour acquis, développés à travers les interactions passées* » (Emirbayer et Mische, 1998 : 975). En d'autres termes, une orientation vers le passé facilite la réactivation sélective des schémas de pensée et d'action du passé (Dorado, 2005). Les auteurs lient cet agencement à une habitude. Ils parlent également de schématisation (Lawrence et Suddaby, 2009) ou d'itération (Battilana et d'Aunno, 2009). Bien que cet agencement soit souvent négligé en tant que forme d'action, Emirbayer et Mische (1998 : 975) affirment que l'action est présente dans « *la manière dont les acteurs reconnaissent, localisent et mettent en œuvre de manière sélective de tels schémas dans leurs transactions en cours et situées* », et que « *[s]i cela peut se produire à un faible niveau de réflexion consciente, cela nécessite néanmoins une attention et un engagement de la part des acteurs* ». Ces comportements sont susceptibles d'apporter de la stabilité aux champs institutionnels. Il arrive cependant que la nature sélective de cette réactivation engendre un changement graduel, reconnaissable qu'à partir de l'accumulation des gestes d'innombrables individus (Dorado, 2005).

La deuxième dimension de l'agencement est centrée sur la **prise de conscience** et s'oriente vers le **présent**. Elle se réfère à la gestion des situations immédiates et fait appel à de la réflexivité immédiate. « *L'orientation vers le présent est fréquente lorsque les acteurs portent des jugements pratiques et normatifs sur des trajectoires d'action alternatives en réponse aux exigences, dilemmes et ambiguïtés émergents de situations en évolution* » (Dorado, 2005 : 388). Les auteurs évoquent, en ce sens, un mécanisme de contextualisation (Lawrence et Suddaby, 2009) ou de « pratique-évaluative » (Battilana et d'Aunno, 2009). Cette dimension est susceptible d'être prédominante durant les processus de changement survenant dans des conditions d'incertitude (Battilana et d'Aunno, 2009). En effet, les acteurs évoluant dans des situations d'incertitude ne peuvent suivre des routines, mais ne peuvent pas, non plus, entreprendre de projets stratégiques. Ils agissent donc en donnant un sens à ces situations, « *ils construiront, filtreront, encadreront et créeront de la facticité, ce qui les aidera à définir le contexte ou l'espace adéquat pour l'action, limitant ainsi l'incertitude à laquelle ils sont confrontés* » (Dorado, 2005 : 389). Plus le changement sera complexe, plus les acteurs impliqués dans le changement devront construire une histoire cohérente de ce qui se passe, autant qu'ils décideront de ce qu'il faut faire (Dorado, 2005).

La troisième dimension de l'agencement est centrée sur la **refonte consciente et stratégique** des situations sociales et tournée vers **l'avenir**. Dans cet objectif, *« l'orientation vers l'avenir permet de générer de manière imaginative des trajectoires d'action futures possibles, définies par les espoirs, les craintes et les désirs des acteurs. »* (Dorado, 2005 : 389). Lawrence et al. (2009) parlent d'hypothétisation, Emirbayer et Mische parlent de dimension « projective » (Battilana et d'Aunno, 2009 : 47). Ils affirment qu'une telle forme d'agence ne doit être *« ni radicalement volontariste, ni étroitement instrumentale ; la formation de projets est toujours un processus interactif, culturellement ancré, par lequel les acteurs sociaux négocient leurs voies vers l'avenir. Face à des problèmes que les habitudes acquises ne peuvent résoudre, les acteurs adoptent une position réflexive et se projettent dans l'avenir. »*. Cet agencement est donc possible dans des contextes d'incertitude relative, car elle implique pour les acteurs de pouvoir envisager l'avenir.

**Ces trois formes d'agencement ne sont pas indépendantes.** En effet, les comportements routiniers sont toujours présents, même lorsque l'orientation dominante est le présent ou le futur ; tout comme la prise de conscience est cruciale pour décider des différentes voies possibles lors de l'adoption d'un plan d'action stratégique. Dans cette perspective, Dorado (2005) avance que ces trois dimensions fonctionnent conjointement. Elles sont toutes trois impliquées simultanément dans l'action humaine, mais l'une d'entre elles dominera à un moment l'action, selon l'orientation temporelle privilégiée. Dans cette perspective, Lawrence et al. (2011) suggèrent que l'agencement des individus engagés dans le travail institutionnel varie considérablement en fonction de leur orientation temporelle et que le consensus en la matière est complexe. Pour autant, cette appréhension permet d'avancer une « conscience pratique » des acteurs vis-à-vis des institutions qui les entourent. De fait, *« bien que les acteurs puissent participer aux routines et pratiques habituelles qui reproduisent les institutions, ils le font souvent en connaissance de cause et dans un but précis, plutôt que d'agir simplement comme des automates institutionnels. »* (Battilana et D'Aunno, 2009 : 47).

De plus, l'étude du travail institutionnel dans le cadre de la complexité, a montré que les acteurs ne mobilisent pas toujours une intention stratégique pour agir sur les tensions institutionnelles (Smets et Jarzabkowski., 2013). En effet, les acteurs sont susceptibles d'effectuer un travail sur les institutions sans nécessairement être intentionnels au sens étroit du terme, mais cela n'empêche pas que leur travail quotidien finisse par reconstruire l'ordre institutionnel.

*« March (1981 : 575) a souligné que « les activités conventionnelles et routinières qui produisent la plupart des changements organisationnels exigent que les gens ordinaires fassent des choses ordinaires avec compétence. De ce point de vue, le changement est continu. Un tel changement se produit souvent involontairement au fur et à mesure que les gens effectuent leur travail. » (Feldman, 2003 : 749)*

En ce sens, les travaux de Feldman (2003) questionnent aussi l'intentionnalité du changement. Selon cette chercheuse, le changement n'est pas intentionnel ou non intentionnel, mais il résulte de la perception des individus dans leur capacité à pouvoir modifier les routines organisationnelles et l'idée même de cette routine. En cela, le changement prôné doit être compatible avec une compréhension plus large du fonctionnement de l'organisation, car ces compréhensions sont produites et reproduites dans l'organisation. L'évolution des routines organisationnelles est donc possible si le changement est en adéquation avec ces compréhensions du fonctionnement organisationnel. De sorte que l'intention qu'elle soit routinière ou stratégique n'explique pas uniquement le changement.

Ces éléments amènent donc à questionner la forme de l'agencement mis en œuvre dans le cadre du travail institutionnel. En particulier, il pourrait être utile de questionner cet agencement à l'aune des pratiques inhérentes au travail institutionnel utilisées par les acteurs mais aussi au regard de l'adhésion aux logiques institutionnelles. Par exemple, l'imprégnation aux logiques dominantes favoriserait-elle une intention vers le passé ? Smets et Jarzabkowski (2013) et Battilana et d'Aunno (2009) enjoignent donc à préciser le but premier de l'action et à compléter les travaux en matière d'intentionnalité. Micellota et al. (2017) abondent en ce sens, et soulève le besoin de mieux comprendre comment les individus qui n'ont pas l'intention de remettre en question ou de perturber les logiques institutionnelles y parviennent.

## 2.2. Les types de travail institutionnel

Nous nous attachons dans cette étude à comprendre **les différents types de travail institutionnel mis en œuvre** par les acteurs pour affecter les arrangements institutionnels. Comme nous l'avons observé, il s'agit de dépasser le caractère imprévisible des résultats pour se concentrer sur les efforts en vue de réaliser une action sur l'institution. C'est en ce sens que le mot travail est utilisé. La notion de travail relie l'effort à un but, et ainsi le travail institutionnel peut être compris comme un effort physique ou mental effectué afin d'obtenir un effet sur l'institution. L'effort varie à la fois

en degré et en nature, et suggère donc une large gamme d'actions du travail institutionnel (Lawrence et al., 2009). Nous observons cet effort au regard des types de travail institutionnel répertorié au sein de la littérature.

En effet, une grande variété de travail institutionnel a été documentée. Lawrence et Suddaby (2006) en ont initialement décrit dix-huit sur la base d'un examen de la recherche institutionnelle. Ils les ont condensés en trois catégories principales : la **création**, le **maintien** et la **perturbation** des institutions. Plus particulièrement, Lawrence et al. (2009) font la distinction entre « *creating, maintaining, and disrupting institutions* » et « *the creation, maintenance, and disruption of institutions* ». Les premiers termes décrivent un ensemble de processus, tandis que les seconds décrivent un ensemble de réalisations. Dans cette perspective, Hampel et al. (2017 : 19) observent grâce à leur revue de littérature que le processus et les résultats du travail institutionnel peuvent différer : « *si les acteurs ne se préoccupent généralement que d'un seul résultat institutionnel (création, maintien ou perturbation), ils doivent souvent s'appuyer sur les trois processus de travail institutionnel (creating, maintaining et disrupting) pour atteindre ce résultat* ». Nous référençons l'ensemble des types de travail institutionnel recensés par Lawrence et Suddaby (2006) (cf. tableau 7). Nous utilisons ces types de travail institutionnel dans notre analyse pour mieux comprendre comment est mené le travail institutionnel (Lawrence et Phillips, 2019). Dans cette perspective, nous interrogeons à la fois le travail institutionnel en tant que processus et réalisation. Nous observerons quel type de travail institutionnel est privilégié par les acteurs institutionnels et dans quel but. Nous présentons en suivant, les différents types de travail institutionnel en tant que but.

Les travaux de Jarzabkowski et al. (2009) montrent que le **travail de création** peut se produire non seulement pour générer une nouvelle institution, mais aussi, dans un contexte de complexité, pour permettre aux acteurs travaillant au sein d'institutions de créer un « espace » pour que d'autres logiques contradictoires coexistent avec la leur. Le travail de création peut alors être conçu comme un acte politique utilisé pour établir une logique contradictoire par rapport à ses propres intérêts. Il peut aussi être assimilé à un acte pragmatique qui permet aux acteurs de comprendre l'autre logique à travers ses propres systèmes de règles.

Tableau 7 : Les différents types de travail institutionnel

	Types de travail institutionnel (1)	Définition	Exemples empiriques
<b>Travail de création</b>	Plaider	Mobiliser du soutien politique et règlementaire par des techniques directes et délibérées de persuasion sociale	Elsbach and Sutton (1992) ; Galvin (2002)
	Définir	Construire des systèmes de règles qui confèrent un statut ou une identité, définissent les limites de l'adhésion ou créent des hiérarchies de statut dans un domaine	Fox-Wolfgramm <i>et al.</i> (1998)
	Investir	Créer des structures de règles qui confèrent des droits de propriété	Russo (2001)
	Construire des identités	Définir la relation entre un acteur et le domaine dans lequel cet acteur opère.	Lounsbury (2001) ; Oakes <i>et al.</i> (1998)
	Changer les associations normatives	Refaire les liens entre des ensembles de pratiques et les fondements moraux et culturels de ces pratiques.	Townley (1997) ; Zilber (2002)
	Construction de réseaux normatifs	Construire des connexions interorganisationnelles au sein desquelles il y a des pratiques normativement sanctionnées et des groupes de pairs respectant les règles de conformité, de suivi et d'évaluation	Lawrence <i>et al.</i> (2002) ; Orssatto <i>et al.</i> (2002)
	Mimétisme	Associer de nouvelles pratiques à des ensembles existants de pratiques, de technologies et de règles acceptées par tous afin d'en faciliter l'adoption	Hargadon et Douglas (2001) ; Jones (2001)
	Théoriser	Développement et spécification de catégories abstraites et élaboration de chaînes de cause à effet	Kitchener (2002) ; Orssatto <i>et al.</i> (2002)
	Éduquer	Enrichir les acteurs en compétences et en connaissances nécessaires pour soutenir la nouvelle institution	Lounsbury (2001) ; Woywode (2002)
<b>Travail de perturbation</b>	Déconnecter les sanctions	Travailler à travers l'appareil étatique pour déconnecter les récompenses et les sanctions d'un ensemble de pratiques, technologies ou règles	Jones (2001) ; Leblebici <i>et al.</i> (1991)
	Dissocier les fondements moraux	Dissocier la pratique, la règle ou la technologie de son fondement moral dans le contexte culturel spécifique	Ahmadjian et Robinson (2001)
	Ébranler les hypothèses et croyances	Diminuer les risques perçus de l'innovation et de la différenciation en discréditant les hypothèses et les croyances	Leblebici <i>et al.</i> (1991) ; Wicks (2001)

	<b>Types de travail institutionnel (2)</b>	<b>Définition</b>	<b>Exemples empiriques</b>
<b>Travail de maintien</b>	Travail de facilitation	Création de règles qui facilitent, complètent et soutiennent les institutions, telles que la création d'agents d'autorisation ou le détournement de ressources	Leblebici et al. (1991)
	Réguler	Garantir la conformité par l'application, l'audit et le contrôle	Fox-Wolfgramm et al. (1998) ; Schuler (1996)
	Dissuader	Établir des barrières coercitives au changement institutionnel	Holm (1995) ; Townley (2002)
	Valoriser et diaboliser	Fournir au grand public des exemples positifs et exemples négatifs qui illustrent les fondements normatifs d'une institution	Angus (1993)
	Mythologiser	Préserver les fondements normatifs d'une institution en créant et en entretenant des mythes concernant son histoire	Angus (1993)
	Encastrement et routinisation	Insuffler activement les fondements normatifs d'une institution dans les routines quotidiennes des membres et les pratiques organisationnelles	Townley (1997) ; Zilber (2002)

Source : Lawrence et Suddaby (2006 : 230) traduit par l'auteurice

**Le travail de perturbation** est assimilable à un acte de résistance c'est-à-dire à « *des efforts banals ou extraordinaires, pouvant être considérés comme des refus de concéder la supériorité de l'oppresseur* » (Marti et Fernandez, 2013 : 1206). L'acte de résistance s'appréhende alors comme un refus délibéré de se conformer aux normes, règles et pressions institutionnelles. L'étude de Karam et Jamali (2013 : 3) permet d'identifier un travail perturbateur moins en rupture que ce qu'il pouvait être présenté jusqu'à présent. Ce dernier peut alors consister à « *augmenter délibérément la visibilité d'une question "xxx" en la plaçant dans le contexte des acteurs de terrain et donc en augmentant la pertinence de la question pour les acteurs du statu quo.* » Ceci pourrait être perçu comme un défi au *statu quo* et provoquer une réponse des acteurs institutionnels intégrés qui n'avaient pas considéré la question auparavant (Gidley, 2021).

**Le travail de maintien** implique une activité continue et politisée de réponse et de contre-réponse (Jarzabkowski et al., 2009). Lawrence et al. (2009) notent que le travail de maintien est souvent perçu comme naturel, les institutions sont des phénomènes qui se reproduisent d'elles-mêmes, soit parce qu'elles sont prises pour acquises, soit parce qu'il existe des mécanismes de régulation qui assurent leur survie. Néanmoins, l'étude Jarzabkowski et al. (2009) montre comment la menace continue posée par d'autres logiques provoque un travail de maintenance actif dans la gestion des multiples logiques. Afin de maintenir leurs propres logiques, les acteurs s'engagent dans des actes politiques soit pour perturber l'autre logique, soit pour en créer une nouvelle en relation avec leurs propres intérêts. Le maintien actif de logiques co-existantes dans des contextes pluralistes déborde ainsi sur le travail créatif et le travail perturbateur (Dahlmann et Grosvold, 2017).

Dans cette continuité, de nombreuses recherches montrent comment l'étude du **travail institutionnel implique simultanément différents types de travail institutionnel**. Par exemple, l'étude de Currie et al. (2012) est un exemple très riche de la coalition de différents types de travail institutionnel. Cette recherche porte sur la manière dont des groupes professionnels en l'occurrence, des médecins généticiens, ont réagi face à une réforme venant modifier l'organisation administrative de leur service. Les résultats de cette recherche montrent comment les différentes formes de travail institutionnel interagissent, et comment ils traversent de multiples catégories. Par exemple, les généticiens se sont engagés dans la « théorisation » et la « définition », initialement répertoriées dans le travail de création, afin de maintenir les arrangements



institutionnels existants. La délégation des tâches qui en a résulté a laissé les arrangements institutionnels intacts et d'une certaine manière a même renforcé la position des généticiens. Cette recherche permet d'envisager que différents types de travail institutionnel peuvent être utilisés de manière politique dans un contexte professionnalisé où des groupes d'acteurs se partagent l'influence. Ces travaux mettent donc en lumière le caractère complémentaire des différents types de travail institutionnel. En effet, si les objectifs du travail institutionnel peuvent être clairs, les multiples stratégies pour y concourir méritent une analyse complémentaire. L'existence de multiples logiques institutionnelles peut alors favoriser l'utilisation de divers types de travail institutionnel afin de concourir par exemple au seul maintien du *statu quo*.

### **Conclusion Section 1.**

Cette première section était l'occasion de définir les postulats d'une analyse contemporaine de l'action. En effet, en reconnaissant que ces derniers disposent de compétences et de ressources pour agir sur les institutions, la recherche institutionnelle contemporaine corrobore leur statut d'acteur. La revue de la littérature a également permis de caractériser les efforts des acteurs selon deux dimensions : l'agencement et les différents types de travail institutionnel. Selon la dimension temporelle de l'action, l'étude du travail institutionnel permet d'observer des changements non intentionnels orientés sur la volonté de résoudre des problèmes liés au travail quotidien. Grâce à ces éléments, les chercheurs en théorie institutionnelle observent un continuum de l'intention et posent la question d'un lien entre cette intention et le contenu des actions menées. Également, la description des types de travail institutionnel permet de caractériser les différentes actions que peuvent porter les acteurs sur les institutions. Nous avons répertorié ces différents types de travail institutionnel afin de mieux comprendre comment les acteurs agissent au niveau organisationnel. Plus particulièrement, nous choisissons d'observer ces dimensions au regard des pratiques mises en œuvre par les acteurs. Grâce à l'approche par les pratiques, nous souhaitons comprendre les acteurs sont susceptibles de faire évoluer les institutions. Nous étudions donc les pratiques comme point d'entrée du changement au niveau organisationnel. En cela, l'approche par les pratiques participe à compléter notre vision du changement institutionnel en développant une vision plus incertaine, silencieuse et imperceptible de ce dernier. Ce faisant, il convient de préciser les différents effets que peut avoir l'évolution des pratiques sur la complexité institutionnelle.

## Section 2. Les pratiques comme véhicule du changement institutionnel

Lawrence et Phillips (2019) questionnent les effets de l'environnement institutionnel comme facteur important à prendre en compte durant l'étude du travail institutionnel. En particulier, l'environnement peut se comprendre au regard des caractéristiques du champ (Greenwood et Suddaby, 2006). Dorado (2005) élabore une typologie des caractéristiques du champ et de ses impacts sur l'agencement des acteurs. Pour ce faire, elle tient compte des degrés de multiplicité et d'institutionnalisation du champ. Dans le cadre de notre analyse, nous associons la multiplicité au nombre de logiques présentes sur le champ. En effet, Dorado (2005 : 392) définit la multiplicité comme « *la probabilité que les acteurs soient exposés à de multiples références institutionnelles qui se chevauchent et entrent en conflit.* » L'institutionnalisation définit l'effet contraignant ou habilitant des institutions sur les acteurs. Le degré d'institutionnalisation s'intéresse donc aux possibilités pour les acteurs de remettre en question les arrangements institutionnels. Selon ces deux caractéristiques, Dorado (2005) identifie trois types de champ. Premièrement, les « **champs opaques** » aux opportunités. Ces derniers sont fortement institutionnalisés et isolés de l'influence de plusieurs logiques institutionnelles. Par conséquent, ils ne sont pas favorables au développement de nouvelles idées et peuvent contraindre le travail institutionnel, car ils offrent peu de possibilités à l'action. Deuxièmement, Dorado (2005) identifie les « **champs transparents** ». Ces champs sont les plus dynamiques en offrant des possibilités d'action importantes. Ils sont caractérisés par la coexistence d'arrangements institutionnels hétérogènes et un niveau d'institutionnalisation modéré. Enfin, Dorado (2005) identifie les « **champs flous** ». Ceux-ci sont traversés par une moindre institutionnalisation, mais de nombreuses logiques. Cette situation rend complexe la saisie d'opportunités par les acteurs, car l'environnement est hautement imprévisible et permet difficilement aux agents de saisir les opportunités d'action.

Cette typologie pose alors question au regard des possibilités offertes pour les acteurs pénitentiaires. En effet, au regard des premiers développements (Chapitre 1.), nous identifions le champ pénitentiaire comme fortement institutionnalisé et multiple. Or, ces éléments laissent entendre que les modèles de comportement sont considérés comme acquis, car « *les structures de pouvoir sont si importantes que les acteurs sont incapables d'envisager un changement parce qu'ils reconnaissent inconsciemment qu'il serait repoussé par les élites politiques ou économiques* » (Dorado, 2005 : 394). Dans cette

perspective, se pose la question de savoir, comment les acteurs peuvent-ils s'engager dans un travail institutionnel dans ce type d'environnement extrêmement contraint dont les caractéristiques ne semblent pas favoriser l'action? Aussi, se pose la question de comprendre pourquoi des acteurs confrontés à des conditions similaires sur le champ s'engageraient-ils différemment dans un travail institutionnel? (Hampel et al., 2017). En cela, nous nous intéressons particulièrement au travail institutionnel porté dans le cadre de la complexité institutionnelle (1.). Puis, nous nous intéressons aux différentes formes de changement des logiques institutionnelles (2).

### ***1. Les pratiques, un moyen pour agir sur la complexité institutionnelle***

S'il existe un certain nombre d'études qui renseignent sur le travail institutionnel en matière de logiques institutionnelles (Yin et Jamali, 2021 ; Martin et al., 2021 ; Dahlmann et Grosvold, 2017 ; Tracey, 2016 ; Mcgivern et al., 2015 ; Bjerregaard et Jonasson, 2014 ; Coule et Patmore, 2013 ; Empson et Cleaver, 2013 ; Gawer et Phillips, 2013 ; Jarzabkowski et al., 2009). La recherche sur la manière dont les acteurs façonnent les logiques institutionnelles est encore peu courante (Hampel et al., 2017). Un des rares exemples est l'étude de Gawer et Phillips (2013).

Cette dernière examine la manière dont les acteurs agissent à la fois au niveau organisationnel et du champ pour agir sur la complexité. En effet, ces auteurs ont documenté les stratégies par lesquelles Intel a introduit la logique de plateforme dans le domaine des semi-conducteurs pour remplacer la logique traditionnelle de la chaîne d'approvisionnement. En cela, les chercheurs démontrent comment l'évolution des logiques sur le champ nécessite simultanément un travail interne au niveau de l'organisation pour changer les identités et les pratiques locales, et un travail externe au niveau du champ pour changer les pratiques à l'échelle du terrain et renforcer la légitimité. Plusieurs types de travail institutionnel sont alors recensés : **un travail aux pratiques qui se joue à la fois au sein de l'organisation et sur le champ, un travail identitaire et un travail de légitimation**. Au sein de l'organisation, le travail est de type pratique et identitaire. L'organisation réalise un travail aux pratiques qui impliquent de trouver de nouvelles pratiques organisationnelles, elle doit convaincre les acteurs organisationnels d'utiliser ces nouvelles pratiques et doit résoudre les tensions résultantes de l'introduction de ces nouvelles pratiques. L'organisation doit également réaliser un travail identitaire interne, elle doit créer et revendiquer une nouvelle identité.

Elle doit également donner du sens aux tensions entre l'identité et les nouvelles pratiques. Nous comprenons ainsi, comment l'évolution des logiques institutionnelles implique des actions multiniveaux de la part des organisations et une coordination de ces dernières au niveau du champ. En effet, en plus de ce **travail interne**, les organisations doivent aussi **s'engager de manière externe**. Elles doivent mener un travail aux pratiques qui implique pour l'organisation de stimuler les acteurs du champ à innover, coordonner les acteurs de l'environnement pour qu'ils acceptent d'utiliser ces nouvelles pratiques et gérer les tensions inhérentes à leur introduction. En cela, l'organisation doit également s'engager dans un travail de légitimation afin d'influencer les identités collectives du champ, notamment en créant une histoire sur le nouveau rôle de l'industrie et la place des organisations dans ce nouveau rôle. Ce travail de légitimation a lieu également pour influencer l'acceptation externe de la nouvelle identité collective de l'organisation. Nous comprenons donc que faire évoluer les logiques institutionnelles implique un positionnement actif de la part des organisations, qui sous-tend un engagement aussi sur le champ. Pour autant, cette étude se concentre sur le changement entourant l'introduction d'une nouvelle logique, elle ne nous renseigne pas sur les mécanismes qui entourent la gestion de la complexité au long cours. C'est pour faire face à cette lacune, que l'approche par les pratiques se révèle une nouvelle fois indispensable.

Nous précisons donc les connaissances actuelles en matière d'analyse de la complexité par les pratiques (1.1.). Dans un second temps, nous cherchons à caractériser le travail entrepris pour reconstruire la complexité (1.2.). Ces éléments amènent à constater le besoin d'études futures permettant de relier les deux perspectives.

### 1.1. La complexité institutionnelle sous l'angle du travail quotidien des acteurs

La majorité des études sur le travail institutionnel s'est concentrée sur la nouvelle complexité, y compris les études s'intéressant aux pratiques des acteurs (Jarzabkowski et al., 2009 ; Smets et Jarzabkowski, 2013 ; Smets et al., 2012). Elles se sont focalisées sur les conflits relativement récents qui entourent, par exemple l'intégration de la logique commerciale et artistique au sein des structures festivalières (Uriarte et al., 2019). Par conséquent, les chercheurs institutionnels observent principalement la complexité institutionnelle par le prisme des conflits et des phases de crise dans lesquels des logiques concurrentes s'affrontent (Battilana et Dorado, 2010 ; Greenwood et Suddaby, 2006 ; Jarzabkowski et al., 2009 ; Reay et Hinings, 2009 ; Smets et al., 2012). Cette approche tend

à focaliser l'attention des chercheurs sur l'urgence, la contestation, la crise et les compréhensions problématiques de la complexité (Goodrick et Reay, 2011 ; Lawrence et al., 2009). Elle favorise la « *recherche du drame* » (Smets et Jarzabkowski, 2013). Cette approche ne nous paraît pas pertinente dans le cadre de la constellation des logiques que nous étudions, car comme nous l'avons observé, la complexité est ancienne, apparaît comme durable et contenue (cf. Chapitre 1.). Nous relevons donc dans la nécessité d'une attention soutenue aux pratiques qui affectent au quotidien la complexité (Powell et Colyvas, 2008). Dans les contextes caractérisés par une complexité institutionnelle durable telle que l'environnement pénitentiaire, les solutions peuvent s'installer sans lutte et sans bruit (Smets et al., 2012). Les pratiques mises en œuvre pour gérer la complexité peuvent être banales et anodines (Chia et Holt, 2009). La complexité institutionnelle se gère alors comme un phénomène routinier. En cela, l'analyse par les pratiques apparaît plus adéquate. En effet, ce niveau d'analyse nous permet de dépasser les contraintes inhérentes au champ pour constater comment, malgré ces dernières, les acteurs sont susceptibles d'agir sur la complexité.

En cela, l'approche par les pratiques est particulièrement adaptée pour comprendre la manière dont la complexité institutionnelle est gérée en permanence dans les organisations traversées par de multiples logiques, potentiellement concurrentes, sur une longue période. Elle permet également de mettre en lumière le caractère dynamique de la complexité et la manière dont elle se construit et reconstruit à mesure que les acteurs font évoluer leur pratique. Dans cette perspective, Thornton et al. (2012) encouragent le développement d'études alliant logiques institutionnelles et travail institutionnel afin d'améliorer notre compréhension de l'expérience des acteurs et des pratiques qui entourent l'évolution des logiques. Comme le soulignent Thornton et al. (2012 : 179) :

*« Ce qui unit le travail institutionnel et la recherche sur les logiques institutionnelles, c'est l'intérêt pour la pratique. [...] Bien qu'il soit difficile de se concentrer sur la macro-dynamique du terrain et sur les dispositions et comportements individuels dans un seul et même article, nous encourageons les recherches croisées sur les individus et les pratiques afin de tendre vers une compréhension plus holistique de l'action sociale. Ainsi, notre approche globale nous conduit à embrasser sans réserve la recherche sur le travail institutionnel. »*

Cette approche permet d'envisager les logiques institutionnelles comme « *construites plutôt que données* » (Smets et Jarzabkowski, 2013 : 1279). Les logiques sont établies dans des structures et des cultures extraorganisationnelles, mais pour être significatives et

avoir un impact dans les organisations, « *elles doivent être interprétables et exploitables face aux routines, structures, valeurs, croyances et relations organisationnelles* » (Hampel et al., 2017 : 18). Ce faisant, nous étudions les organisations comme « *des assemblages complexes et hétéroclites.* » (Daudigeos, 2019 : 6). Nous appréhendons donc la complexité institutionnelle comme ancrée dans les pratiques et les acteurs, parce qu'institutionnalisées (Smets et al., 2015). Dans cet objectif, nous souhaitons en apprendre davantage sur ces assemblages hétéroclites et les facteurs organisationnels qui concourent à la coexistence productive de logiques institutionnelles concurrentes (Battilana et al., 2012).

Les travaux de Bjerregaard et Jonasson (2014) viennent compléter cette analyse en observant comment les institutions à travers les logiques manipulées sont toujours à en devenir. En effet, les acteurs gèrent les logiques institutionnelles contradictoires en les équilibrant au cours de leur travail quotidien. Ils observent en particulier, comment les logiques institutionnelles sont caractérisées par un haut degré de plasticité dans la pratique, « *ce qui permet à de multiples acteurs de travailler continuellement sur des fragments particuliers de logiques et sur le degré de contradiction et de complémentarité entre elles* » (Bjerregaard et Jonasson, 2014 : 1530). Dans ce cadre, les chercheurs observent que les relations entre logiques subissent une série de cycles de travail consistant à (re) produire continuellement des logiques opposées, contradictoires, mais complémentaires. Les travaux de Smets et al. (2015) corroborent ces éléments, en observant comment les réponses pratiques ne simplifient pas, ni ne résolvent la complexité institutionnelle ; elles maintiennent plutôt des logiques concurrentes dans une tension constructive. Ces éléments corroborent donc les premiers développements entourant la complexité et la manière dont les individus sont susceptibles de manipuler stratégiquement plusieurs logiques (cf. Chapitre 1). L'accent mis sur la pratique transcende donc l'idée selon laquelle certaines logiques sont compatibles ou contradictoires en soi. Ces éléments amènent plutôt à observer que l'(in) compatibilité est toujours conditionnée par les situations dans lesquelles ces logiques se rencontrent. Comme l'ont montré les travaux de Winter (2017), les logiques bureaucratique et corporatiste sont susceptibles d'être plus compatibles dans le secteur pénitentiaire que dans des secteurs plus concurrentiels comme le sont les entreprises privées. Dans un autre contexte, les médecins travaillant en cliniques privées peuvent plus facilement avoir des pratiques qui fournissent un service rentable que dans des hôpitaux publics. De sorte que les acteurs peuvent s'affilier aux multiples logiques qui régissent leur organisation. Par

conséquent, les logiques ne sont pas dans l'absolu contradictoires ou complémentaires. Au contraire, elles sont **interdépendantes** selon les constellations particulières, et en fonction des pratiques dans lesquelles elles sont mises en œuvre.

Dans cette perspective, nous souhaitons observer comment, les pratiques reconfigure la complexité institutionnelle.

## 1.2. La reconstruction de la complexité par les pratiques

Pour apporter des éléments de réponse face à cette lacune, nous mobilisons les travaux de Smets et Jarzabkowski (2013). En effet, ces chercheurs observent comment les individus à travers un changement dans les pratiques créent des ponts entre les différentes logiques institutionnelles. Ils analysent en particulier comment dans des situations particulières, les individus sont en capacité de redéfinir les arrangements institutionnels de manière à ce que **les logiques deviennent compatibles voire complémentaires**. Ils soulignent, en particulier, que ce n'est pas l'expérience en soi de la complexité qui déclenche le travail, mais plutôt l'expérience d'une situation spécifique qui favorise une autre réponse de la part des acteurs. Ceci vient faire écho aux propos de Thornton et al. (2012) concernant l'importance de la saillance entre les caractéristiques d'une situation et les logiques activables. Dans cette perspective, ils observent que **l'agencement des acteurs n'est pas nécessairement stratégique**, il peut résulter d'un agencement vers le présent nécessaire à la réalisation des missions quotidiennes des acteurs. De sorte qu'ils observent différents stades d'engagement des acteurs pour réduire temporairement les contradictions institutionnelles.

Le tableau 8 répertorie les différentes pratiques que les acteurs mettent en œuvre lorsqu'ils manipulent les logiques institutionnelles dans le cadre de la complexité institutionnelle. En ce sens, Smets et Jarzabkowski (2013) montrent que les acteurs, par la construction de pratiques hybrides, **reconstruisent de manière cyclique la complexité**. Cette reconstruction se compose de cycles durant lesquels les acteurs questionnent et remettent en cause leurs pratiques ainsi que les pratiques opposées d'autres acteurs. En cela, quatre phases sont identifiées. Au départ, les acteurs **maintiennent les logiques séparées** et se questionnent sur l'étrangeté des pratiques attenantes aux autres logiques. Ceci peut s'illustrer par un questionnement autour de « *que faites-vous ?* ». Ensuite les acteurs sont amenés à rendre les logiques contradictoires

en **remettant en question les pratiques des autres**. Les acteurs se questionnent sur « *comment pouvez-vous faire cela ?* ». Les logiques sont ensuite rendues **compatibles** par l'expérimentation de pratiques hybrides. Enfin, les logiques sont rendues **complémentaires** lorsque les pratiques ont été codifiées et normalisées. Les pratiques hybrides sont alors appréhendées comme des pratiques qui font la synthèse entre plusieurs logiques institutionnelles qui normalement ne vont pas ensemble (Battilana et al., 2017).

Tableau 8 : Extrait du modèle relationnel entre le travail institutionnel et la complexité institutionnelle

Dynamiques	Pratiques observables	Agencement des acteurs
Maintenir les logiques séparément	Maintenir sa propre pratique en rejetant les alternatives comme « étranges » ou comme une non-option	Agencement présent : Conscience discursive et suivi réflexif de sa propre pratique
Construire les logiques comme contradictoires	Renforcer sa propre pratique en considérant les alternatives comme erronées et perturbation de leur mise en œuvre	Agencement présent : Sélection délibérée et légitimation discursive d'une pratique établie par rapport à une alternative viable
Construire les logiques comme compatibles	Cocréer ensemble une pratique hybride pour accomplir des tâches en improvisant de nouvelles solutions spécifiques à la situation	Agencement présent et futur : pratiquer des ajustements à la lumière de l'impact anticipé sur la pratique actuelle
Construire les logiques comme complémentaires	Codifier les pratiques hybrides et normaliser leur utilisation	Agencement futur et présent : anticiper les demandes futures et créer et formaliser activement des pratiques qui fonctionnent simultanément

Source : Smets et Jarzabkowski (2013 : 1297) adapté par l'auteurice

Ces éléments amènent donc à observer comment la complexité peut être affectée par l'engagement des acteurs envers leurs pratiques. Par exemple, dans le cadre de l'étude de Smets et Jarzabkowski (2013), des juristes allemands et anglais affiliés à des logiques différentes, ont dû aligner leurs documents juridiques pour parvenir à la production d'un



service sans faille. Ce faisant, les avocats ont construit des relations entre leurs documents juridiques et leurs normes professionnelles auparavant opposés. C'est en sens que les auteurs parlent de pratiques hybrides.

Par ailleurs, l'étude de Smets et al. (2012) identifie trois types de mécanismes issus de l'évolution des pratiques qui conduisent à des changements autour des logiques institutionnelles. Au niveau des pratiques, les auteurs observent l'apparition de **dynamiques de précipitations**. En cela, l'expérience d'alternatives institutionnelles aux pratiques existantes, l'urgence liée à la pression du temps ainsi que les conséquences observées comme faiblement risquées (coûts relativement faibles de l'échec) précipitent la remise en cause des pratiques initiales. Deuxièmement, les chercheurs observent, des **mécanismes de fond** lors de la définition de nouvelles pratiques. En cela, les acteurs improvisent au niveau local en contournant les obstacles juridiques. Ils réorientent le réseau normatif de l'organisation en réorientant les pratiques vers les publics cibles et justifient les improvisations par cette réorientation vers les publics qui comptent. Enfin, ils identifient **des conditions facilitantes** au niveau organisationnel. Ils constatent deux facteurs déterminants dans la construction de pratiques hybrides. D'une part, la coordination organisationnelle qui est possible par l'impulsion bureaucratique et la mise en place de mécanismes qui favorise l'interconnexion au sein de l'entreprise. D'autre part, la distanciation institutionnelle qui implique le recrutement de personnes moins attachées à une méthode de travail, un retour d'information positif et continu ainsi que la protection des membres par l'organisation. La consolidation de ces pratiques hybrides ancre, finalement, le changement de logiques.

Au regard de ces éléments, nous comprenons donc que les acteurs sont susceptibles d'affecter la complexité institutionnelle grâce à la construction et la reconstruction de pratiques hybrides. La littérature constate comment les pratiques hybrides peuvent rendre les logiques compatibles voire complémentaires. Tout ceci nous amène à nous questionner sur les formes de changement que peuvent prendre les logiques à travers des changements perpétrés aux pratiques. En effet, comme nous l'avons vu, la consolidation des pratiques hybrides est susceptible d'engendrer des changements en matière de logiques au niveau organisationnel ou sur le champ. Néanmoins, la littérature identifie encore mal les différentes formes que peuvent prendre ces changements. Dans cette perspective, quelle forme variée peuvent-ils prendre ? Quelles sont celles qui passent encore sous les radars ?

## ***2. L'évolution des logiques institutionnelles à l'échelle du champ : de la transformation au développement ?***

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment les institutions évoluent sans que parfois nous nous en rendions compte. En déplaçant le curseur du conflit vers celui des pratiques, l'intérêt est de développer une compréhension plus fine des formes que peut prendre le changement institutionnel. En effet, les conflits impliquent des chocs, des changements brutaux, car la domination implique une lutte (Goodrick et Reay, 2011). Par l'étude des pratiques, nous souhaitons davantage expliquer le changement latent, larvé et sinueux. Plus particulièrement, en comprenant comment les logiques sont rendues compatibles au quotidien, nous pourrions comprendre comment ces dernières maintiennent leur distinction voire leur dualité. Ainsi, constater qu'il n'y a pas de changement sur le champ, parce que les logiques dominantes n'ont pas changé, laisserait entendre qu'il n'y a pas d'évolution. Or, l'approche du travail institutionnel par l'étude des pratiques permet, en particulier, d'établir de l'incertitude quant à l'action des acteurs. Au-delà, d'une trajectoire brutale, le changement institutionnel peut donc aussi s'appréhender de manière plus graduelle.

Afin de préciser ces éléments, nous observons comment les logiques institutionnelles sont susceptibles d'évoluer (2.1.) et comment cela peut-il se traduire en matière de changement institutionnel (2.2.).

### **2.1. L'évolution des logiques institutionnelles**

Nous nous associons aux travaux de Micelotta et al. (2017) pour mieux comprendre la nature des changements institutionnels. Ces chercheurs se fondent sur la typologie élaborée par Thornton et al. (2012). Nous reprenons cette dernière en premier lieu. Le tableau 9 décrit les deux catégories de changement qui peut affecter les logiques institutionnelles et les différentes formes qui leur sont associées.

Tableau 9 : Typologie de changement des logiques institutionnelles au niveau du champ

Forme de changement	Définition	Exemples d'études
<i>Transformation : Remise en cause des arrangements institutionnels</i>		
<b>Remplacement</b>	Une logique A remplace une logique B	Rao, Monin et Durand (2003)
<b>Mélange</b>	Les dimensions de diverses logiques se combinent	Glynn et Lounsbury (2005)
<b>Ségrégation</b>	Les logiques provenant d'une même origine se séparent	Purdy et Gray (2009)
<i>Développement : Adaptation des arrangements institutionnels existants</i>		
<b>Assimilation</b>	Les logiques incorporent des dimensions externes issues d'autres logiques	Murray (2010)
<b>Élaboration</b>	Les logiques se renforcent de manière endogène	Shipilov, Greve et Rowley (2010)
<b>Expansion</b>	Les logiques s'intègrent à un autre champ	Nigam et Ocasio (2010)
<b>Contraction</b>	Le champ d'application de la logique diminue	Reay et Hinings (2009)

Source : Thornton et al. (2012 : 164) traduit par l'auteurice

Cette typologie permet d'identifier un continuum de changement. Ces deux catégories de changement que sont la transformation et le développement traduisent d'une modification plus ou moins importante des logiques institutionnelles. Tandis que la **transformation traduit des changements radicaux, le développement illustre des changements à portée relativement stables**, se traduisant par une modification à la marge des logiques institutionnelles (Thornton et al., 2012). En ce sens, les chercheurs précisent que la transformation est une catégorie de changement plutôt exceptionnel, et le développement concerne des formes de changement davantage ordinaires. Néanmoins, ces dernières restent encore sous-explorées (Thornton et al., 2012). Nous définissons ces différentes formes de changement.

Concernant les transformations, Thornton et al. (2012) identifient trois changements radicaux. Le premier est le cas du **remplacement** d'une logique institutionnelle par une autre. L'analyse de Rao et al. (2003) sur l'évolution de la gastronomie française illustre comment la logique de la nouvelle cuisine est venue remplacer la logique de la cuisine classique. Le deuxième cas est celui du **mélange**. Il s'agit d'observer une combinaison des dimensions des logiques institutionnelles dans une nouvelle logique. Le mélange implique que les dimensions originales ne soient plus

distinguable. Dans le cadre de leurs travaux sur le champ musical symphonique, Glynn et Lounsbury (2005) ont démontré comment les logiques professionnelles et de marché se sont fusionnées et ont créé un langage distinct de celui des logiques initiales. Le troisième cas concerne la **ségrégation**. Il s'agit d'une séparation de logiques provenant de la même origine. La ségrégation permet ensuite à chaque logique de disposer de ses propres pratiques et symboles.

Finalement, nous observons que les formes de changements institutionnels sont très proches de la nature des conflits qui les génèrent. Plus les conflits apparaissent forts, plus les changements sont radicaux. Dans cette perspective, les contradictions apparaissent comme un déclencheur majeur pour expliquer la mutation importante des logiques institutionnelles. Mais qu'en est-il des conflits plus restreints comme nous avons pu le constater dans les travaux de Winter (2017) ? En effet, les logiques institutionnelles pénitenciaires ne semblent pas avoir évolué depuis les années 70 en tout cas, leur nombre reste inchangé. Pour autant, les travaux de Winter (2017) révèlent une présence évolutive, susceptible de traduire une variation de leur influence.

Dans cette perspective, la typologie de Thornton et al. (2012) aide à identifier les changements plus subtils entourant les logiques institutionnelles. Il s'agit des changements en matière de développement.

Dans le cadre du développement des arrangements institutionnels, ils identifient, premièrement, l'**assimilation**. L'assimilation ressemble au mélange. Pour autant, les chercheurs précisent que dans le cas de l'assimilation, les dimensions des logiques d'origine prévalent. Ainsi, la logique dominante incorpore des éléments issus de logiques secondaires. Thornton et al. (2012) utilisent l'exemple des travaux de Murray (2010) pour montrer comment le champ de la génétique universitaire a intégré les pratiques de brevetage affiliées à la logique de marché. Dans cette perspective, de nouvelles pratiques et symboles apparaissent, mais sont rattachés à la logique d'origine qui s'en retrouve renforcée. « *Les logiques existantes fournissent plutôt des cadres et des récits pour guider la résistance à une nouvelle logique.* » (Thornton et al., 2012 : 166). Les chercheurs enjoignent à une théorisation plus importante de cette forme de changement pour la distinguer du mélange.

Secondement, les auteurs identifient l'**élaboration** comme une cinquième forme de changement. Plus particulièrement, il s'agit d'une forme de changement endogène des logiques institutionnelles. En effet, l'évolution interne des logiques institutionnelles se traduit par l'adoption de nouvelles pratiques qui se superposent aux anciennes. Il s'agit de renforcer la légitimité de la logique en mettant à jour ses caractéristiques. L'analyse de Shipilov et al. (2010) montre, en ce sens, comment l'intégration du principe d'indépendance entre le conseil d'administration et les PDG, puis la mise en place de l'évaluation du PDG ont permis de développer de nouvelles catégories de pratiques et a donc fait évoluer les dimensions de la logique de gouvernance d'entreprise. Ce changement endogène des logiques est tout à fait intéressant dans notre cas, car il permettrait d'expliquer comment la pluralité de logiques institutionnelles perdure. En effet, nous pourrions imaginer que les logiques en se renforçant s'adaptent aux besoins des acteurs. Ces derniers en incorporant de nouvelles pratiques seraient susceptibles finalement de les mettre à jour.

Enfin, Thornton et al. (2012) identifient l'**expansion** et la **contraction** comme les sixièmes et septièmes formes de changement. Ces changements se réfèrent à la portée dont disposent les logiques institutionnelles. Dans le cas de l'expansion, les logiques institutionnelles se développent dans d'autres champs institutionnels et modifient les pratiques initiales avec leurs nouveaux symboles et vocabulaires de pratiques. Cette expansion a surtout lieu dans des champs connexes. Nous pouvons prendre l'exemple de l'expansion de la logique managériale dans le champ de la gestion publique depuis les années 1980 (Pollitt et Bouckaert, 2011). Si en France, la LOLF (2001) traduit du passage d'une logique de moyens à une logique de résultats pour les administrations d'État, cette logique n'a cessé depuis de se développer dans des champs proches, tels que les administrations publiques locales (Carmouze, 2020). À l'exacte opposée de l'expansion, il s'agit pour la septième forme de changement de traduire la perte d'influence des logiques institutionnelles sur un champ.

Ces différentes formes de changement renseignent donc sur la nature plus ou moins radicale des changements qui s'opèrent au niveau des logiques institutionnelles d'un champ. En outre, l'assimilation et l'élaboration nous paraissent des formes extrêmement intéressantes pour comprendre l'évolution « silencieuse » que connaissent les logiques institutionnelles. Ce changement de focale — par rapport à une analyse de changement par transformation — permet une autre compréhension des actions

individuelles visant à modifier les institutions. Si tous les acteurs n'ont pas vocation à remettre en cause les arrangements institutionnels, cela permet malgré tout de prendre en compte les adaptations qu'ils initient. De sorte qu'en analysant l'évolution des caractéristiques des logiques institutionnelles, nous pourrions identifier des changements endogènes aux logiques institutionnelles.

## 2.2. Le changement institutionnel inhérent à l'évolution des logiques institutionnelles

Cette typologie des évolutions que peuvent connaître les logiques est complétée des travaux de Micelotta et al. (2017). Les chercheurs reprennent les différences entre les changements ayant vocation à transformer et ceux visant à développer les arrangements institutionnels. Ils agrègent ces différentes catégories sous la mention de « portée du changement ». Ils rajoutent également pour une meilleure compréhension du changement, la notion de rythme. Ils distinguent les **changements lents**, qu'ils nomment **changement évolutionnaire** ; **des changements plus rapides**, qu'ils appellent **changement révolutionnaire**. Le tableau 10 met en perspective, l'analyse croisée des dimensions de portée et de rythme.

Tableau 10 : Les voies de changement institutionnel

		Portée du changement	
		Développement	Transformation
Rythme du changement	Révolutionnaire	Accommodation institutionnelle	Déplacement institutionnel
	Évolutionnaire	Alignement institutionnel	Accumulation institutionnelle

Source : Micelotta et al. (2017 : 12) adapté par l'auteurice

Nous ne reviendrons pas sur la dimension concernant la portée du changement développée dans les travaux de Thornton et al. (2012). Nous nous concentrons ici sur les éléments avancés par Micelotta et al. (2017) concernant le rythme du changement. Les processus de **changement révolutionnaire découlent de conflits, de chocs ou de « guerres institutionnelles »**. De ce point de vue, lorsque le changement se produit, il se déroule rapidement. *A contrario*, les processus de changement évolutif sont généralement plus lents, « déclenchés par des forces moins précipitées telles que des changements

*sociétaux relativement lents et/ou l'introduction intentionnelle d'innovations modestes par des agents de changement* » (Micelotta et al., 2017 : 13). Dans les changements évolutifs, les chercheurs observent :

*« On s'attend à ce que le changement qui se déploie par le biais d'un enracinement persuasif et de "collaborations pragmatiques" consensuelles soit évolutif. De même, la théorisation des actes d'agence au niveau micro et des mécanismes tels que la "diffusion discrète" qui entraînent des changements au niveau du terrain suggère une autre source potentielle de changement évolutif. Le dialogue croissant avec la perspective de la pratique et les approches micro-interactionnistes ont conduit les chercheurs à considérer que les microactes d'agencement peuvent être simplement pragmatiques et ne pas avoir pour but de parvenir à un changement institutionnel même si cela peut être le résultat. »* (Micelotta et al., 2017 : 13)

Micelotta et al. (2017 : 14) soulignent ainsi, les lacunes de la littérature en matière de changement évolutionnaire. L'émergence des recherches *« interrogeant les « causes des effets » [...] « promets de développer des perspectives théoriques riches et nouvelles sur qui, comment et pourquoi le changement institutionnel se produit-il ? »*. Les nouvelles voies de recherche concourent non plus à étudier les résultats du changement institutionnel, mais plutôt à s'intéresser *« aux efforts de changement qui aboutissent à des résultats inattendus et non couronnés de succès »*. C'est bien dans cette tradition que nous avons mobilisé la perspective du travail institutionnel.

Ce faisant, deux types de changement évolutionnaire sont répertoriés par Micelotta et al. (2017) : l'alignement institutionnel et l'accumulation institutionnelle. L'alignement institutionnel se définit comme :

*« [une voie] qui s'est développée[e] principalement grâce à des études sur (c) la façon dont les entrepreneurs institutionnels intègrent les changements dans les institutions existantes et (d) la façon dont les évolutions macro-environnementales peuvent entraîner des transitions institutionnelles graduelles et fragmentaires. »* (Micelotta et al., 2017 : 17)

L'accumulation institutionnelle est appréhendée comme :

*« un processus évolutif ascendant, conduit par l'accumulation d'actions non coordonnées, l'intégration de changements de microniveau apparemment sans conséquence dans les pratiques, ou l'amplification des interactions de microniveau pour être le fer de lance des transformations au niveau de la pratique. »* (Micelotta et al., 2017 : 19).

Nous soulignons l'intérêt d'étudier ces deux voies de recherches simultanément. Micelotta et al. (2017) mettent en avant la nature transformationnelle de l'accumulation,

mais nous pensons que ce postulat limite l'analyse des tentatives échues de changement. En cela, les changements autour des pratiques ont-ils vocation uniquement à transformer les institutions ? À l'inverse, l'idée selon laquelle l'alignement institutionnel ne serait possible qu'à partir de l'action d'acteurs puissants, contredit l'idée que des changements de pratiques permettent un développement des arrangements institutionnels.

De manière générale, nous observons que les questions de recherche qui sont inhérentes à ces deux types de changement scindent de manière artificielle l'étude des relations entre les institutions et l'action. En effet, celles sur l'alignement visent à comprendre comment l'enracinement dans le contexte pluraliste entraîne des répercussions sur les actions de changement portées par les acteurs. En somme, quels sont les effets du pluralisme sur les individus ?<sup>15</sup> Pourquoi donc ne s'intéresser qu'aux entrepreneurs institutionnels ? Les questions de recherche soulevées par l'accumulation visent à comprendre comment les acteurs par le prisme de leurs actions et pratiques peuvent initier des changements institutionnels<sup>16</sup>. Pourquoi ne s'arrêter qu'à l'étude des changements réussis ?

La mise en relation des perspectives des logiques institutionnelles et du travail institutionnel permet de répondre à ces deux types de questionnement. En effet, nous pensons qu'il est possible de comprendre comment dans un contexte de pluralité institutionnelle, les acteurs à travers leurs pratiques quotidiennes sont susceptibles de modifier les logiques institutionnelles. Il convient alors d'assumer le fait que les efforts des acteurs peuvent ne pas aboutir à l'étude d'un changement institutionnel abouti ou réussi. En cela, le changement peut être graduel et porté par l'accumulation de microactions. C'est en cela que nous souhaitons étudier l'ensemble des pratiques impliquées dans l'institutionnalisation du changement. De manière très pragmatique, nous pensons qu'il ne faut pas séparer l'analyse de l'action de son contexte, ni même de

---

<sup>15</sup> (c1) « Comment le pluralisme facilite-t-il ou entrave-t-il l'intégration de l'innovation ? » (c2) « Comment les agents de changement élaborent-ils des stratégies de légitimation et articulent-ils des cadres de changement qui trouvent un écho auprès de publics culturellement hétérogènes ? » (d1) « Comment l'équilibre entre les logiques évolue-t-il dans les domaines pluralistes ? » (d2) « Comment les différents acteurs qui font l'expérience de la complexité négocient-ils différentes logiques et, ce faisant, contribuent-ils au maintien de l'équilibre entre les pressions exercées par les logiques au sein du champ ? »

<sup>16</sup> (f1) « Dans quelles conditions les actes d'improvisation au niveau micro stimulent-ils des transformations plus larges au niveau du terrain, et dans quelles conditions ne peuvent-ils pas le faire ? » (f2) « Quelles sont les réponses organisationnelles à la complexité qui se répercutent sur le terrain et sont propices au changement transformationnel, et quelles sont celles qui sont plus susceptibles de rester "locales" ? »



ses potentiels effets. Les acteurs qui souhaitent modifier les institutions peuvent le faire par inadvertance ou au contraire le souhaiter sans y arriver. En étudiant les voies d'institutionnalisation, nous assumons le fait, de ne pas encore connaître le résultat de ces efforts. Selon nous, l'étude des pratiques ayant vocation à avoir des impacts sur l'institution peut s'étudier même lorsque le changement ne s'est pas encore produit. Il s'agit de mettre en lumière les pratiques qui habituellement passent « sous » les radars de l'analyse institutionnelle parce qu'elles ne sont pas affiliées à des effets détonants. Denis et al. (2015) soulève ce même besoin, en particulier pour mieux comprendre l'évolution des champs institutionnels publics traversés, depuis longtemps et pour longtemps, par une complexité bien établie (Glynn et al., 2020).

## **Conclusion Section 2.**

Cette section s'intéressait à la manière dont les acteurs sont susceptibles d'affecter la complexité institutionnelle. L'approche par les pratiques que nous mobilisons permet d'observer comment à travers la création de pratiques hybrides, les acteurs sont susceptibles de rendre compatibles ou complémentaires les logiques institutionnelles. En effet, selon que ces pratiques soient en train d'être expérimentées ou codifiées, les chercheurs en théorie institutionnelle permettent d'observer la construction dynamique d'une certaine harmonie en matière de complexité. En cela, nous observons comment l'état des pratiques en voie d'institutionnalisation est susceptible de renseigner sur les effets possibles en matière de complexité. Ce faisant, ces éléments amènent à constater comment les logiques ne sont pas contradictoires par nature, mais plutôt qu'elles peuvent être rendues exploitables simultanément. Néanmoins, il nous reste beaucoup à apprendre sur les leviers et les freins que rencontrent les acteurs pour construire ces pratiques hybrides au niveau organisationnel et par capillarité, pour agir sur la complexité institutionnelle. En effet, comme nous l'avons vu, la plupart des études se sont concentrées sur l'évolution des logiques à l'échelle du champ, il en résulte le besoin d'une analyse plus précise au niveau organisationnel.

Ces éléments nous amènent également à questionner les différentes formes de changement que peuvent prendre les logiques. En effet, en questionnant la reconfiguration des logiques institutionnelles à l'échelle organisationnelle, comment se traduisent ces changements à l'échelle du champ? Par quel type de changement institutionnel cela se traduit-il?

## CONCLUSION CHAPITRE 2.

Ce chapitre a permis de comprendre comment les acteurs sont susceptibles d'agir sur la complexité institutionnelle. Tout d'abord, en mobilisant la perspective du travail institutionnel, nous reconnaissons le pouvoir d'action des individus sur les institutions. En cela, les institutions sont construites tout comme les logiques qui les traversent. Les acteurs selon leur intention et les différents types de travail institutionnel qu'ils exercent concourent à maintenir, perturber ou créer une nouvelle institution. La littérature observe comment, en fonction du but de l'action, plusieurs types de travail institutionnel peuvent être utilisés simultanément. Ceci nous interroge sur la manière dont ces différents types de travail institutionnel peuvent être manipulés dans le cadre de la reconfiguration des logiques institutionnelles. Pour interroger ces deux éléments, nous nous fondons sur l'étude des pratiques mises en place par les acteurs au niveau organisationnel.

En effet, nous avons changé de focale et nous nous intéressons à la manière dont les acteurs agissent afin de réduire ou solutionner temporairement la complexité institutionnelle. Dans cette perspective, nous comprenons que loin de se résoudre, celle-ci nécessite un travail au long cours. L'étude des pratiques révèle en particulier comment les acteurs obligés de gérer de multiples logiques institutionnelles peuvent trouver des consensus temporaires en modelant les logiques comme compatibles voire complémentaires. Dans cette perspective, nous souhaitons répondre à l'appel de Battilana et al. (2017) pour mieux comprendre comment les individus élaborent des pratiques permettant à des logiques concurrentes de coexister voire de perdurer. Nous abordons donc une attention particulière aux facteurs organisationnels facilitant la coexistence productive de logiques institutionnelles concurrentes (Battilana et al., 2012). De manière générale, nous en apprendrons plus sur la manière dont les pratiques font évoluer les logiques institutionnelles (Thornton et al., 2012) et comment ceci est susceptible d'engendrer un changement institutionnel (Micelotta et al., 2017).

Ces éléments amènent donc à poser notre deuxième question de recherche :

**Comment les pratiques introduites par les directeurs pénitentiaires en établissement affectent-elles les logiques institutionnelles ?**

Cette question de recherche peut être précisée par les sous-questions suivantes :

Comment sont affectées les logiques institutionnelles? Quels types de travail institutionnel sont mis en œuvre dans le cadre du travail institutionnel? Quels sont les leviers identifiables dans le cadre du travail institutionnel? Quels sont les freins identifiables dans le cadre du travail institutionnel?

Nous résumons les lacunes de la littérature, notre question de recherche ainsi que les variables retenues pour l'analyse dans le tableau 11.

Tableau 11 : Synthèse du Chapitre 2.

<b>Lacune de la littérature</b>	Expliquer comment le travail institutionnel affecte les logiques institutionnelles (Hampel et al., 2017 ; Thornton et al., 2012)
<b>Question de recherche n° 2 :</b>	<i>Comment les pratiques introduites par les directeurs pénitentiaires en établissement affectent-elles les logiques institutionnelles ?</i>
<b>Dimensions retenues pour l'analyse</b>	<p>L'agencement des acteurs</p> <p>Les types de travail institutionnel</p> <p>Les effets sur la complexité institutionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir la séparation</li> <li>• Construire comme incompatibles</li> <li>• Construire comme compatibles</li> <li>• Construire comme complémentaires</li> </ul> <p>Les conditions organisationnelles facilitantes</p>
<b>Niveau d'analyse mobilisé</b>	Les pratiques

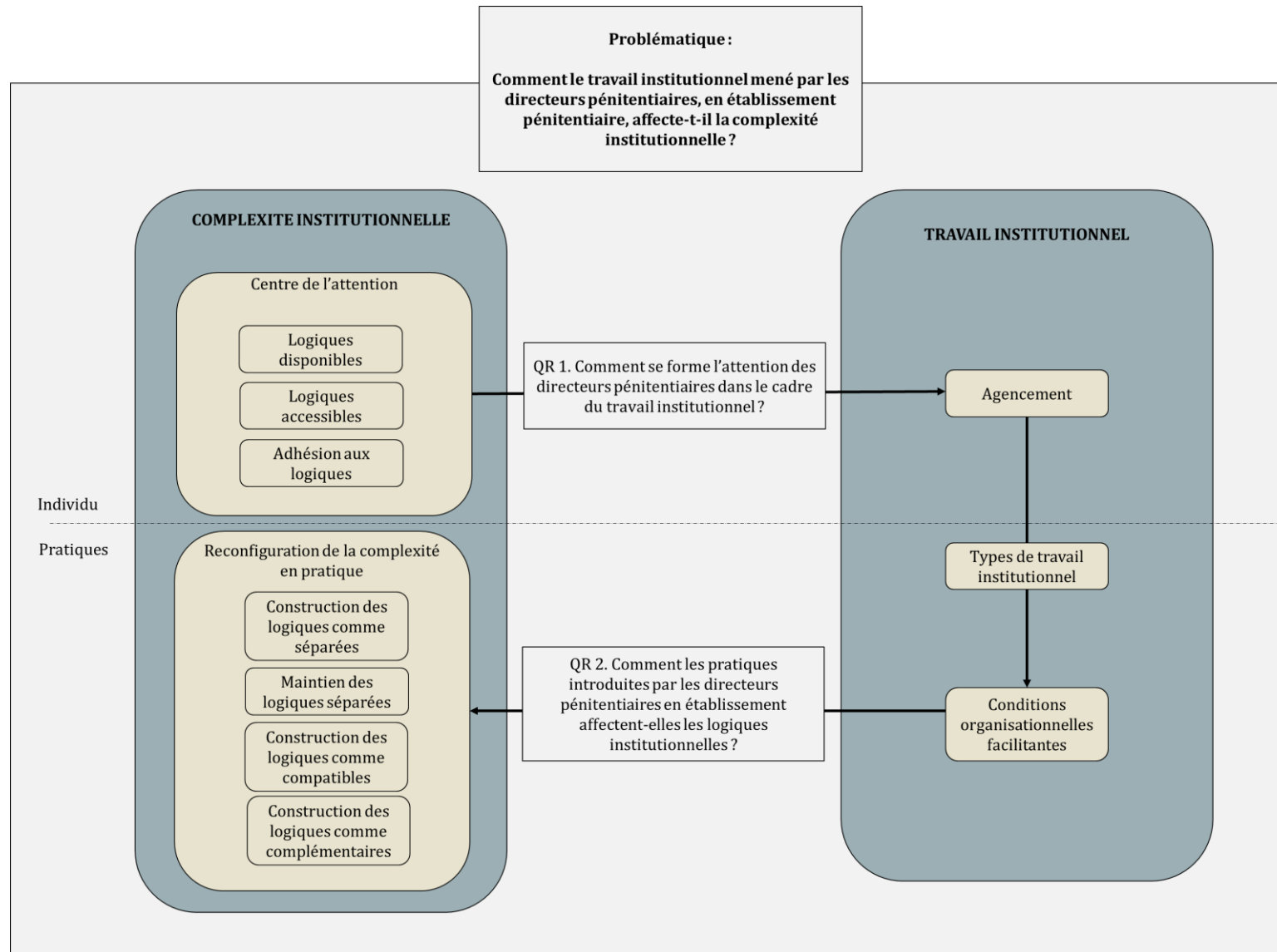
Source : Autrice

## CONCLUSION PARTIE 1. LE CADRE D'ANALYSE THÉORIQUE

Nous venons donc de développer les principes fondateurs inhérents aux perspectives des logiques institutionnelles et du travail institutionnel. En particulier, nous observons comment les deux perspectives se rejoignent sur la manière dont les institutions sont ancrées dans la réalité quotidienne des acteurs et sur les différentes dimensions qu'elles recouvrent, en particulier les dimensions symboliques et matérielles. De plus, elles se rejoignent sur l'ancrage des acteurs dans des systèmes sociaux plus larges, lesquels exercent des influences réciproques. Une étude conjointe de ces deux perspectives a donc deux objectifs. Le premier est d'assimiler les individus à des acteurs capables d'agir sur les institutions qui les entourent (Hwang et al., 2019). Le deuxième est d'envisager les institutions comme mouvantes et disposant d'un ancrage multiniveau. En cela, nous dépassons une vision des individus qui seraient soumis par l'institution (pouvoir de la structure) et nous relativisons aussi une vision de l'acteur tout puissant (pouvoir de l'agencement). Nous utilisons une vision plus nuancée qui tente de comprendre comment les individus intégrés aux institutions arrivent à les changer (agencement imbriqué).

À travers l'identification de leurs lacunes respectives, nous avons corroboré l'idée d'une étude conjointe. La perspective des logiques institutionnelles développe des explications quant aux effets de l'environnement institutionnel sur les acteurs. À travers cette revue de la littérature, nous avons constaté que les acteurs pénitentiaires sont traversés par de multiples logiques institutionnelles. Ces multiples logiques institutionnelles influencent les individus et la manière dont ils sont susceptibles d'apporter des réponses pour faire face à la complexité. La perspective du travail institutionnel a vocation à renseigner sur les pratiques mises en œuvre par les acteurs pour modifier les arrangements institutionnels attenants aux logiques. En développant des explications de part et d'autre de ces perspectives, nous observons comment ces dernières se révèlent complémentaires. En effet, par le jeu des situations, des interactions et des facteurs contextuels, les acteurs peuvent élaborer des pratiques hybrides susceptibles de concourir à la reconfiguration de la complexité institutionnelle. À travers ces éléments, nous souhaitons donc approfondir l'étude conjointe du travail des logiques institutionnelles (Hampel et al., 2017). Nous schématisons ces éléments au travers de la figure 13.

Figure 13 : Schématisation du cadre d'analyse théorique



Source : Autrice

---

## PARTIE 2 :

### ANALYSER L'ADMINISTRATION PÉNITENTIAIRE.

Cette deuxième partie a une vocation unique : développer les connaissances théoriques détaillées précédemment. En effet, la première partie avait pour objectif de faire un état des lieux des connaissances sur la manière dont les individus sont à la fois influencés par les institutions et acteurs de ces dernières. Nous avons mis en lumière la persistance de certaines questions. Il s'agit ici d'apporter des éléments de réponse. Pour ce faire, la Partie 2 se compose de trois chapitres. Le premier explicite la méthodologie utilisée pour répondre à nos questions. Le deuxième chapitre présente les résultats obtenus lors de notre recherche. Le troisième relie la littérature préalablement développée avec nos résultats et participe ainsi, à la prolifération de la théorie.

---

### CHAPITRE 3. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre précise la méthodologie employée dans le cadre de cette recherche.

La section 1 présente notre positionnement épistémologique c'est-à-dire notre posture quant à l'élaboration du savoir. Nous avons organisé cette section en définissant le paradigme constructiviste et explicitons donc le statut de la connaissance accordée aux données (1.). Au regard de cette posture, nous expliquons l'ouverture possible quant aux différentes méthodes de recherche toutes en lien avec une relation particulière aux acteurs de terrain (2.).

La section 2 explicite le design méthodologique mis en œuvre. Nous détaillons tout d'abord, notre choix de réaliser une étude de cas unique enchâssée (1.). Nous profitons de ces éléments pour présenter plus en détail les directeurs pénitentiaires. Dans la continuité, il s'agit de détailler les différentes méthodes de collectes des données utilisées (2.). Nous illustrons ainsi la triangulation des données et donnons à voir le processus de recueil effectué durant trois ans. Grâce à la richesse des données collectées, nous avons réalisé une analyse de contenu thématique (3.). Cette analyse s'est matérialisée dans une grille de codage *a prio-steriori* et le recours à des matrices conceptuelles. Nous précisons, par là même, les différentes étapes suivies lors de l'analyse pour accéder aux résultats.

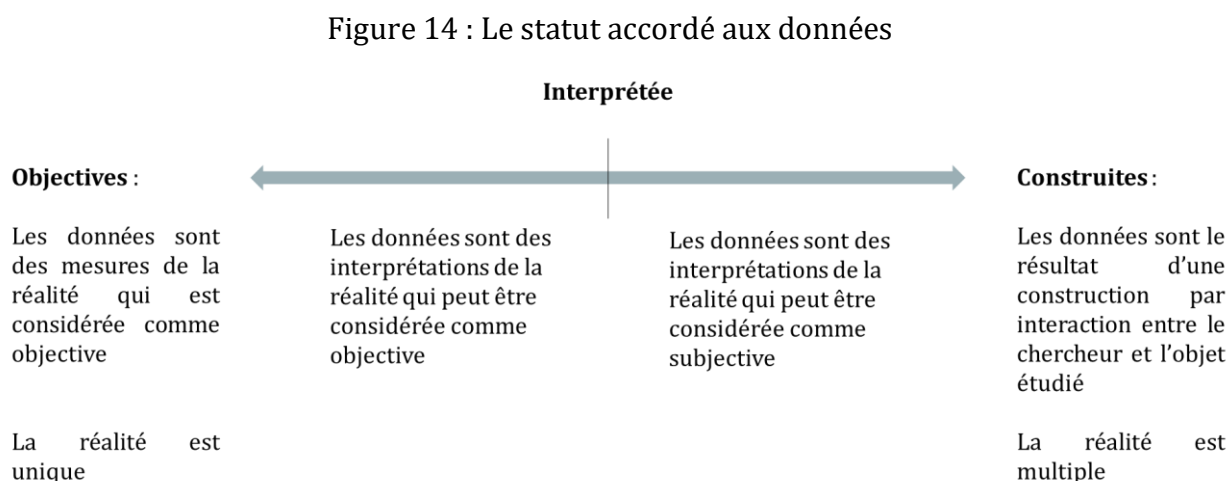
La section 3 clarifie les critères de scientificité de la recherche, en précisant la cohérence et la pertinence des choix méthodologiques au regard des questions de recherche. De sorte que nous interrogeons la validité du construit (1.), la fiabilité du processus de recherche (2.) ainsi que la validité interne (3.) et externe du construit (4.). Cette section concourt donc à évaluer la qualité du design de la recherche.

## Section 1. Le positionnement épistémologique de la chercheuse

Selon Avenier et Thomas (2012 : 11), « on attend de chaque chercheur qu'il procède à la critique épistémologique continue de son activité cognitive et de ses produits (Piaget, 1967) durant tout le processus de recherche, particulièrement relativement à la justification des énoncés qu'il élabore et des mises en relation entre matériau théorique et matériau empirique. » Il s'agit pour le chercheur de disposer de repères durant l'avancement de ses recherches. Ce positionnement est personnel et implique de mieux comprendre le statut que nous accordant à la connaissance produite. À cette fin, notre parcours durant cette thèse permet aujourd'hui de nous positionner en tant que constructive pragmatique. Ce courant se distingue du positivisme et de l'interprétativisme.

« Dans le cadre du positivisme, le chercheur va découvrir les lois qui s'imposent aux acteurs. Dans le cadre de l'interprétativisme, il va chercher à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Dans le cadre du constructivisme, il va contribuer à construire avec les acteurs, la réalité sociale. » (Fillol, 2007 : 149)

Le schéma suivant défini par Mbengue et Vandangeon (1999 : 3) permet de visualiser ce continuum de paradigmes épistémologiques et leur manière de concevoir la réalité (figure 14).



Source : Mbengue et Vandangeon (1999 : 3)

Plus particulièrement, nous nous positionnons dans le paradigme du « *constructivisme pragmatique* », aussi mentionné sous l'appellation « *constructivisme radical* » (Avenir, 2013 : 373). Le Moigne (1995 dans Avenir, 2013 : 375) précise que le questionnement épistémologique s'articule autour de trois questions, à savoir « la



*question gnoséologique, qui traite de la nature de la connaissance [(1.)] ; la question méthodologique, qui traite de la constitution des connaissances [(2.)] ; et la question éthique qui traite de la valeur ou de la validité des connaissances [(3.)] ». Nous allons préciser les implications de notre positionnement épistémologique au regard de ces trois questions<sup>17</sup>.*

### **1. Le statut de connaissance accordé aux données**

Le constructivisme pragmatique ne postule pas d'hypothèse ontologique. Il ne saurait trancher sur l'existence et l'accessibilité d'un réel en soi. Avenier (2011) explique que ce courant ne nie pas « *l'existence d'un réel tel qu'il peut être en lui-même [...], mais aucune hypothèse fondatrice n'est postulée sur l'existence et la nature d'un réel en soi. La confrontation des connaissances que différents humains ont d'un phénomène ne permet pas de garantir l'élaboration d'une connaissance objective [...] qui serait indépendante des sujets connaissant et de leurs contextes.* ». De sorte que par rapport au positivisme, la connaissance que nous prétendons produire ne saurait traduire une réalité indépendante prouvant rationnellement l'existence d'un phénomène et son caractère connaissable (Albert et Avenier, 2011).

*A contrario*, selon Avenier (2013 : 379), le constructivisme élaboré par Guba et Lincoln (1989, 1998) postule que le réel ontologique est relatif : il n'existe pas de réel en soi, mais une multitude de réalités qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autres sortes. Or, renonçant à se positionner sur cette question, le constructiviste pragmatique « *se donne pour projet de développer des connaissances susceptibles de fournir des repères convenant à l'expérience des humains et viables pour cheminer vers leurs buts* ». Le constructivisme va alors relever du post-modernisme tandis que le constructivisme pragmatique relève du pragmatisme. De cette manière, il a vocation à créer de la valeur pour la pratique managériale.

Dans le cadre du constructivisme pragmatique, il convient de distinguer les notions de « *réel en soi* » pour lequel, nous venons de le voir, nous ne nous prononçons pas, de l'« *expérience humaine d'un réel* », et des « *représentations d'un réel* » pour lesquels le constructivisme pragmatique pose plusieurs hypothèses de travail (Avenier, 2013 : 286).

---

<sup>17</sup> La troisième question est approfondie en Section 3.

En effet, concernant l'expérience du réel, nous postulons au travers des propos de Cajaiba et Avenier (2013) « *que l'expérience humaine est connaissable et que, dans le processus d'élaboration des savoirs, ce qui provient de la situation étudiée est inséparablement enchevêtré de ce qui provient de la perception du chercheur.* » De sorte, que nous reconnaissons le principe d'interdépendance de l'objet et du chercheur. L'intention de connaître de la part du chercheur influence l'expérience de la situation et, par conséquent, la connaissance développée. Autrement dit, selon Mbengue et Vandangeon (1999 : 3) « *ce n'est que par son expérience du monde que le chercheur accède au monde* ». Le chercheur et les acteurs du système construisent simultanément les données qui résultent de leur expérience mutuelle de la réalité (Le Moigne, 1990b). Le chercheur reconnaît alors faire partie de l'objet de l'étude (Von Glasersfeld, 1988). Les connaissances produites sont assumées comme issues des interactions entre le chercheur et les acteurs (Mbengue et Vandangeon, 1999).

Concernant la représentation d'un réel, « [...] *l'objectif n'est plus de déterminer une mesure du phénomène, mais de construire un mode opératoire, évolutif, qui permette de passer de la description d'un phénomène à son interprétation sous forme de construits en interaction.* » (Mbengue et Vandangeon, 1999 : 12). L'objectif de création de connaissance est alors d'élaborer des « *images viables et fonctionnellement adaptées de notre expérience du monde* » (Glasersfeld, 2001). Les savoirs élaborés ont alors le statut d'hypothèses plausibles. Ils visent à être utilisés comme « *un guide heuristique pour encourager la réflexion, éclairer des situations problématiques ou stimuler l'action créative en donnant à voir des voies plausibles pour atteindre certains buts [...] Les connaissances ne s'expriment pas sous la forme de théories prédictives ni de règles normatives à suivre nécessairement. Elles sont vues comme génératives, en particulier destinées à générer un dialogue réflexif.* » (Albert et Avenier, 2011 : 27). Le chercheur constructiviste pragmatique représente alors les connaissances produites sous la forme de représentations ou modélisations, et ce, à partir d'une généralisation conceptuelle (Avenier, 2010). Cette généralisation conceptuelle est élaborée à partir d'un matériau empirique constitué par des méthodes qualitatives, dans le cadre de stratégies de recherche variées et par le biais de différents modes de collecte (Mbengue et Vandangeon, 1999).

## **2. Les modes de collecte des données possibles selon le constructivisme pragmatique**

Le constructivisme pragmatique reconnaît « *n'importe quelle méthode de recherche, technique de modélisation, technique de collecte, de traitement de l'information et permet de mobiliser toute connaissance déjà établie* » (Morales et Gallouj, 2018 : 21). Cajaiba et Avenier (2013 : 221) précisent que ce paradigme permet de « *mobiliser de manière réfléchie des savoirs, des méthodes et des techniques développés dans d'autres cadres épistémologiques, en prenant soin d'adapter leurs sens au contexte du cadre constructiviste* ». Avenier (2013 : 380) confirme que toute méthode de recherche est considérée comme éligible pourvu que soient respectés trois principes directeurs (Le Moigne, 1995, 2007 ; Avenier, 2010) que nous détaillerons ultérieurement (cf. section 3). Nous reconnaissons donc de vraies marges de manœuvre quant aux outils nécessaires pour élaborer des connaissances.

Précisons également que le constructivisme pragmatique n'impose pas de design quant à la relation entre le chercheur et les acteurs. En effet, Avenier (2013 : 386) revient sur une idée reçue qui consisterait à considérer que seules les recherches de type recherche-intervention s'inscrivent dans un paradigme épistémologique constructiviste. Il convient surtout « *d'examiner si les praticiens qui participent à la réinterprétation de ces savoirs dans le contexte spécifique de l'organisation concernée considèrent que ceux-ci stimulent valablement leur réflexion, offrent des éclairages intéressants sur la problématique pratique considérée, et/ou leur suggèrent des voies d'action pertinentes. Si tel est bien le cas, cette mise à l'épreuve pratique contribue à la légitimation pragmatique de ces savoirs.* ». Charreire et Huault (2001 : 47) précisent également en étudiant de manière approfondie seize thèses constructivistes, que la frontière avec la recherche-action est encore tenue pourtant « *il n'existe pas à ce jour de dispositif méthodologique dédié aux postulats de ce paradigme.* » Ce dialogue avec les praticiens, nous l'avons mis en œuvre de manière continue tout au long de notre travail de thèse. En effet, au commencement de ce travail, nous avons demandé plusieurs autorisations d'accès aux terrains. Ainsi, nous avons élaboré un projet de recherche à destination de la DAP, des DISP et de l'ensemble des personnes interrogées. Nous avons communiqué ce projet évolutif durant les deux années de recueil des données. Ces demandes et propositions d'entretien ont impliqué des échanges avec les personnes rencontrées. D'une part, la présentation du projet a nécessité un travail d'intelligibilité de notre part pour concrétiser, au regard des situations rencontrées par les acteurs de terrain, les concepts

mobilisés. D'autre part, ces échanges nous ont permis d'être rassurés quant à la pertinence du sujet d'étude. Les acteurs trouvaient particulièrement intéressante l'approche institutionnelle pouvant expliquer la multitude d'objectifs et de tensions auxquels ils étaient soumis. Comme nous le verrons, l'autorisation de l'administration centrale, des quatre directions interrégionales et des cinq établissements illustre donc un premier intérêt de l'administration pour les questions avancées. Également, tout au long du travail de récolte de données, à travers les observations et les entretiens, l'objet de recherche a été abordé. Les acteurs qui ont montré de l'intérêt à comprendre notre sujet ont été interrogés sur la pertinence des concepts mobilisés au regard de leurs pratiques. Il en a résulté de nombreuses discussions informelles quant à la manière de réfléchir à leur pratique. Certains des acteurs ont démontré, de ce point de vue, une réelle envie de les conceptualiser. Certains regrettant que l'administration ne dispose pas d'espace d'échange pour prendre du recul sur les pratiques professionnelles et leur sens. Dans ces échanges continus avec le terrain, nous avons également tenu à la publication d'un article de vulgarisation en 2021. Ce dernier a permis de confronter nos travaux au regard d'un millier de personnes (vues du post). Il en a d'ailleurs résulté de nouveaux contacts, nous permettant d'élargir notre échantillon. Nous avons pu échanger avec des professionnels directement sur l'objet d'étude puisque trois entretiens en ont découlé. Également, lors de la rédaction de nos résultats, nous avons participé à un colloque de l'ENAP. Nous avons donc pu échanger avec les acteurs de terrain et les universitaires évoluant dans ce champ autour de résultats préliminaires. Ils ont pu corroborer l'intérêt conceptuel de cette recherche et la cohérence de nos résultats. Enfin, à l'issue de la rédaction de ce manuscrit nous avons présenté les résultats ce travail à deux directeurs pénitentiaires rencontrés durant le recueil des données.

### **Conclusion Section 1.**

Notre positionnement en tant que chercheuse constructiviste pragmatique, nous permet donc de reconnaître notre ancrage dans le champ pénitentiaire comme une force dans la construction théorique des connaissances. En effet, notre recherche constante de transparence et d'échanges a permis de créer une discussion continue avec les acteurs. Nous synthétisons les différentes implications de notre positionnement épistémologique dans le tableau 12.

Tableau 12 : Synthèse des implications du paradigme constructiviste

	Hypothèses ontologiques	Hypothèses épistémiques	Objectif du processus de génération de connaissances	Formes de la connaissance	Fiabilité interne	Principes de justification de la fiabilité externe	Exemples de méthodes de recherche qualitative
Paradigme épistémologique constructiviste paradigme (von Glasersfeld, 1984, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001)	Il existe un flux d'expériences humaines	L'expérience humaine est connaissable. Dans le processus de connaissance, tout ce qui découle d'une situation est indissociablement lié à ce qui découle de l'enquêteur. L'intention d'enquêter influence l'expérience de la situation par l'enquêteur.	Conceptualiser la compréhension que les chercheurs ont de leur flux d'expériences pour offrir aux acteurs des repères fonctionnellement adaptés et viables pour penser et agir dans le monde.	Conception pragmatique de la connaissance. Propositions activables.	Rigueur dans l'argumentation de l'adéquation fonctionnelle et de la viabilité de la connaissance élaborée pour penser et agir dans la situation considérée. La rigueur est justifiée épistémiquement et pragmatiquement. Généralisation conceptuelle ascendante abductive du flux d'expériences.	Justification de la validité externe par un test pragmatique de l'adéquation fonctionnelle des connaissances et de leur viabilité pour agir intentionnellement dans les situations considérées. Cette justification est réalisée dans des études qualitatives.	(Chanal et al., 1997) (Gioia, 1994, 2010, 2012) (Glaser, 2004) (Charmaz, 2006) (Avenier et Parmentier Cajaiba, 2012)

Source : Autrice

## **Section 2. Le design méthodologique de la recherche**

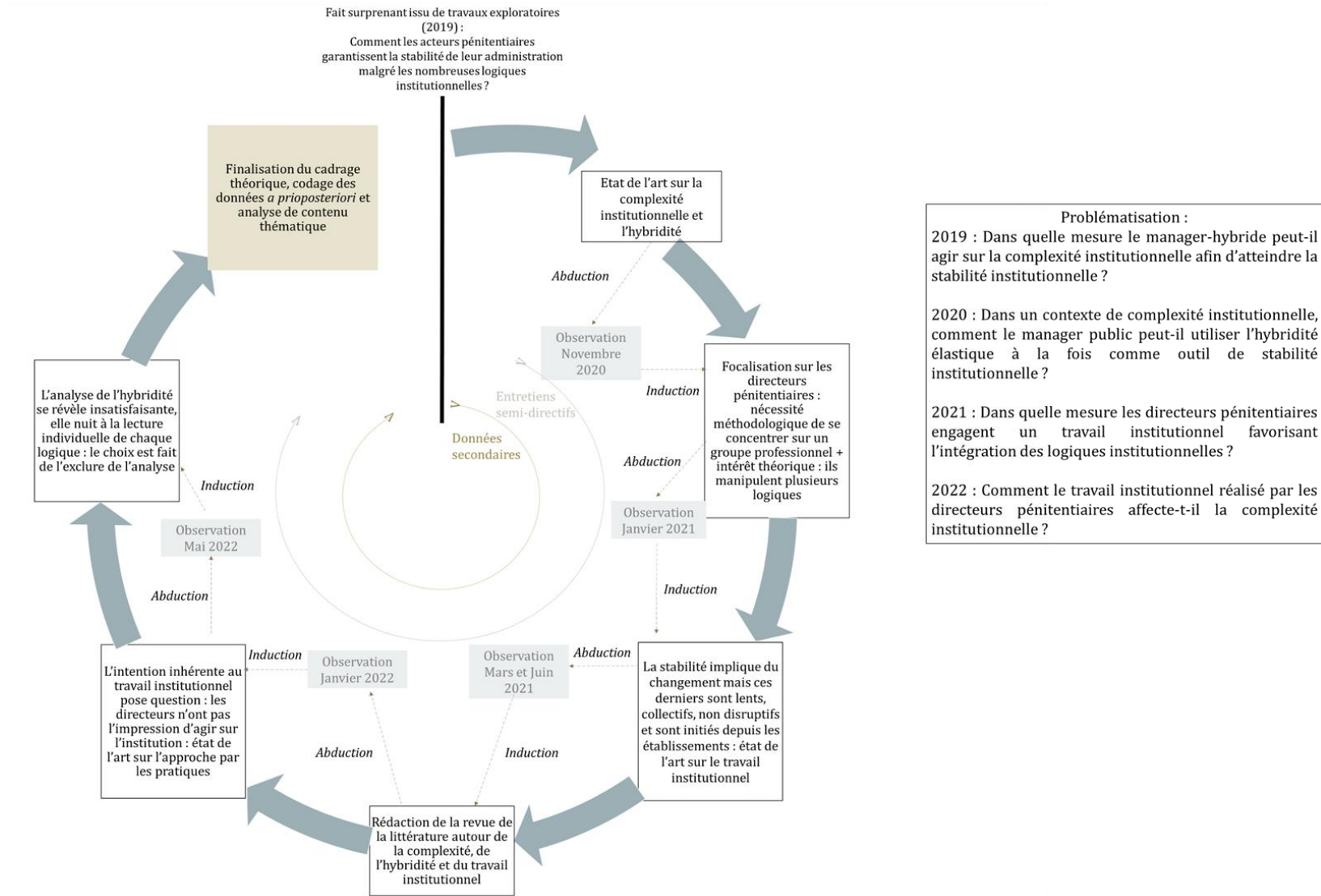
Notre positionnement épistémologique ainsi que notre objet de recherche impliquent une **démarche de recherche qualitative**. Reprenant les arguments de Miles et Huberman (2003 : 27-28), nous précisons notre choix. Premièrement, notre cadre conceptuel autour de la perspective du travail institutionnel et des logiques institutionnelles implique **une connaissance approfondie des significations**, pour laquelle les méthodes qualitatives sont particulièrement appropriées (Pache et Thornton, 2020 ; Lawrence et Phillips, 2019 ; Micelotta et al., 2017 ; Thornton et al., 2012). En effet, nous avons besoin d'apporter une attention particulière à l'expérience des personnes afin d'aborder les significations que les individus ont des événements, des pratiques et des structures. Deuxièmement, la relation entre ces deux perspectives est encore sous-explorée, le design qualitatif apparaissait donc comme la **meilleure stratégie pour découvrir et explorer de nouvelles explications** (Gawer et Phillips, 2013). En cela, la richesse des données et leur caractère englobant, possible grâce au design qualitatif, facilitent la compréhension de la complexité parce qu'elle permet des descriptions denses et approfondies. Le design qualitatif permet également, l'ancrage de proximité des données dans un cas spécifique (Yin, 2018). Il permet, en ce sens, **d'étudier un phénomène précis et contextualisé** en mettant en lumière le contexte dans lequel il se produit. Ce design était donc particulièrement utile pour bénéficier d'un temps de familiarisation et d'immersion nécessaire à une connaissance approfondie de notre terrain. En ce sens, Chantraine (2000 : 313) avance que « *les recherches sur l'organisation carcérale s'inscrivent donc dans l'idée que le travail de terrain n'est pas simplement une méthode de recherche en sciences sociales parmi d'autres, mais qu'il occupe la première place* ». Ce faisant, nous facilitons la connexion des données avec le monde social qui les entoure. Enfin, **la collecte sur une longue période** permise par le design qualitatif permet de développer une forte puissance explicative et renforce la conviction que le chercheur a une compréhension réelle du phénomène. Dans cette perspective, la méthodologie qualitative, « *se caractérise par une construction itérative, utilisant des canevas ouverts, faiblement programmés et émergents. Ces propriétés ne réduisent pour autant pas l'exigence de rigueur* » (Bietry, 2005 : 74). Dans notre cas, ce design a été évolutif et suit un processus de réflexion abductif en congruence avec notre positionnement épistémologique.

**L'abduction** est une forme de raisonnement permettant d'« explorer un contexte complexe, empreint d'observations nombreuses, de différentes natures et au premier abord ambiguës. » (Charreire Petit et Durieux, 2014 : 80). Cette approche a été reconnue dans le cadre de l'analyse conjointe des logiques institutionnelles et du travail institutionnel (Dahlmann et Grosvold, 2017). L'approche abductive s'appuie à la fois sur des observations empiriques et sur la théorie existante pour avancer des explications aux phénomènes (Mantere et Ketokivi, 2013). Cette approche s'oppose aux raisonnements déductif et inductif purs. Le raisonnement déductif sert à vérifier des hypothèses. Dans ce cas, la conclusion est nécessairement présente dans la question (Dumez, 2012). La déduction a un pouvoir prédictif, alors qu'avec l'abduction plusieurs hypothèses peuvent être envisagées pour expliquer un fait surprenant (Dumez, 2012). Le raisonnement inductif, quant à lui, s'articule autour de la constatation d'un fait surprenant et tend vers la généralisation des explications qui l'entourent (Dumez, 2012). Ce raisonnement permet de créer une théorie, mais limite la prolifération de celles existantes. L'abduction repose sur une phase inductive qui permet de rapprocher la constatation d'un fait surprenant avec la connaissance existante. Elle implique donc un dialogue constant entre les données empiriques et la littérature dans le but de développer de futures théories (Roulet, 2015 ; Dumez, 2012 ; Mantere et Ketokivi, 2013). Le raisonnement abductif a été privilégié dans notre cas compte tenu de notre désir d'expliquer les efforts déployés par les acteurs pénitentiaires pour naviguer entre les nombreuses attentes institutionnelles concurrentes. Ce raisonnement implique pour le chercheur une adaptation constante et une vigilance pour que les hypothèses envisagées ne bloquent pas la poursuite de la recherche. Ce faisant, il est normal que dans cette approche, le design de la recherche connaisse de nombreuses évolutions.

*« Le chercheur choisit d'abord son lieu d'investigation empirique [...] Il n'entre pas sur le terrain sans questionnement ni sans références théoriques. Mais son bagage n'est fait que d'"orientations théoriques". Il recueille du matériau, et lit dans le même temps des théoriciens. Sa question de recherche s'affine progressivement, et ne se découvre souvent pleinement que tardivement. Une telle démarche suppose de construire le cas choisi en unité d'analyse. La difficulté est que la richesse du terrain est souvent compatible avec de multiples questions de recherche et peut donc être vue comme plusieurs unités d'analyse. À la fin, la recherche sera écrite comme si elle avait procédé à l'inverse. Cette écriture inversée, a un avantage scientifique majeur : elle représente un mode de vérification de la solidité de la démarche. Si la présentation de la recherche peut s'écrire à l'envers de manière convaincante, c'est que la construction de la question de recherche a été bien menée. » (Dumez, 2011 : 55)*

Nous illustrons les différentes phases ayant conduit à la stabilisation de notre design grâce à la figure 15.

Figure 15 : Schématisation du processus abductif ayant conduit au cadrage théorique



Source : Fiore (2022) adaptée par l'autrice



Il s'agit maintenant d'expliciter ce design. Nous présentons notre étude de cas (1), expliquons ensuite les méthodes utilisées pour mener le recueil des données (2), et éclaircissons enfin le processus d'analyse des données (3).

### **1. Les directeurs pénitentiaires au cœur d'une étude de cas unique au design enchâssé**

Nous avons mené une étude de cas unique au design enchâssé portant sur les directeurs pénitentiaires. Nous précisons les raisons qui ont entouré ce choix (1.1.) et présentons les directeurs pénitentiaires (1.2.).

#### **1.1. Les justifications des choix méthodologiques**

Tout d'abord, la méthode de l'étude de cas est particulièrement pertinente lorsque la réflexion est orientée sur la compréhension du « *pourquoi* » et du « *comment* » se produit un phénomène contemporain lorsque le chercheur n'a peu ou pas de contrôle sur l'environnement (Arezki, 2019 ; Yin, 2018 : 32). Cette démarche est reconnue dans le cadre d'une analyse de facteurs difficilement mesurables (Roy, 2009) et particulièrement dans le cadre de l'étude du travail institutionnel et des logiques institutionnelles (Hampel et al., 2017 ; Pache et Thornton, 2020 ; Gawer et Phillips, 2013 ; Goodrick et Reay, 2011 ; Reay et Hinnings, 2005). Yin (2018) reconnaît son adéquation avec le paradigme constructiviste en ce qu'elle permet de capturer différentes significations sur l'objet d'étude. En ce sens, notre étude de cas a une double vocation.

Elle dispose d'une **vocation explicative** puisqu'il s'agit de « *rapporter le phénomène étudié à des causes et de le caractériser selon des variables antécédentes, processus et résultats* » (Allard Poesi, 2015 : 5). Cette visée explicative servira à répondre à notre première question de recherche. En effet, en nous focalisant sur la formation de l'attention des directeurs pénitentiaires, nous cherchons à savoir comment l'imprégnation aux logiques institutionnelles est susceptible de les influencer.

Notre étude de cas se veut également **compréhensive** puisqu'il est question de « *rendre compte des constructions et significations que les acteurs attribuent à leur environnement et leurs actions* » (Allard Poesi, 2015 : 5). Il s'agit de mettre en avant la variété des compréhensions en les rapportant aux intentions, pratiques et relations concrètes des acteurs. Cette visée compréhensive permet ainsi de répondre à notre deuxième question

de recherche puisque nous interrogeons la manière dont les directeurs pénitentiaires portent un travail institutionnel à travers la manipulation de pratiques. Cette étude de cas a donc vocation à mettre en lumière les fonctions explicatives et pas seulement descriptives ou exploratoires des études de cas (Yin, 2018 : 34).

Ensuite, notre étude de cas est une **étude de cas unique**, car elle correspond au besoin d'étudier empiriquement un objet de recherche à travers une situation particulière (Yin, 2018 ; Serval, 2015). L'objectif de l'étude de cas n'est pas de proposer une généralisation statistique, mais de faire émerger des résultats théoriques novateurs, dans une perspective de généralisation analytique (Yin, 2003). Dumez (2013) rappelle l'importance de donner une définition claire du cas puisqu'il montre l'articulation entre les différents niveaux et permet de donner à voir les acteurs et l'action. Dans cette étude, nous avons choisi d'étudier la relation entre les acteurs et institutions, dans le cas des directeurs pénitentiaires. Ce groupe professionnel est un **cas inhabituel** pour plusieurs raisons (Yin, 2018).

En effet, dans la recherche sur le travail institutionnel, **peu d'études se sont encore intéressées aux institutions sociétales** (Hampel et al., 2017). Or, les directeurs pénitentiaires évoluent dans une institution sociétale, l'administration pénitentiaire. Il est donc intéressant d'observer comment ces derniers agissent à la fois au sein et sur cette institution. Ceci facilite l'analyse multiniveaux nécessaire à une étude approfondie du changement institutionnel (Micelotta et al., 2017).

Aussi, en tant que groupe professionnel agissant à la tête des établissements pénitentiaires, **les directeurs pénitentiaires sont soumis à de nombreuses logiques institutionnelles** (Winter, 2017). L'étude de Winter (2017) a révélé que ces derniers manipulaient bien plus de logiques que les autres acteurs issus du champ et des organisations. Ils apparaissent donc comme des acteurs habiles susceptibles de nous renseigner sur la manière, dont les individus, évoluent au sein de la complexité institutionnelle.

Également, la recherche sur les logiques institutionnelles s'est peu intéressée aux acteurs publics puisque seulement **20 % des recherches existantes ont eu lieu en management public** (Pache et Thornton, 2020). Étudier les directeurs pénitentiaires revient donc à parfaire le dialogue entre la théorie des organisations et le management

public en appréhendant tant les contraintes que les marges d'action liées au contexte des organisations publiques.

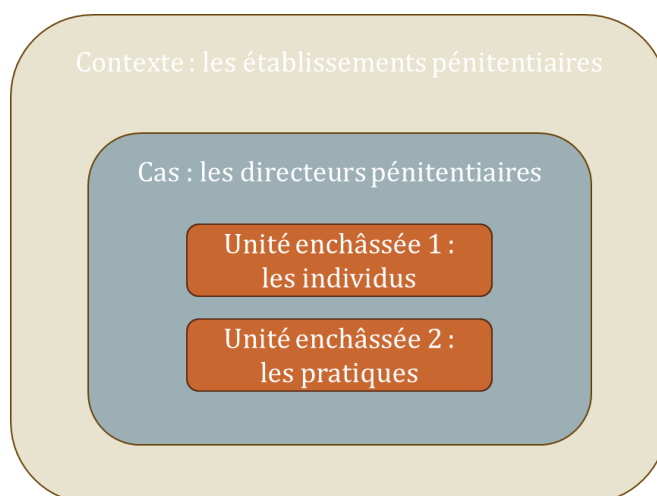
Le choix des directeurs pénitentiaires s'est aussi révélé **nécessaire pour faciliter l'accès au terrain**. En effet, après une première période d'observation, nous nous sommes rendu compte de la difficulté d'accéder à l'ensemble des acteurs présents en établissement tant pour des raisons matérielles que temporelles. Nous avons donc décidé de nous focaliser sur ces professionnels, car ils sont apparus comme ceux qui initient et portent principalement le changement au sein des établissements. Comme nous le verrons ultérieurement (cf. 1.2. de cette section), les directeurs sont les détenteurs du pouvoir décisionnel en établissement. Observer les facteurs qui concourent à leur prise de décision, leur contrainte et le résultat de leur action paraissait donc extrêmement riche pour comprendre l'évolution de l'administration pénitentiaire.

Enfin, car ils sont apparus comme des **acteurs encore méconnus des recherches en théorie des organisations et en management public**. Nous soulignons les seuls travaux rencontrés en la matière, les thèses de Bryans (2005) étudiant l'évolution du rôle des directeurs de prisons britanniques et de Winter (2017) portant sur le management de la complexité institutionnelle dans le système pénitentiaire autrichien. Ces travaux n'ont, à notre connaissance, pas donné lieu à des publications ultérieures.

Notre étude de cas unique est également **enchâssée**, car nous nous concentrons à la fois sur l'analyse du cas dans son ensemble et sur deux unités d'analyse (Yin, 2018). L'étude de cas enchâssée facilite la multiplication des angles d'approche du phénomène étudié, permet de faire émerger de nouvelles compréhensions et de les confronter afin d'en tester la pertinence. Ce design a donc vocation à renforcer la validité du construit ainsi que la validité interne de la recherche (Fiore, 2022 ; Musca, 2006 ; Yin, 2003). Particulièrement adapté à une démarche abductive, ce design permet la prise en compte de nouvelles visions émergeant au cours de l'analyse tout en ne remettant pas en cause le design initial (Yin, 2018). Il offre des opportunités significatives d'approfondissement des analyses réalisées dans les autres unités (Yin, 2018). Cette démarche a pu être utilisée dans le cadre de l'analyse d'une étude conjointe des logiques et des pratiques (Smets et al., 2012). Au regard des conseils de Dumez (2003) et Yin (2018), nous avons déterminé les unités d'analyse selon nos questions de recherche. Nous en avons donc retenu deux pertinentes pour répondre à notre problématique : il s'agit des individus et des pratiques

(cf. figure 16). Nous reviendrons plus précisément sur ces unités d'analyse dans le cadre de l'explicitation du processus d'analyse des données (cf. 3.2. de cette section).

Figure 16 : Représentation du cas et des unités d'analyse



Source : Musca (2006) adapté par l'auteurice

Notre étude de cas unique enchâssée permet donc d'étudier les directeurs pénitentiaires comme un groupe d'acteurs à part au sein des établissements pénitentiaires et facilite à la fois une étude approfondie de chaque directeur et des pratiques qu'ils mettent en place. En cela, l'enchâssement permet d'avoir deux focales complémentaires sur la manière dont ils agissent en établissement pénitentiaire. Présentons maintenant, les directeurs pénitentiaires.

## 1.2. La présentation des directeurs pénitentiaires

Dans le cadre de notre étude, nous définissons les directeurs pénitentiaires comme des directeurs appartenant à l'administration pénitentiaire, chargés de gérer un quartier de détention ou de diriger un établissement pénitentiaire. Nous nous référerons essentiellement au corps des Directeurs des Services Pénitentiaires (DSP) puisque ce sont eux que nous retrouvons en majorité sur les fonctions de direction en établissements. Pour autant, nous avons pu rencontrer des DSP hors classe, des DSP, des Directeurs Pénitentiaires d'Insertion et de Probation (DPIP) en fonction sur des postes de DSP ainsi que des DPIP détachés dans le corps des DSP. Nous les avons tous assimilés à des directeurs pénitentiaires. Cette large définition permet ainsi de recouvrir plusieurs statuts en une seule réalité organisationnelle, celle de personnes en charge de la gestion d'un quartier de détention, d'une structure ou d'un établissement pénitentiaire.

Le corps des DSP a été créé en 1977. Il est accessible par le biais d'un concours de catégorie A+. Ce corps se compose d'environ 500 personnes assimilées à des hauts fonctionnaires de l'État français.

*« [Les DSP] forment un corps chargé de l'encadrement supérieur des services pénitentiaires. Ils exercent les fonctions d'encadrement, de direction, de conception, d'expertise et de contrôle des établissements, circonscriptions et services de l'administration pénitentiaire chargés des personnes placées sous main de justice et mettent en œuvre la politique définie à cet effet. Ils exercent les attributions qui leur sont conférées par les lois et règlements pour l'application des régimes d'exécution des décisions de justice et sentences<sup>18</sup> ».*

Nous précisons en suivant le profil sociodémographique des directeurs et leur déroulé type de carrière (1.2.1.), appréhendons leurs multiples identités professionnelles (1.2.2.) et découvrons rapidement leur fonction en établissement (1.2.3.).

### 1.2.1. Le profil sociodémographique et le déroulement de la carrière

Selon une étude réalisée par l'ENAP en 2020<sup>19</sup>, le profil des élèves directeurs entrant en école est majoritairement constitué de personnes ne déclarant pas avoir de proche dans l'administration pénitentiaire, mais disposant déjà d'une expérience en son sein. 84 % d'entre eux ont un diplôme spécialisé en droit et 77 % sont titulaires d'un bac +5. Ils rentrent en formation en moyenne à 27 ans par le biais majoritairement du concours par voie externe c'est-à-dire sans expérience précédente dans la fonction publique. Concernant les élèves issus du concours interne, près de la moitié sont des personnels de l'insertion et de la probation, et plus d'un tiers appartiennent aux personnels de surveillance. Plus largement, 74 % des élèves sont des femmes. Les élèves déclarent être attirés pour le métier de directeur pour la diversité des missions (52 %), la fédération autour de projets (16 %) et le management d'équipe (13 %). Selon une étude du CIRAP réalisée en 2014<sup>20</sup>, leur carrière suit un cheminement bien établi que nous pouvons représenter succinctement dans le schéma suivant (figure 17). Notons également qu'ils sont soumis à une obligation de mobilité géographique limitant théoriquement leur occupation de poste à 6 ans.

---

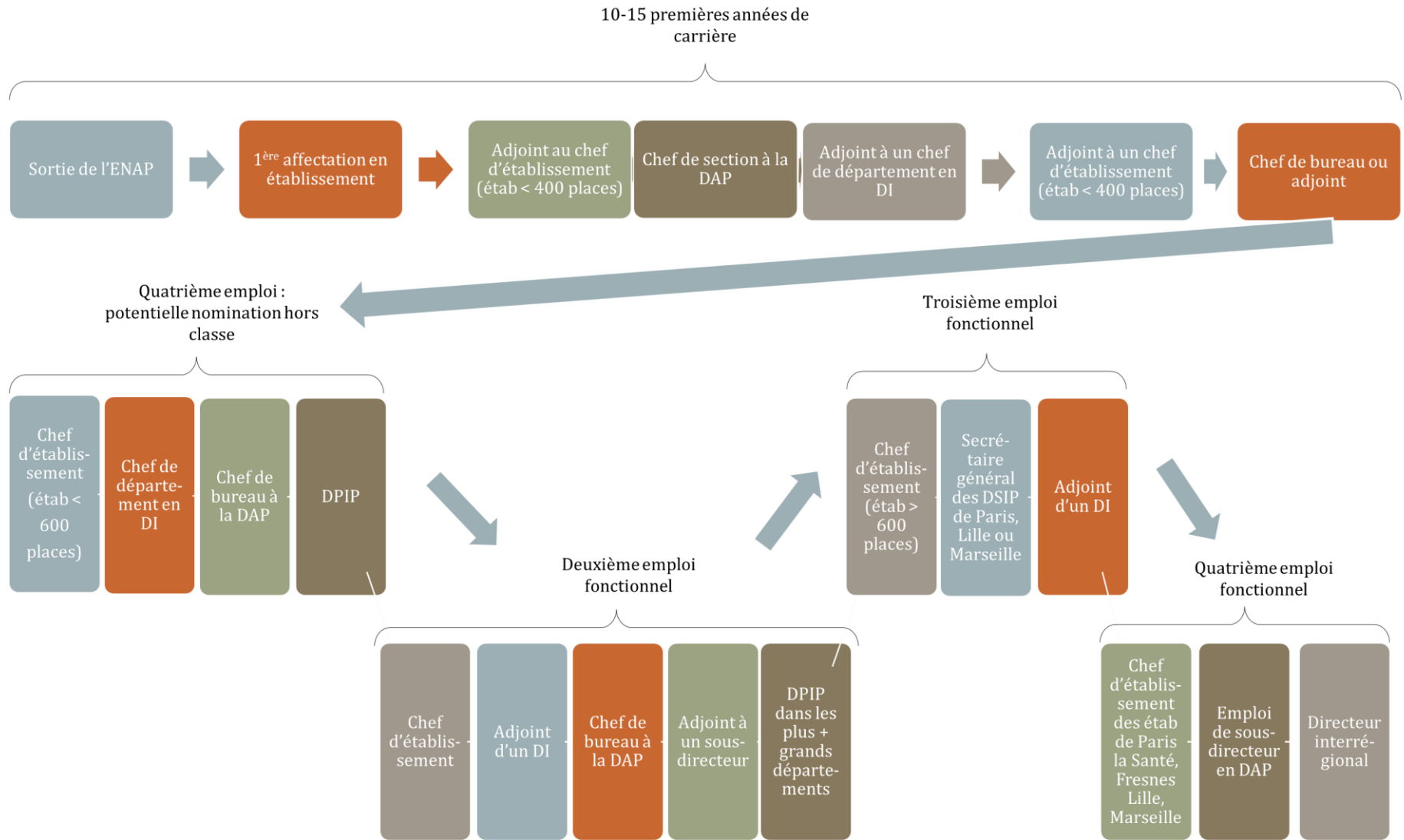
<sup>18</sup> Source : Article 1er, Décret n° 2007-930 du 15 mai 2007 portant statut particulier du corps des directeurs des services pénitentiaires. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006056399/>, dernière modification le 29/03/2021, consulté le 16/09/2021

<sup>19</sup> Source : ENAP (2020) « Elèves directeurs : Profils, motivations et perspectives. DPIP & DSP 2009-2019 », 40 p.

<sup>20</sup> Bessières (2014) « Carrière et trajectoires professionnelles des directeurs des services pénitentiaires », 116 p.

S'agissant de leur carrière, les directeurs pénitentiaires bénéficient d'une formation professionnelle de deux ans organisés par l'ENAP. À l'issue de cette formation, ils sont généralement affectés en établissements pénitentiaires. Les directeurs pénitentiaires peuvent occuper différents postes en établissements puisqu'il existe une hiérarchie propre aux directeurs en établissement. Au bas de la chaîne hiérarchique de l'équipe de direction, les directeurs de détention sont chargés de la gestion courante d'un régime de détention composant l'établissement. Ce régime de détention peut être composé de plusieurs bâtiments. Par exemple, au sein d'un centre pénitentiaire, un directeur pénitentiaire peut être directeur de détention du quartier centre de détention et un autre peut être en charge d'un quartier maison centrale. Au-dessus de ces derniers, nous retrouvons l'adjoint au chef d'établissement, généralement chargé de la gestion des ressources humaines. Ils coordonnent également les détentions. Enfin, au plus haut niveau se trouve le chef d'établissement. Il est responsable pénalement de la gestion des établissements et met en œuvre une politique organisationnelle. Ces emplois peuvent être alternés avec des postes en DI ou à la DAP. Ces derniers sont d'ailleurs conseillés pour « aérer » les carrières (cf. figure 17). Les directeurs pénitentiaires sont également accompagnés dans une progression constante de carrière et encouragés à rechercher des postes avec toujours un niveau supérieur de responsabilités.

Figure 17 : Synthèse du déroulement de carrière des DSP



Source : DNS, Bessières (2014) adaptée par l'auteurice

## 1.2.2. Les identités professionnelles traversant le groupe

Les directeurs pénitentiaires disposent d'une identité professionnelle fragmentée. En effet, comme le souligne Froment (2011 : 377) :

*« L'identité professionnelle tant des directeurs de services pénitentiaires que des personnels de surveillance est encore surdéterminée aujourd'hui par le référentiel de la sécurité et non celui de la justice, ce qui n'est absolument pas neutre du point de vue des débats à venir sur le développement d'une fonction publique de métiers organisée autour de l'appartenance à des filières bien identifiées. Le débat n'est pas seulement technique, il est surtout révélateur de l'écartèlement historique de ce secteur public entre des missions et des identités contradictoires. »*

Pour compléter ces éléments, Bryans (2005 : 251) identifie quatre idéaux- types de profils des directeurs.

**Les directeurs généraux** ont tendance à avoir un diplôme de gestion. Ils ont bénéficié d'une procédure accélérée, en réponse à des offres d'emploi décrivant le rôle en termes de gestion. Leur motivation pour entrer est généralement « instrumentale » et se concentre sur des éléments extrinsèques. Ils définissent leurs valeurs et leurs convictions en termes de gestion. Ils travaillent essentiellement dans de grands établissements. Ils se considèrent comme les directeurs généraux d'une entreprise, soutenus dans le travail opérationnel quotidien par un certain nombre de directeurs départementaux ou fonctionnels. Ils sont à l'aise pour présider des réunions, étudier des feuilles de calcul financières et traiter des documents. Leur objectif principal est de diriger une prison « efficace, économique et performante » qui atteint ses indicateurs clés de performance et fonctionne aussi bien que possible. Ils privilégient les réalisations tangibles et adoptent une orientation à court terme.

**Les officiers en chef** ont passé la majeure partie de leur carrière dans l'administration pénitentiaire et ont été promus dans les rangs. Ils n'ont pas de diplôme, mais disposent de qualifications. Ils sont fiers d'être parvenus au sommet. Ils disposent d'une grande quantité de connaissances opérationnelles spécifiques à la prison, acquises dans les grades d'officiers, et leur prise de décision est fortement tributaire des expériences antérieures. Leur philosophie est centrée sur l'exécution des instructions et l'obtention d'une prison disciplinée, bien ordonnée et propre. Ils s'intéressent moins aux questions stratégiques à long terme qu'aux opérations quotidiennes. Ils maintiennent un niveau élevé de présence physique dans la prison. En raison de leur connaissance opérationnelle



approfondie, ils font de la microgestion. Ces directeurs peuvent être plus autocratiques et conflictuels dans leur style et ont tendance à être moins inclusifs. Ils apprécient l'autorité qu'apporte le rôle de directeur et le statut de représentant de la prison lors de fonctions externes.

**Les idéalistes libéraux** ont, eux, intégré l'administration avec un sentiment de vocation et par désir de réformer et de réhabiliter les détenus. Ils ont pour la plupart été recrutés directement à l'université, avec un diplôme dans l'une des sciences sociales. Les idéalistes libéraux ont tendance à avoir une vision plus large du système de justice pénale. Ils conservent l'optimisme qu'un travail constructif et utile peut être effectué avec les prisonniers, à condition que les ressources appropriées soient disponibles. Ils préfèrent travailler dans des prisons qui sont davantage axées sur la formation et la réforme, plutôt que sur le confinement et le traitement d'un grand nombre de prisonniers. Ils passent une grande partie de leur temps à cultiver une vision, à entreprendre une planification stratégique et à impliquer les parties prenantes, y compris les détenus. Ils adoptent une perspective à long terme et se concentrent davantage sur le changement culturel que sur l'amélioration des performances à court terme. La gestion opérationnelle quotidienne est laissée à d'autres. Ils considèrent le managérialisme, et ses manifestations, comme une distraction de l'objectif réel du travail. Les agents pénitentiaires peuvent les considérer comme des réformateurs sociaux qui n'apprécient pas la « dureté » du métier et qui prennent souvent le parti des prisonniers plutôt que le leur.

**Les dissidents conformistes** remettent en question le *statu quo* en repoussant les limites. Le système tolère leur individualité parce qu'ils produisent des projets et des modes de fonctionnement très médiatisés et novateurs. Leurs prisons deviennent le point de mire des visiteurs officiels en raison de leurs méthodes de travail innovantes et des exemples de « meilleures pratiques ». Pour autant, ils se conforment au système dans la mesure où ils en ont besoin, afin de pouvoir être créatifs et évolutifs. Leurs prisons atteignent la plupart des indicateurs clés de performance et ils adhèrent à la plupart des exigences imposées par la direction. Ils ont également tendance à être plus charismatiques que les autres directeurs, sont capables d'exprimer publiquement leurs valeurs et leurs convictions et de démontrer ce qu'ils essaient d'accomplir. Ils ont le pouvoir de transformer une institution. Cependant, ils sont vulnérables aux critiques et à la censure si les choses tournent mal. Ils sont également le groupe le plus susceptible de

quitter l'administration pénitentiaire parce qu'ils sont désillusionnés, frustrés ou ont le sentiment que leurs talents ne sont pas utilisés au mieux.

Ces éléments permettent donc de mieux appréhender les profils des directeurs pénitentiaires. Nous constatons de cette manière, la diversité des attentes et des parcours de ces professionnels. Néanmoins, au-delà de ces différences, Bennett (2012 : 195) constate deux éléments structurants l'identité professionnelle des directeurs de prisons : « *la culture traditionnelle des agents pénitentiaires et la managérialisation* » (*Ibidem* : 234). La culture traditionnelle des agents pénitentiaires est inhérente aux interactions entre les différents groupes professionnels pénitentiaires. D'une part, car une partie des directeurs ont été surveillants et disposent d'un « sens profond » de la prison. D'autre part, car les relations de travail avec le personnel de la prison supposent une « *dialectique de contrôle* ». Les directeurs mobilisent les personnels en faisant appel à leurs besoins et leurs valeurs, mais cela suppose que les directeurs se font également influencer et façonner par ceux qu'ils dirigent. Par ailleurs, Bennett (2012 : 281) décrit l'intégration du management dans l'environnement pénitentiaire comme ayant intrinsèquement modifié la culture traditionnelle par la mise en conformité et l'homogénéisation des pratiques. Les anciens directeurs ont été délégitimés par leurs actions présentées comme inefficaces et non conformes aux prescriptions centrales (Wheatley, 2005 *dans* Bennett, 2012). De cette manière, nous observons comment l'identité professionnelle des directeurs est loin d'être stable et apparaît comme poreuse aux attentes institutionnelles qui traversent les établissements pénitentiaires.

### 1.2.3. Les missions des directeurs en établissements

Comme le souligne Dilulio (1987, cité *dans* Caeti et al., 2003), le style de gestion d'un directeur pénitentiaire a un grand impact sur l'établissement et sa philosophie organisationnelle. Wilson (2000 : 12) explique que le rôle des directeurs de prison est de « *modeler et remodeler une structure essentiellement punitive en une structure positive et optimiste* » (*dans* Bennett, 2012 : 284). Pour y arriver, Coyle (2002 : 97) identifie trois missions principales aux directeurs de prison pour assurer la bonne gestion de leur établissement. La première consiste à **régler les questions systémiques**, c'est-à-dire les liens avec le reste de la chaîne pénale et les autres administrations. La deuxième tend à **répondre aux questions structurelles sur la façon dont le service est organisé**. Il s'agit de conjuguer le besoin d'une ligne hiérarchique claire tout en encourageant le

personnel à faire preuve d'initiative. La troisième, qui découle des deux premières, est une **série de ce que l'on peut appeler des questions de personnes**. C'est en rapport avec le leadership et la gestion de tous les acteurs du système, en particulier le personnel et les détenus. Coyle (2002 : 72) insiste particulièrement sur l'influence qu'aura le leadership du directeur sur la culture organisationnelle.

*« Les systèmes pénitentiaires sont des organisations hiérarchiques et tous ceux qui y participent auront tendance à se tourner vers la personne au sommet pour savoir ce que l'on attend d'elle en termes d'attitude, de comportement et de méthode de travail. Les prisons où l'atmosphère est la plus humaine, où la culture est la plus positive, sont probablement celles où le leadership est le plus visible. [...] En d'autres termes, ils mettront l'accent sur l'éthique dans laquelle la prison doit fonctionner et fixeront des paramètres très clairs sur ce qui doit être fait et sur le type de comportement acceptable ou non. Une fois cela fait, les dirigeants encourageront le personnel de niveau inférieur à prendre des initiatives pour mettre en œuvre les détails de la politique convenue. »*

Équilibrer toutes ces missions représente alors un véritable défi pour les directeurs de prison (Winter, 2017). Selon Lemire et Vacheret (2007 : 19), cela fait d'eux « *de superlégalistes, de superbureaucrates, de supernégociateurs et des administrateurs d'élite*. [Les directeurs pénitentiaires sont] *aujourd'hui chargé [s] de gérer la diversité et l'incohérence*. ». En cela, nous corroborons la présence de multiples attentes institutionnelles traversant ce groupe d'acteurs.

Chargés de coordonner, d'insuffler une vision, de garantir la conformité, les directeurs pénitentiaires sont donc des managers publics intermédiaires. Acteurs-relais de l'institution, se situant entre deux mondes, les établissements et leur hiérarchie, ils font partie de plusieurs systèmes d'action dans lesquels ils disposent d'une position stratégique. Ils gèrent leur établissement et doivent inscrire leurs actions dans les demandes institutionnelles plus larges. Ils font face à des éléments organisationnels structurants qu'il faut rendre flexibles en fonction des objectifs prescrits ou initiés. Enfin, ils se doivent de gérer de multiples parties prenantes tant internes qu'externes à l'administration pénitentiaire. Ces éléments permettent donc de corroborer, une nouvelle fois, le choix de ces professionnels comme cas pertinent d'une étude sur la complexité et le travail institutionnels.

Précisons à présent, les méthodes de collecte de données retenues dans le cadre de notre recherche.

## **2. Les méthodes de collecte de données utilisées**

Au commencement de cette recherche, nous avons demandé une **autorisation auprès de l'administration pénitentiaire** et plus particulièrement au Laboratoire de recherche et d'innovation (EX4) de la DAP. Pour ce faire, nous avons soumis un projet de recherche en avril 2020 et avons obtenu l'autorisation en septembre 2020 (cf. annexe 3). Cette autorisation visait à légitimer notre recherche auprès des acteurs du terrain. Rappelons que les acteurs pénitentiaires sont soumis à un statut spécial, disposent d'un droit de réserve et que l'entrée dans les établissements est restreinte. L'autorisation de la direction centrale était donc primordiale pour établir un lien de confiance avec les acteurs. Elle a largement facilité notre accès aux individus et aux établissements. En effet, pour chaque nouveau contact, nous précisions avoir cette autorisation et l'avons jointe à nos échanges. Cela explique selon nous, que nous n'ayons jamais fait l'objet d'un refus lié à une demande d'entretien. Précisons également que **l'ensemble des noms, prénoms ou lieux mentionnés dans les résultats sont factices**. Enfin, il est important que le lecteur considère cette analyse dans son ensemble et ne s'attarde sur des ressemblances avec des lieux ou des personnes. L'objectif est d'observer des tendances générales quant à la relation acteur-institution. Ce faisant, elle tend vers une généralisation théorique et ne vise pas à valoriser ou critiquer des individualités.

Nous présentons donc dans cette partie, les méthodes de recueil des données utilisées. Tout comme Allard Poesi (2015 : 2), nous pensons que « *la collecte des données s'apparente plus à une construction du réel qu'à une opération de reflet.* » De sorte que nous assumons avoir fait des choix dans le recueil et le traitement de ces dernières. Il s'agit dans cette section de les présenter et de les expliquer. Le recueil des données a duré trois années, de septembre 2019 à juin 2022. Selon les recommandations de Van de Ven et Poole (2005), nous avons veillé lors du recueil des données à la cohérence des données recueillies selon les différentes unités d'analyse notamment quant à la durée de ce recueil et le degré de précision. Les développements ci-après permettront de le corroborer. Nous avons fait appel à trois méthodes afin d'assurer une triangulation des données (Yin, 2018). Ainsi, la recherche se fonde sur la poursuite d'entretiens semi-directifs (2.1.), la réalisation d'observation (2.2.), et la collecte de documents secondaires (2.3.). Le tableau 13 retrace les méthodes utilisées, les données recueillies et leurs intérêts pour la recherche.

Tableau 13 : Synthèse des données recueillies dans le cadre de la recherche

Nature des données	Primaire		Secondaire
	Entretiens semi-directifs	Observations	Documents secondaires
Méthodes	E-X ou C-X	OBS	DNS
Abréviation	E-X ou C-X	OBS	DNS
Nombre d'items	47 entretiens semi-dirigés	47 jours d'observation	129 documents récoltés
Description des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 28 entretiens avec des personnels de direction en établissement pénitentiaire.</li> <li>• 19 entretiens avec des acteurs du champ institutionnel (pénitentiaires et non pénitentiaires).</li> </ul> <p>Les entretiens ont duré entre 45 minutes et 3 heures 30, avec une moyenne de 1 heure 38.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi individuel de directeurs pénitentiaires durant leur journée de travail.</li> <li>• Participation à des réunions formelles avec des acteurs organisationnels et du champ.</li> <li>• Moments de vie avec des directeurs ou des personnels pénitentiaires.</li> <li>• Participation à des évènements divers</li> </ul>	<p>Les principaux documents comprenaient des rapports, des tracts, de la documentation institutionnelle à usage interne et externe, des articles de journaux. Tous étaient liés aux pratiques, aux établissements ou aux directeurs.</p>
Intérêts pour l'analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier l'imprégnation des individus aux logiques et leur perception de la complexité</li> <li>• Observer leur rôle vis-à-vis de l'institution</li> <li>• Avoir accès à des pratiques circonscrites dans le temps et l'espace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approfondir notre compréhension des interactions entre acteurs, des contextes organisationnels et leurs implications pour le travail institutionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contextualiser les acteurs, les pratiques et les logiques</li> <li>• Identifier les effets du travail institutionnel sur le champ institutionnel</li> </ul>

Source : Autrice

### 2.1. Les entretiens semi-directifs réalisés

Nous avons mené **quarante-sept entretiens** semi-directifs d'une durée moyenne de 1 h 30. Ceci représente plus de quatre-vingt-six heures d'enregistrement. Trente-quatre entretiens se sont déroulés en face à face, huit par téléphone et quatre en visioconférence. Cette méthode a été privilégiée, car elle est adaptée aux objets de recherche portant sur les représentations et les pratiques.

*« Ces enquêtes, qui visent la connaissance d'un système pratique (les pratiques elles-mêmes et ce qui les relie : idéologies, symboles, etc.), nécessitent la production de discours modaux et référentiels, obtenus à partir d'entretiens centrés d'une part sur les conceptions des acteurs et d'autre part sur les descriptions des pratiques »* (Blanchet et Gotman, 2007 : 30)

Les données obtenues grâce aux entretiens semi-directifs sont couramment utilisées dans les recherches sur le travail institutionnel (Currie et al., 2012 ; Smets et Jarzabkowski, 2013 ; Zietsma et Lawrence, 2010) et les logiques institutionnelles (Dahlmann et Grosvold, 2017 ; Reay et Hinings, 2009 ; Greenwood et Suddaby, 2006). Notons également que les entretiens semi-directifs sont en congruence avec notre positionnement constructiviste puisqu'il s'agit de reconnaître la relation enchevêtrée entre le « *faire dire* » et le « *dire* » (Rouleau, 2003 : 155 dans Bertolucci, 2016 : 166). Pour Gavard-Perret (2012 : 89), les données sont donc coproduites, mais aussi reconstruites en prenant appui « *sur des représentations stockées en mémoire du répondant* ». En pratique, l'entretien semi-directif permet d'équilibrer l'expression libre de la personne interrogée avec un cadre défini par le chercheur (Sauvayre, 2013).

Nous avons eu recours à cette méthode pour deux raisons principales. La première était d'approfondir les significations individuelles concernant les multiples logiques institutionnelles et d'identifier ainsi, les logiques imprégnées. La deuxième était de disposer d'un temps pour approfondir notre compréhension des pratiques et du rôle des directeurs en matière de travail institutionnel. En cela, les entretiens ont été organisés autour d'un guide d'entretien rendu flexible au discours de la personne interrogée.

### 2.1.1. La construction du guide d'entretien

Au cours de notre recueil des données, nous avons utilisé deux guides d'entretien. L'un était à destination des directeurs pénitentiaires se situant en établissement, l'autre était à destination des acteurs du champ pénitentiaire. Notre introduction était similaire pour tous les entretiens. Avant de commencer, nous nous présentions, rappelions la démarche de recherche et expliquions l'organisation de l'entretien. Nous posions ensuite la question du consentement à l'enregistrement tout en garantissant l'anonymat des réponses. Puis si cela était accepté, nous expliquions le fonctionnement de l'enregistreur. Nous détaillions les modes possibles (marche, arrêt, pause) notamment à travers la couleur que prenait l'enregistreur. Il s'agissait d'anticiper d'éventuelles coupures et de garantir une flexibilité aux interrogés. Cette transparence vit à vis de la méthode et de l'outil, était pour nous le socle d'un lien de confiance avec les acteurs. Notons que seulement cinq entretiens n'ont pas été enregistrés, deux par refus explicite et trois par manque d'opportunité. L'ensemble des enregistrements ont fait l'objet d'une retranscription. Tous les entretiens ont fait l'objet d'une prise de notes en temps réelle.

La prise de notes était un appui à la relance, permettait de ne pas fixer continuellement le regard des répondants et permettait de contrer les dysfonctionnements de l'enregistreur. Lors des entretiens, nous tenions une posture empathique afin de garantir la qualité des données (Arezki, 2019 ; Fillol, 2015).

Notre guide d'entretien s'est organisé selon trois thèmes : l'accroche, la complexité institutionnelle et le travail institutionnel. Le premier et le deuxième thème étaient à destination de l'ensemble de nos interrogés tandis que le dernier ne s'adressait qu'aux directeurs pénitentiaires.

Lors de l'**accroche**, nous invitons les personnes interrogées à se présenter et à nous expliquer leur parcours professionnel. Tout comme Arezki (2019), nous avons suivi les recommandations d'Evard et al. (2009) en débutant par une question large permettant à la personne interrogée d'aborder ses motivations, ses intérêts ainsi que des informations personnelles notamment concernant sa vie familiale. L'objectif était de comprendre pourquoi les directeurs avaient choisi d'intégrer l'administration pénitentiaire et le parcours qu'ils avaient dans cette dernière.

Le **deuxième thème** consistait à comprendre les intentions et représentations institutionnelles de la part des répondants. Il s'agissait d'identifier les attentes institutionnelles perçues sur les directeurs pénitentiaires, leur conception du rôle de directeur pénitentiaire ainsi que leur compréhension des marges de manœuvre entourant l'action des directeurs pénitentiaires. En cela, l'entretien est une méthode pertinente lorsque le chercheur explore des processus individuels complexes (Gavard-Perret et al., 2012). Dans notre cas, il fallait comprendre comment les directeurs pénitentiaires s'approprient les logiques institutionnelles et appréhendent leur moyen d'action. Interroger les acteurs du champ permettait également de mettre en lumière la diversité des attentes institutionnelles entourant la gestion des établissements pénitentiaires et le rôle des directeurs en la matière.

Le **troisième thème** de nos entretiens s'intéressait aux pratiques des directeurs pénitentiaires. Pour matérialiser ce concept, nous avons fait appel à la notion de projet. Il s'agissait alors de circonscrire les pratiques dans le temps et dans un contexte organisationnel spécifique. Comme Battilana (2006 : 70), nous avons choisi de ne pas limiter les directeurs à un choix particulier de projets. Deux critères seulement leur

étaient énoncés : le projet devait être terminé et relativement récent afin qu'ils s'en souviennent précisément. Nous n'avons pas donné de consigne spécifique pour les entretiens ayant été réalisés dans les établissements observés. Certains projets mentionnés n'avaient donc pas de lien direct avec le contexte organisationnel dans lequel nous nous situons. Néanmoins, chaque projet présentait un intérêt indéniable avec le travail institutionnel puisqu'ils témoignent de l'action projective des acteurs sur l'institution (Emirbayer et Mische, 1998).

Cette absence de critères théoriques se justifie au regard de plusieurs éléments. Tout d'abord par une volonté de **dépasser les postures individuelles** que demande la fonction et que le contexte organisationnel durant l'observation pouvait accentuer. Il s'agissait également de **favoriser la prise de recul** que permettait un projet passé et d'appréhender les conséquences du projet abordé. En cela, nous avons utilisé le projet comme un moyen de révéler le travail institutionnel fourni par les directeurs pénitentiaires. Cette absence de choix s'explique également par notre **volonté d'avoir accès à toutes les pratiques** concourant au travail institutionnel que ces derniers appellent ou non à une intentionnalité, qu'ils soient de grande ou de petite ampleur, qu'ils aient mené à d'importants changements institutionnels ou non (Lawrence et Phillips, 2019). Ainsi, à la différence des autres travaux universitaires qui identifient le changement étudié en amont et expliquent les pratiques qui y ont mené, nous avons choisi de faire l'inverse. Nous sommes partis des projets pour constater de quelle manière ils ont pu représenter un travail institutionnel. Ainsi, nous avons utilisé ce troisième thème pour avoir accès aux « *interprétations présentes des acteurs [sur] des événements passés* » (Allard Poesi, 2015 : 8-9). Cela permettait d'avoir accès aux dynamiques collectives, institutionnelles et organisationnelles. Nous avons donc utilisé le discours comme l'expression d'enjeux collectifs considérant que ces derniers peuvent être entremêlés de différents niveaux de réalité sociale (Allard Poesi, 2015). Nos questions étaient donc orientées sur le déclenchement du projet, les moyens mis en œuvre, les acteurs mobilisés, la temporalité et la finalité de ce dernier. Deux entretiens n'ont pas pu aboutir sur cette troisième thématique par manque de temps durant les entretiens. Malgré cela, vingt-cinq projets ont pu être recensés. Nous nous appuyons donc sur Boudon et Bourricaud (1990 : 308 dans Bertolucci, 2016 : 162-163) pour assumer qu'une « *méthodologie de type individualiste n'implique en aucune façon que soient méconnues les contraintes de l'action et les structures ou institutions qui déterminent ces contraintes* ». Nous résumons ci-dessous les thèmes et les sous-thèmes mentionnés lors des entretiens (tableau 14).



Tableau 14 : Thèmes et sous-thèmes abordés lors des entretiens semi-directifs.

Thèmes communs à l'ensemble des personnes interrogées	Thème 1 : Accroche	
	Présentation individuelle	Age
		Concours
		Parcours professionnel jusqu'à l'entretien
	Thème 2 : Appréhension des logiques institutionnelles mobilisées	
	Imprégnation	Valeurs perçues de l'Administration Pénitentiaire (AP)
		Définition par l'AP d'une « bonne gestion » des établissements pénitentiaires / Votre définition
		Définition par l'AP du rôle d'un directeur pénitentiaire ? / Votre définition
		Objectifs dans la gestion des établissements pénitentiaires
		Moyens d'atteindre ces objectifs
Relation à la complexité	Marges de manœuvre dans la gestion des établissements	
	Enjeux et évolution de l'Administration Pénitentiaire dans les années futures	
	Rôle d'un directeur pénitentiaire dans l'évolution de l'Administration Pénitentiaire et pour répondre aux enjeux identifiés précédemment	
Thème supplémentaire pour les directeurs pénitentiaires	Thème 3 : Travail institutionnel mené	
	Elaboration du projet	Contenu du projet
		Déclencheurs du projet
		Rôle joué par le directeur pénitentiaire
	Mise en œuvre	Temporalité
		Acteurs mobilisés (internes et externes à l'établissement + internes et externes à l'administration pénitentiaire)
		Leviers utilisés
		Freins rencontrés
	Perception effets	Impact sur l'établissement
		Impact sur l'institution
Impact sur la société		

Source : Autrice

### 2.1.2. L'échantillonnage des personnes interrogées

Notre échantillon ne repose pas sur des principes statistiques, mais sur un échantillonnage « séquentiel dirigé par une réflexion conceptuelle » (Miles et Huberman, 2003 : 58). Il s'est donc construit chemin faisant selon les directeurs pénitentiaires rencontrés en établissements et les personnes identifiées comme importantes pour répondre à notre question. La sélection d'un répondant était ainsi poussée par une question conceptuelle (Serval, 2016). Nous avons identifié ces personnes par effet boule de neige (Thiétart et al., 2014). Tout comme Gawer et Phillips (2013 : 1046), il s'agissait d'identifier des « informateurs » susceptibles de nous renseigner sur notre objet de recherche. Ce faisant, nous avons contacté l'ensemble de ces personnes individuellement au regard de leurs postes. Des exemples de mails de contact sont proposés en annexe 4 et 5. Dès lors, notre échantillon a été délimité *a posteriori* une fois la saturation sémantique et théorique atteinte. La saturation sémantique est atteinte lorsque les entretiens ne

permettent plus de révéler de nouvelles informations malgré la variété des profils (Romelaer, 2005 *dans* Arezki, 2019). La saturation théorique existe lorsque le chercheur n'est plus en mesure de fournir de nouveaux éclairages théoriques aux explications déjà avancées (Romelaer, 2005 *dans* Arezki, 2019). Nous avons atteint ces degrés de saturation grâce à quarante-sept entretiens organisés avec des directeurs pénitentiaires en poste en établissements et des acteurs du champ institutionnel, pénitentiaires et non pénitentiaires.

Concernant la présentation des répondants et la mention de leurs propos (verbatim), nous avons fait face à la difficulté de garantir l'anonymat. En effet, en raison du caractère unique des fonctions et des postes des personnes interrogées, ces dernières pourraient être facilement reconnues. De ce fait, nous suivons les conseils de Yin (2018 : 297) afin de « *nommer les individus dans le cadre d'une liste plus longue de toutes les sources, mais en évitant d'attribuer un point de vue ou un commentaire particulier à un seul individu.* ». C'est pourquoi nous ne relierons pas les personnes à leur caractéristiques individuelles et au contexte organisationnel dans lequel nous les avons observés. Ce faisant, en cohérence avec notre démarche, nous présentons les répondants en fonction du niveau auquel ils appartiennent. En outre, les directeurs rencontrés en poste en établissement sont reconnaissables sous l'acronyme (E) et les acteurs du champ sous l'acronyme (C). Nous avons précisé l'ensemble des caractéristiques individuelles des répondants en annexe 4.

Concernant les **directeurs pénitentiaires en poste en établissement**, nous en avons interrogé vingt-huit. Le choix de ces acteurs s'est naturellement opéré puisqu'il s'agissait de comprendre comment ces derniers sont influencés par de multiples logiques institutionnelles et portent un travail institutionnel. Le tableau 15 dépeint un résumé de leurs caractéristiques.

Tableau 15 : Caractéristiques résumées des directeurs pénitentiaires en poste en établissement pénitentiaire.

Dénomination pour les verbatims	Nombre	Poste	Sexe	Age	Ancienneté dans l'AP	Ancienneté dans le corps	Concours	Durée moyenne des entretiens
<b>E-DD-n</b>	13	Directeur de détention	8 Femmes 5 Hommes	Age moyen : 38 ans	Ancienneté moyenne : 12 ans	Ancienneté moyenne : 7 ans	6 concours externe 7 concours interne	100 min
				Intervalle : [27 ; 60 ans]	Intervalle : [1 ; 35 ans]	Intervalle : [1 ; 35 ans]		
<b>E-ACE-n</b>	7	Adjoint au chef d'établissement	4 Femmes 3 Hommes	Age moyen : 42 ans	Ancienneté moyenne : 16 ans	Ancienneté moyenne : 7 ans	2 concours externes 5 concours interne	112 min
				Intervalle : [30 ; 50 ans]	Intervalle : [5 ; 25 ans]	Intervalle : [5 ; 15 ans]		
<b>E-CE-n</b>	8	Chef d'établissement	6 Femmes 2 Hommes	Age moyen : 46 ans	Ancienneté moyenne : 20 ans	Ancienneté moyenne : 16 ans	4 concours externes 3 concours interne	113 min
				Intervalle : [40 ; 65 ans]	Intervalle : [15 ; 30 ans]	Intervalle : [10 ; 30 ans]		
<i>Total : 28</i>								

Source : Autrice

S'agissant des **acteurs du champ**, nous avons interrogé un panel très diversifié d'acteurs en relation avec les directeurs pénitentiaires. De manière générale, il s'agissait de préciser l'environnement institutionnel dans lequel évoluent les directeurs et de mieux appréhender les pressions institutionnelles auxquels ils sont soumis. Le tableau 16 synthétise les fonctions des acteurs du champ institutionnel.

Tableau 16 : Caractéristiques des personnes interrogées au niveau du champ institutionnel

Dénomination pour les verbatims	Nombre de personnes interrogées	Fonction	Durée de l'entretien
C-DI-n	4	Directeurs interrégionaux	105 min
	1	Coordinateur interrégional des psychologues des personnels	220 min
	1	Chargé de mission	168 min
	1	Directeur Fonctionnel d'Insertion et de Probation	90 min
C-DAP-n	1	Directeur de l'Administration Pénitentiaire	190 min
	1	Chef de service du recrutement et de la formation des personnels	90 min
	1	Chef de service du bureau de la gestion personnalisée des corps de direction	125 min
	1	Chef de la mission de contrôle interne	220 min
	1	Chef du bureau de l'innovation et de la recherche	132 min
C-ENAP-n	1	Directeur de l'ENAP	53 min
	1	Responsable du département gestion et management	70 min
	1	Responsable de l'unité de formation des directeurs	70 min
C-EXT-n	1	Magistrat	90 min
	1	Maitre de conférences en charge d'un programme de préparation aux concours de l'administration pénitentiaire	120 min
	1	Syndicat des personnels de direction	70 min
	1	Coordinateur de projet au sein d'une association intervenant en établissement	60 min
<b>Total</b>	<b>19</b>		

Source : Autrice

Nous avons interrogé **sept personnels en poste au niveau interrégional (C-DI)**. Ces acteurs étaient intéressants pour répondre à deux besoins. Premièrement, il s'agissait de mieux comprendre l'influence dont disposent ces acteurs sur le fonctionnement des établissements pénitentiaires et donc sur les directeurs pénitentiaires. Comprendre leurs perceptions concernant le rôle des directeurs, nous permettait d'en apprendre davantage sur les marges de manœuvre octroyées. Deuxièmement, il s'agissait d'en apprendre davantage sur le fonctionnement d'une direction interrégionale, les jeux d'influence

existants et donc sur les pouvoirs de soutien ou de résistance qui peuvent en résulter dans le cadre du travail institutionnel. Interroger les personnes en poste au niveau interrégional a donc permis d'en apprendre davantage sur l'influence des autorités hiérarchiques sur les directeurs pénitentiaires.

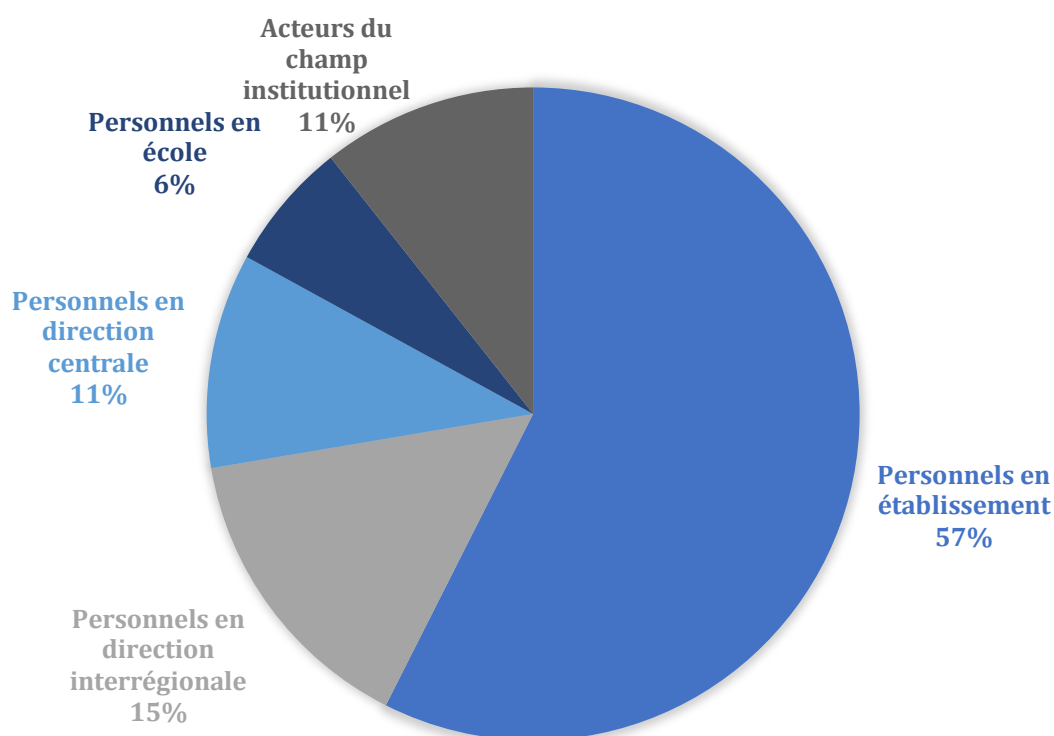
Nous avons également interrogé **cinq personnels en poste à la Direction de l'Administration Pénitentiaire** (C-DAP) et ce, pour trois raisons. La première tient au fait que ces acteurs ont permis de compléter nos connaissances sur le contexte politique dans lequel évolue l'administration pénitentiaire. La deuxième raison se fonde sur une volonté d'approfondir notre compréhension des attentes et demandes au sein du champ institutionnel. Ceci avait pour corolaire de nous renseigner sur les contraintes imposées à cette administration. Enfin, car les acteurs de ce niveau hiérarchique priorisent, formalisent et transmettent les attentes institutionnelles par le biais de circulaire ou de notes. Ils arbitrent donc les demandes institutionnelles qui se concrétisent ensuite dans la gestion quotidienne des établissements. Interroger les personnes en poste au niveau central a donc permis de préciser l'influence du champ institutionnel et plus largement des attentes sociétales dans la gestion des établissements pénitentiaires et par voie de conséquences, sur les directeurs pénitentiaires.

Nous avons ensuite interrogé **trois personnels en poste à l'École Nationale de l'Administration Pénitentiaire** (C-ENAP). Ici, l'intérêt était double. Tout d'abord, il s'agissait de mieux comprendre la culture professionnelle des directeurs pénitentiaires à partir du processus de socialisation secondaire créée par l'école. Ensuite, ces entretiens nous ont permis de comprendre le cadre professionnel dans lequel s'insèrent les pratiques des directeurs. En effet, au regard de leur formation, nous sommes arrivés à mieux cerner les pratiques définies comme légitimes ou illégitimes par l'institution. Ceci nous a permis d'identifier des leviers ou des freins culturels au travail institutionnel porté par les directeurs pénitentiaires.

Enfin, nous avons interrogé des **acteurs extérieurs à l'administration pénitentiaire** issus des mondes judiciaire, universitaire, associatif et syndical. Ces personnes nous ont permis d'élargir le panel d'acteurs rencontrés pour avoir accès à des acteurs du champ agissant en établissement. Ils ont mis en lumière une vision extérieure des directeurs, des établissements et plus largement de l'administration. Ils nous ont décrit leurs attentes et leurs relations avec les directeurs.

De manière générale, nous pouvons observer la proportion des personnes interrogées (cf. figure 18). Cette diversité d'acteurs corrobore donc un échantillonnage cohérent avec nos questions de recherche et atteste d'une compréhension approfondie du terrain.

Figure 18 : Répartition des personnes interrogées



Source : Autrice

## 2.2. Les observations menées

Nous avons également eu recours à des observations directes en établissements pénitentiaires. Cette méthode est reconnue dans le cadre d'une étude de cas afin de recueillir des informations supplémentaires sur l'objet de recherche (Yin, 2018). Comme le relève Yin (2018 : 165) :

*« L'opportunité la plus distinctive est liée à l'accès à des événements ou des groupes qui sont autrement inaccessibles à une étude. Une autre opportunité est la capacité de percevoir la réalité du point de vue d'une personne "à l'intérieur" d'une affaire plutôt qu'à l'extérieur. Nombreux sont ceux qui soutiennent qu'une telle perspective est inestimable pour produire une représentation précise d'un phénomène étudié ».*

En effet, l'objectif de l'observation était de diversifier nos moyens d'accès puisque les entretiens, seuls, auraient pu limiter notre compréhension du phénomène et de son environnement (Allard Poesi, 2015 : 2). De cette manière, l'observation a permis d'avoir un accès privilégié aux directeurs et a facilité la création d'un lien de confiance avec ces derniers. Ceci a contribué à une meilleure connaissance du terrain, à la qualité des données recueillies et à la précision de l'analyse qui en a suivi.

Nous avons donc organisé une observation *in situ* des acteurs et des pratiques institutionnels. Ainsi, entre 2020 et 2022, nous avons organisé **quarante-sept jours d'observation dans cinq établissements pénitentiaires**. Avec une présence minimum de dix heures par jour durant, généralement, dix jours de présence continue dans chacun des établissements, nous avons réalisé environ **470 heures d'observation**. L'observation a été réalisée par une seule chercheuse tout au long du recueil. Ceci a permis l'homogénéisation du recueil des données entre établissements et une longue immersion dans chacun des contextes organisationnels garantissant ainsi une fine connaissance des enjeux et des personnes. Pour accroître la fiabilité des données d'observation, le recours à plusieurs observateurs aurait pu être préféré, mais les ressources humaines et matérielles étaient limitées par l'exercice de thèse.

### 2.2.1. Le choix des établissements

Le choix des terrains d'observation s'est déroulé en trois temps.

Tout d'abord, nous avons fait le choix de réaliser nos observations au sein **d'établissements pénitentiaires** (n=187). Il convenait que les organisations étudiées soient toutes positionnées au même niveau hiérarchique afin d'assurer leur comparabilité. Il s'agissait d'avoir des contextes similaires dans lesquels évoluent les directeurs pénitentiaires. Le choix a alors été effectué d'exclure de nos observations, les services pénitentiaires d'insertion et de probation (n=103), les directions interrégionales (n=9) ainsi que la direction centrale (n=1). Cette focalisation sur les établissements pénitentiaires permettait également d'assurer une homogénéité quant aux marges de manœuvre des acteurs chargés d'appliquer la politique pénitentiaire et donc aux possibilités de mener un travail institutionnel.

Une fois ce premier choix réalisé nous avons ensuite décidé de mener une observation ouverte. Le chercheur est alors « *connu en tant qu'observateur extérieur, de la part des membres de la collectivité au sein de laquelle il évolue : le risque sous-jacent est de générer des changements artificiels de comportement ; un avantage non négligeable est de ne pas soulever de problèmes d'ordre éthique, du fait de la décision de « jouer cartes sur table »* » (Soulé, 2022 : 4). Dans cette perspective de transparence, nous avons donc demandé de **nombreuses autorisations** afin d'avoir accès aux terrains d'observation. Après l'octroi de l'autorisation de la DAP, nous avons ensuite contacté les directions interrégionales dans lesquelles se situaient quatre établissements préalablement identifiés. Ces établissements, nous les avons choisis afin de diversifier au maximum les contextes d'observation. Il s'agissait au regard de notre objet d'étude d'appréhender l'étendue des contextes organisationnels dans lesquels évoluent les directeurs. Nous avons donc fait varier les établissements selon les régimes de détention présents, leur capacité théorique d'accueil, leur année de mise en service et leur zone géographique. De manière générale, nous pouvons observer des critères d'homogénéité et d'hétérogénéité (Fiore, 2022 ; Carmouze, 2020 ; Arezki, 2019 ; Hernandez, 2006 ; Glaser et Strauss, 1967). Les établissements choisis devaient ainsi tous répondre à un principe de réplication théorique (Miles et Huberman, 2003).

Nous avons obtenu les quatre autorisations auprès des directions interrégionales, mais les approches concernant le **choix des établissements** ont connu des trajectoires distinctes. Les établissements un et deux ne faisaient pas partie du recensement initial, mais ont été conseillés lors de nos discussions avec un directeur interrégional. Sous couvert de ces discussions, nous avons ensuite contacté les chefs d'établissement. Les établissements trois et cinq se sont positionnés volontairement pour participer à la recherche après appel à candidatures diffusé par le secrétariat général des directions interrégionales. Ces établissements faisaient partie du projet de recherche initial et avaient été identifiés. L'établissement quatre a quant à lui, été proposé par nos soins, après discussion avec le directeur interrégional. Le secrétariat général a ensuite contacté le chef d'établissement pour l'en informer. Les établissements, trois, quatre et cinq ont donc été choisis selon une perspective de réplication théorique. Dans une stratégie de recherche flexible et efficace, les établissements un et deux ont quant à eux été choisis par opportunisme méthodologique selon un effet boule de neige (Girin, 1989 dans Serval, 2015 ; Miles et Huberman, 2003). Le tableau 17 détaille les caractéristiques de chaque établissement finalement observé et les données recueillies.



Tableau 17 : Les caractéristiques des établissements observés.

		Établissement 1	Établissement 2	Établissement 3	Établissement 4	Établissement 5
Caractéristiques institutionnelles	Quartier Maison d'arrêt	X	X	X		X
	Quartier Centre de détention			X	X	
	Quartier Maison centrale				X	
	Centre National d'évaluation		X		X	X
	Quartier mineur		X			
	<i>Nombre de régimes de détention par établissement</i>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
Caractéristiques organisationnelles	Nombre de personnes détenues (capacité théorique)	500	1400	560	800	1000
	Date de construction	2018	1990-2018	2016	2011	2005
	Emplacement géographique	Sud	Sud	Centre	Île-de-France	Nord
Observation	Période d'observation	Novembre 2020 Mai 2022	Mars 2021	Juin 2021	Janvier 2022	Janvier 2021
	Durée de l'observation	8 jours non consécutifs	10 jours consécutifs	10 jours consécutifs	10 jours consécutifs	9 jours consécutifs
	Nombres de pages du journal de bord	179	212	216	324	140

Source : Autrice

## 2.2.2. La période d'observation

Avant chaque période d'observation, nous nous sommes préalablement entretenus avec les chefs d'établissements afin de nous présenter, d'expliquer notre démarche ainsi que nos points d'intérêts pour cette observation. Nous avons également répondu à leur question quant à l'organisation concrète de cette période d'observation. Nous avons profité de ces rendez-vous pour demander des informations et de la documentation a consulté en amont des observations afin de compléter nos connaissances sur les établissements. Notre arrivée en établissement était ensuite accompagnée d'une note de service autorisant les agents de la Porte d'Entrée Principale (PEP) à nous laisser entrer (cf. annexe 7). Cette note mentionnait la période de notre venue, notre fonction ainsi que le matériel autorisé. Nous étions ensuite présentés aux chefs de service administratif, de la détention et de l'insertion de la probation, par le chef d'établissement lors de la réunion de « retours d'astreinte » le lundi matin. Notre fonction et notre objet de recherche étaient donc connus de tous les officiers, attachés d'administration et de l'équipe de direction dès la première heure de notre présence. Nous étions présentés différemment selon les chefs d'établissements, soit en tant qu'universitaire soit en tant que stagiaire.

Durant les périodes d'observation, nous nous sommes positionnés en tant qu'**observateur non participant**. Il s'agissait d'être comme « *une ombre transparente, un corps invisible qui d'une certaine manière se doit de laisser passer la lumière : ne pas interférer dans le cours des actions.* » (Vàsquez, 2013 : 84). Si nous avons bien conscience que notre présence extérieure n'ait pas sans effet, nous avons souhaité malgré tout limiter ces derniers. Ainsi, contrairement à l'observation participante, nous n'avons pas pris une part active dans les activités de l'établissement. Nous avons essayé d'être en position de recul par rapport à l'action et avons pris des notes sur ce qui se déroulait devant nos yeux.

Concernant les personnes observées, nous nous sommes concentrées majoritairement sur le suivi des directeurs pénitentiaires dans leurs activités quotidiennes. Deux exemples d'emploi du temps lors d'une semaine d'observation sont disponibles en annexe 8. L'objectif était de les suivre *in situ* afin d'identifier leurs pratiques en matière de travail institutionnel ainsi que les leviers et contraintes, individuelles et organisationnelles.

Concernant les activités à observer, nous avons suivi les conseils de Yin (2018) afin de les répertorier au préalable et d'établir des délais précis quant à leur collecte. De sorte, que nous ayons identifié quatre types d'activités dans les différents établissements.

Tout d'abord, grâce à notre connaissance préalable du terrain, nous avons identifié des **réunions** pertinentes au regard de notre sujet d'étude. Ces réunions mobilisent de nombreux acteurs internes aux établissements, pouvaient être à l'origine de travail institutionnel ou être des instances de mise en œuvre du travail institutionnel. Nous avons ainsi demandé à assister, dans les cinq établissements, à des réunions dont les temps sont institutionnalisés tels que les CPU, les réunions de direction, les rapports de préparation et de retour d'astreinte ou les Commissions de Discipline. Ces activités récurrentes rythment l'activité des directeurs pénitentiaires tout au long de la semaine et sont planifiées hebdomadairement ou mensuellement. Elles sont la part « fixe » de l'emploi du temps des directeurs pénitentiaires en établissement.

Nous avons également participé à des **activités formelles plus ponctuelles** dans le quotidien des directeurs pénitentiaires. Ces dernières étaient en général présentées lors des réunions de direction, nous demandions alors aux chefs d'établissement leur accord pour y assister. Ainsi, nous avons pu participer à une réunion de lancement d'un projet d'établissement, à un conseil d'évaluation, à une réunion de restitution du CGPL, à un Comité Technique et Sécurité, à des réunions de synthèse ou encore à des réunions avec les personnes détenues dans le cadre de l'article 29 des RPE. Certaines de ces activités sont planifiées une fois dans l'année. Ces activités, aux sujets disparates, nous ont permis de confronter les discours des directeurs pénitentiaires aux interactions qu'ils avaient avec les autres acteurs dans l'établissement, mais aussi ceux présents sur le champ institutionnel.

Nous avons identifié une troisième catégorie d'activités liée aux **événements imprévus**. En effet, l'imprévu dans le contexte pénitentiaire est la part aléatoire de l'emploi du temps des directeurs pénitentiaires. Un événement imprévu peut, par exemple, concerner une agression, un refus de réintégrer, une grève, le confinement d'un quartier ou une bagarre. En détention, il faut avoir conscience que tout événement peut arriver à n'importe quel moment et donc que tout événement prévu peut être reporté s'il n'est pas une priorité. La prise en compte de ces activités nous a notamment permis lors des entretiens prévus durant ces périodes d'anticiper sur les jours et les horaires des entrevues. Nous

propositions d'organiser les entretiens dès la première semaine et les prévoyons plutôt en début de matinée. En cas d'urgence, les entretiens pouvaient donc ainsi être reportés avant la fin de la durée d'observation. De cette manière, seulement deux entretiens sur vingt-sept ont dû être repoussés à des dates ultérieures de la période d'observation. Identifier cette troisième catégorie d'activité nous a donc permis d'anticiper les contraintes liées au recueil des données et d'être plus flexibles quant aux événements imprévus.

Nous avons ensuite assisté à de nombreux **moments informels**. Ces derniers s'apparentent aux discussions que les directeurs pénitentiaires ont avec les autres groupes d'acteurs dans les couloirs, les bureaux ou entre deux réunions. Les directeurs de détention pour la plupart se déplacent beaucoup. Ils peuvent être rapidement accostés par d'autres acteurs organisationnels durant leur déplacement. Nous avons donc bénéficié de ces moments souvent en lien avec des demandes ou des remontées d'information. Nous avons également assisté à des moments de pause autour de café, des déjeuners, des diners, nous ayant permis de développer un lien de confiance avec les acteurs des établissements. Ces moments informels ont permis de disposer d'informations complémentaires aux observations, de mieux appréhender l'historique du contexte organisationnel et d'en apprendre davantage sur les relations interpersonnelles au sein des établissements. C'est aussi lors de ces occasions que nous posions nos questions afin d'éclaircir des acronymes, des périmètres de compétences ou encore les objectifs de certains échanges. Précisons également que durant nos observations, trois établissements nous ont hébergés sur place, en face des établissements, au sein de chambres d'accueil. Ces hébergements, en plus de faciliter nos allées et venues, nous ont permis de rencontrer des élèves et stagiaires surveillants. Nous avons pu échanger sur les établissements, leurs pratiques professionnelles, mais aussi sur leurs parcours et formations ainsi que sur leurs attentes concernant l'administration. Anticiper ces moments informels comme étant important pour la collecte, nous a donc permis d'adopter une attitude ouverte aux propositions d'échanges. C'est également, en ce sens, que nous avons privilégié des établissements éloignés géographiquement de notre lieu d'habitation. Nous souhaitons une immersion totale.

Ces différentes activités ont été inscrites dans un journal de bord ayant « *pour objectif de conserver la trace de l'ensemble des investigations, de conserver les impressions [...] sur les détails observés, le contexte dans lequel se déroule la recherche et les*

*perturbations qui l'affectent*» (Wacheux 1996 : 232). Plus précisément, nos notes s'articulent en trois catégories majeures. La première correspond à **l'ensemble des éléments et actions dont nous avons été témoins**. Ceci regroupe le type de réunion ou d'échanges, l'objet, les personnes présentes et leur positionnement, les sujets abordés et les lieux. La seconde catégorie fait davantage appel à **notre ressenti, à notre perception des situations** concernant le ton employé, l'attitude ou encore l'atmosphère. Enfin, la troisième catégorie est d'ordre théorique et établit **des liens entre les concepts mobilisés, nos observations ou des éléments émergents**. Un journal de bord a été utilisé pour chaque établissement et nous nous en servions tout au long des journées. Précisons que les journaux se matérialisaient sous la forme de cahiers scolaires dont les couleurs criardes (bleu, rouge, vert, orange) ont été choisies pour limiter la méfiance et l'idée d'un cahier « noir ». Un petit format en spirale a également été privilégié pour permettre une plus grande agilité dans nos déplacements. Ce sont finalement douze cahiers en format 17x22cm qui ont été remplis, soit un total de 1071 pages de données. Des extraits de journaux de bord sont disponibles en annexe 9. L'ensemble des pages manuscrites de nos carnets de bord ont été relues après chaque retour d'observation, annotées et surlignées. Elles ont fait l'objet d'annotations complémentaires ou de corrections selon que les informations obtenues à un instant T avaient été mal comprises ou étaient incomplètes. Les journaux de bord ont ensuite été scannés afin d'être intégrés et traités dans le logiciel N'Vivo sous forme d'image.

### 2.3. Les documents secondaires récoltés

Notre troisième méthode de recueil des données a consisté à rassembler cent-vingt-neuf documents secondaires. Cette méthode est utile pour contextualiser une étude de cas, spécifier un phénomène, corroborer et augmenter les preuves provenant d'autres sources (Yin, 2018). Yin (2018) rappelle également que les recherches systématiques de documents pertinents sont importantes dans tout plan de collecte de données. Le caractère souple et indépendant de cette méthode lui confère également un grand avantage (Yin, 2018). Dans notre recherche, les documents accumulés ont été classés selon deux catégories, qu'ils soient issus du champ institutionnel (n= 73) ou de l'administration pénitentiaire (n= 56).

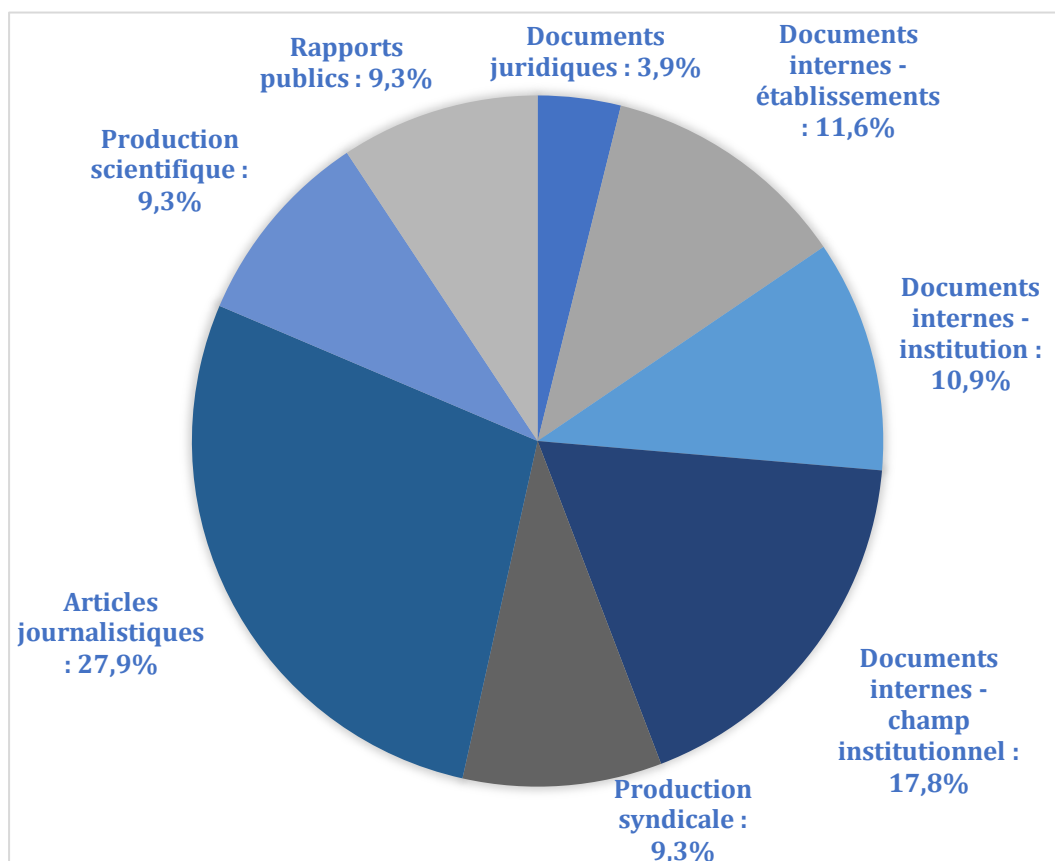
La première catégorie concerne donc les informations issues du **champ institutionnel**. Le premier objectif quant au recueil de ces données était de contextualiser

le travail institutionnel au regard des actualités traversant le champ. En effet, en tant qu'institution sociétale, l'administration pénitentiaire est fortement liée aux événements médiatiques (Basse, 2020). Il s'agissait donc de prendre en compte, dans notre analyse, cet environnement externe. Si nous l'avions isolé, le risque aurait été de passer à côté de facteurs contextuels influençant le travail institutionnel mené par les directeurs pénitentiaires. Pour ce faire, dès le début de notre thèse, nous avons mis en place une alerte, sur un moteur de recherche, autour du mot-clé « prison ». Dès lors qu'un article, un rapport, ou un document juridique était publié, nous en étions informés et pouvions décider de sa pertinence au regard de notre questionnement. Aussi, nous nous sommes servis de données secondaires déjà publiées pour disposer d'informations préparatoires. En effet, en amont de nos observations, nous avons recueilli des informations sur les établissements (rapports OIP, rapports CGPL, articles, tracts syndicaux).

La deuxième catégorie de données secondaires est issue d'un recueil effectué en **interne à l'institution**. Il s'agit dans un premier temps des documents recueillis lors des périodes d'observation ayant vocation à renseigner le contexte organisationnel dans lequel nous évoluions (rapports d'activité, présentation de projets, mails, etc). Le recueil de ces documents a fait l'objet d'une autorisation par l'équipe de direction des établissements. Certains ont été donnés spontanément par les professionnels rencontrés. Dans un second temps, d'autres documents tels que des mémoires professionnels ou des cahiers de recherche ont pu être recueillis à travers l'étude de sites internet notamment celui de l'ENAP. Des documents de formation ou de communication institutionnelle nous ont également été transmis par les professionnels (PPT, syllabus, magazine). Enfin, nous avons obtenu des documents secondaires en participant à des événements pénitentiaires telles que des conférences. Ces événements étaient l'occasion de mieux comprendre les enjeux autour du champ et d'avoir un socle de connaissances préalables aux sujets que nous pouvions rencontrer lors de nos observations.

Nous avons tenu compte des avertissements de Yin (2018) concernant le traitement des données secondaires et avons pour chaque document cherché à identifier l'auteur, le destinataire et le but recherché dans la publication du document. L'objectif était de faire œuvre d'un sens critique dans le choix et l'interprétation de ces preuves. La figure 19 détaille la nature des documents utilisés et leur proportion.

Figure 19 : Répartition des documents secondaires répertoriés



Source : Autrice

Après avoir détaillé la richesse des données recueillies, précisons à présent, la manière dont nous les avons traitées.

### ***3. Le processus d'analyse des données***

Nous allons à présent expliciter le traitement des données ayant permis l'obtention des résultats présentés dans le chapitre suivant. Dans le cadre d'une étude qualitative, les explications entourant cette phase sont primordiales afin de fonder la validité scientifique des résultats (Yin, 2018). Nous avons suivi les conseils de Miles et Huberman (1991) en suivant les trois types d'actions à conduire sur les données empiriques à savoir les réduire, les présenter et en générer des conclusions. Nous présentons tout d'abord, la méthode d'analyse utilisée, à savoir une analyse de contenu thématique (3.1.) puis revenons sur les différentes phases du processus (3.2.).

### 3.1. L'analyse de contenu thématique

Tout comme Uriarte et al. (2018 : 5), Dahlmann et Grosvold (2017) ainsi que Smets et al. (2012) dans le cadre de l'analyse conjointe des logiques et du travail institutionnels, nous avons mené une analyse par un **codage systématique du contenu des données**. L'analyse de contenu est une méthode de traitement largement reconnue dans le cadre de données qualitatives. Il s'agit de considérer dans la répétition d'éléments de discours, les centres d'intérêt et les préoccupations des acteurs interrogés (Blanc et al., 2014 dans Arezki, 2019). Bardin (2013 : 47) définit cette méthode comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* ». Dans notre cas, nous avons mobilisé une analyse de contenu thématique c'est-à-dire une analyse révélant le sens de la communication. « *Ce type d'analyse révèle les perceptions individuelles des acteurs et permet de mettre en relief leur convergence ou divergence [vis-à-vis d'un objet de recherche]* » (Fillol, 2015 : 176). Le principe de l'analyse de contenu thématique est donc de repérer puis de coder tous les éléments de communication recouvrant un thème commun. Dans notre cas, nous avons d'abord défini l'unité de codage, puis la grille de codage s'est révélée au fur et à mesure de nos investigations.

Notre unité de codage concerne une phrase ou un groupe de phrases se regroupant dans une **unité de sens** (Allard-Poesi 2003). L'objectif d'une telle unité est de ne pas dénaturer le discours, tout en considérant le contexte des propos des personnes interrogées (Bertolucci, 2016). En ce sens, nos preuves empiriques peuvent être une phrase ou un paragraphe. Comme le souligne Allard Poesi (2003 : 6), les données « naturelles » que nous analysons en gestion peuvent être processuelles, fragmentées, voire incohérentes. Les individus poursuivent leurs propos sur plusieurs phrases, enchainent plusieurs idées dans une même phrase ou au contraire, l'interrompent pour la reprendre quelques minutes après. De sorte que le chercheur préférera aux unités « naturelles », les unités « porteuses de sens ». L'unité de codage peut donc être une phrase, un paragraphe ou une image. À partir du moment où elle fait sens pour le chercheur, elle pourra être codée au sein d'un thème.

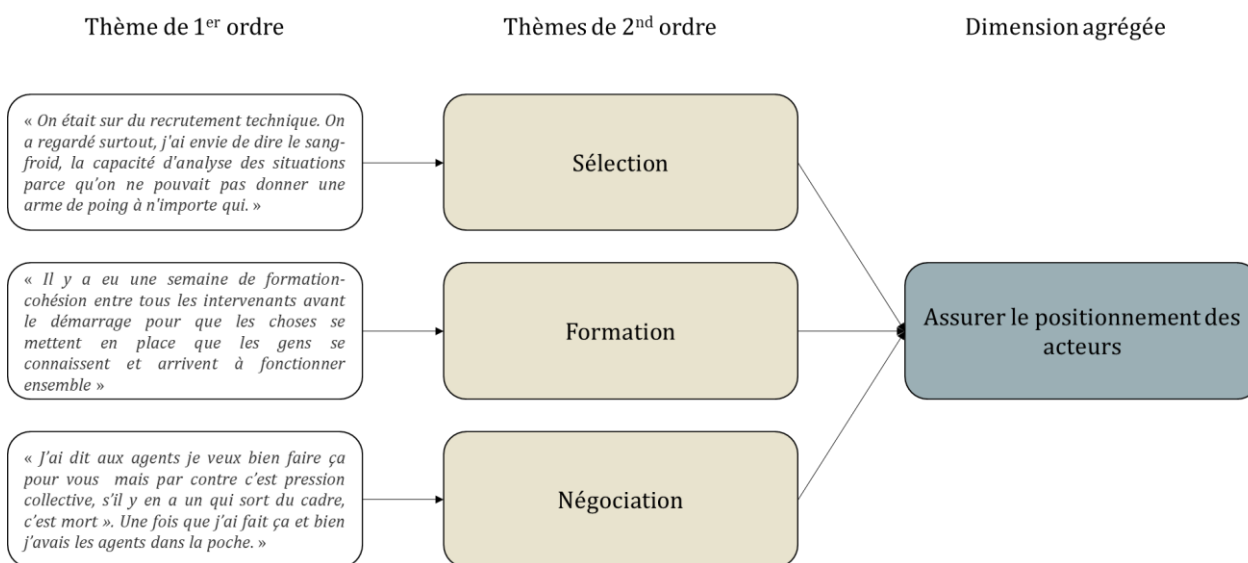


L'ensemble des thèmes répertoriés constitue notre grille de codage. De cette manière, la grille de codage permet de définir une grille de lecture au traitement des données. Cette dernière vise à établir un traitement homogène des données grâce à l'identification de codes, que nous avons préalablement appelés thèmes. Ces codes contiennent les fameuses unités de sens. Précisons également qu'une donnée qualitative peut recouvrir plusieurs significations, en ce sens elle peut être assimilée à plusieurs codes (Peretz, 2004 *dans* Bertolucci, 2016). Aussi, au regard de notre positionnement constructiviste pragmatique, nous considérons que le codage est avant toute chose un moyen servant prioritairement le travail de compréhension, et non une fin en soi (Bertolucci, 2016). À cette fin, et afin de faciliter le codage de nos données en unités de sens cohérentes et pertinentes, nous avons utilisé le logiciel N'Vivo 12. Ce logiciel permet une analyse des données qualitatives assistée par ordinateur. Il convient de préciser que « *le logiciel ne fait pas l'analyse finale à lui seul, mais sert d'assistant compétent et d'outil fiable* » (Yin, 2018 : 215).

La qualité de la **grille de codage** est un gage de la validité interne des résultats fournis puisqu'elle doit permettre de répondre aux questions de recherche (Miles et Huberman, 2003). Elle est donc vouée à évoluer autant de fois que nécessaire, dans le cadre d'un processus d'essai et d'erreur, consistant à tester et à affiner les codes (Yin, 2015). En ce sens, Strauss et Corbin (1994) évoquent une conversation avec les données se matérialisant par des codes définis *a priori* de l'analyse et des codes émergents de cette dernière. Dans notre cas, la grille de codage a été réalisée selon notre raisonnement abductif. Nous pouvons schématiquement expliquer la formalisation de cette grille à travers deux étapes. Dans un premier temps, nous avons élaboré une grille de codage provisoire reprenant les éléments de notre première revue de littérature. En ce sens, notre grille est composée de codes déduits de la littérature. Il s'agit notamment de nos deux codes de premier niveau c'est-à-dire la complexité institutionnelle et le travail institutionnel. Ensuite, lorsque nous étions au milieu de notre collecte des données, nous avons effectué une lecture flottante des entretiens. Il s'agit pour le chercheur de se « *mettre en contact avec les documents d'analyse, à faire connaissance en laissant venir à soi des impressions, des orientations* » (Bardin 2003 : 126). Cette lecture nous a amenés à adapter notre grille d'analyse et nous avons ainsi, élaboré des codes *a priori* augmentant ainsi, la fiabilité du codage. Ce faisant, nous avons mis en œuvre un processus de codage dit *a prio-steriori* (Fiore, 2023 ; Carmouze, 2020 ; Arezki, 2019 ; Serval, 2015 ; Allard-Poesi, 2003 : 22).

Ce processus d'itération entre nos codes *a priori* et nos données, nous a permis, par exemple, de faire évoluer le code « *conditions organisationnelles facilitantes* » préalablement identifié dans l'article Smets et al. (2012). En effet, en analysant nos données nous nous sommes rendu compte que ce code de deuxième niveau n'était pas assez précis malgré les exemples de codes de troisième niveau « *coordination organisationnelle* » et les codes de quatrième niveau « *impulsion bureaucratique* » et « *mécanismes qui favorise l'interconnexion au sein de l'entreprise* ». Nous avons plutôt appréhendé ces éléments comme des résultats de l'action entreprise par les acteurs. Ce faisant, nous nous sommes éloignés de ces codes pour finalement identifier des codes émergents appelés « *les leviers* ». Les sous-codes qui composent « *les leviers* » permettent une vision au plus près de l'action des acteurs telle que nous avons pu la constater durant le recueil des données. Nous avons élaboré ces codes émergents de manière inductive (Gioia et al., 2013). Nous illustrons cette construction avec le code « *assurer le positionnement des acteurs* » (cf. figure 20).

Figure 20 : Exemple de structuration d'un code émergent



Source : Autrice adaptée de Fiore (2002)

Cette grille de codage permet aujourd'hui de répondre à nos questions de recherche. Elle est disponible en annexe 10.

## 3.2. Les différentes phases de l'analyse

Le processus d'analyse des données s'est déroulé en quatre phases. Dans un premier temps, nous avons identifié les logiques institutionnelles (3.2.1.). Ensuite, conformément à notre design enchâssé, nous avons mené une analyse sur les individus (3.2.2.) puis sur les pratiques (3.2.3.). Enfin, nous avons mis en récit un projet spécifique étudié dans le cadre de l'analyse des pratiques (3.2.4.).

### 3.2.1. L'identification des logiques

La première phase a consisté à **identifier les logiques pénitentiaires propres aux directeurs pénitentiaires français**. Notre analyse a été inductive, nous avons mené une analyse thématique sur l'ensemble des données recueillies. Cette méthode est reconnue par les chercheurs institutionnels lorsqu'ils tentent de capturer les logiques institutionnelles (Thornton et Ocasio, 1999 ; Thornton, 2004 ; Thornton et al., 2005 ; Thornton et al., 2012 ; Reay et Jones, 2016). Avant de débiter la récolte de données primaires, nous avons effectué une recherche de documents historiques permettant de comprendre l'évolution contemporaine de la prison, de l'administration et de ses personnels. En cela, nous avons créé un récit historique identifiant quatre phases (cf. annexe 11) :

- 1<sup>re</sup> ère : 1788 - 1944 : Naissance de la conception contemporaine de la prison : dominance de la logique de sécurité ;
- 2<sup>e</sup> ère : 1945-1980 : Reconnaissance des droits et affirmation d'une double mission : affirmation de la place de la logique de resocialisation ;
- 3<sup>e</sup> ère : 1981-2005 : Ouverture de la prison et structuration de l'administration pénitentiaire ;
- 4<sup>e</sup> ère : 2006-2021 : Modernisation des peines et responsabilisation des acteurs de la chaîne pénale : influence de la logique managériale.

Grâce à cette première base de données, nous avons ancré l'évolution des logiques institutionnelles dans les changements institutionnels entourant la prison. En cela, le récit historique nous a permis de contextualiser les logiques actuelles des directeurs pénitentiaires et d'identifier des motifs de changement sous-jacents (Goodrick et Reay, 2011). Une fois cette connaissance de l'histoire du champ acquise, nous nous sommes concentrés sur les logiques propres aux directeurs pénitentiaires. Lors de nos entretiens

et de nos observations, nous avons recensé aux travers de leurs activités quotidiennes, les logiques mises en œuvre. Ainsi, grâce à la description de leur travail et selon les propres termes des directeurs, nous avons examiné l'ensemble des activités qui composent leurs quotidiens. Nous avons alors effectué des regroupements selon leurs domaines d'action permettant de construire des catégories distinguables de logiques susceptibles de structurer le comportement professionnel (Goodrick et Reay, 2011). Ces catégories ont ensuite été précisées au regard de caractéristiques théoriques, identifiées dans des travaux préalables en matière de logiques institutionnelles (Thornton et al., 2012), sur le secteur de la justice (McPherson et Sauder, 2013) et plus spécifiquement dans le secteur pénitentiaire (Winter, 2017). Nous avons ainsi décidé de nous focaliser sur les caractéristiques suivantes :

- Le secteur institutionnel de rattachement ;
- L'approche de la prison ;
- L'approche de la personne incarcérée ;
- La stratégie portée ;
- Les cibles de la stratégie ;
- Les sources de légitimité ;
- Le système de gouvernance ;
- L'identité de rôle associée.

L'utilisation de ces caractéristiques a permis de clarifier et préciser nos catégories de logiques. En cela, les caractéristiques retenues permettaient de rattacher les comportements typiques associés à chaque logique et donc d'en faciliter la distinction (Reay et Jones, 2016). Cette phase a été facilitée par la tendance des directeurs à opposer leurs méthodes de travail actuelles à celles utilisées auparavant ou à celles d'autres professionnels comptent tenu de leur formation et de leur socialisation (Goodrick et Reay, 2016). Les logiques identifiées sont donc issues d'un « *processus comparatif constant* » avec celles identifiées lors d'études précédentes (Reay et Jones, 2016). En effet, cette méthode nous a permis de compléter les travaux de Winter (2017) afin d'enrichir le contenu des logiques identifiées selon les pratiques directement observables des directeurs. Aussi, pour convaincre le lecteur, cette méthode implique de montrer autant de données brutes que possible. Les données issues des entretiens, journaux d'observation et documents secondaires ayant servi à élaborer les ensembles de comportements associés à chaque logique, sont ainsi mises au regard du lecteur. L'objectif de cette triangulation est de montrer « *l'histoire institutionnelle* » (Reay et Jones, 2016).

### 3.2.2. L'analyse des individus

Après, avoir identifié les logiques institutionnelles au niveau des directeurs pénitentiaires français, nous avons ensuite concentré notre analyse sur notre **première unité d'analyse, à savoir les individus**. Le choix de cette unité était particulièrement intéressant pour répondre à notre première question de recherche puisque nous nous intéressons à la manière dont les logiques affectent l'attention des acteurs. De plus, Pache et Thornton (2020) relèvent que seulement 10 % des études existantes sur les logiques institutionnelles se sont focalisées sur les individus. Se concentrer sur les individus nous a donc permis, pour chaque directeur, de revenir en détail sur leur parcours professionnel, de comprendre leur perception de l'institution et d'observer la manière dont ils évoluent au sein des établissements. Nous avons donc analysé de manière approfondie la manière dont ils étaient imprégnés par les logiques, vivaient la complexité et identifiaient leur marge.

Pour ce faire, nous avons réduit notre échantillon de directeurs pénitentiaires. Nous nous sommes focalisés sur les « *meilleures données* » c'est-à-dire celles permettant d'être au plus proche de notre objet de recherche (Serval, 2015 ; Miles et Huberman, 2003). Sur les vingt-huit directeurs pénitentiaires interrogés, nous avons retenu seulement ceux avec lesquels nous avons échangé autour des projets, c'est-à-dire vingt-cinq d'entre eux. En effet, notre première question de recherche s'intéresse à la formation de l'attention dans le cadre du travail institutionnel. L'absence de projet signifiait donc une absence de contexte indispensable pour mieux comprendre les logiques institutionnelles activées. Sur ces vingt-cinq projets, seulement vingt-trois étaient exploitables. Un des projets menés par un répondant n'était pas cohérent avec le reste de notre échantillon puisqu'il s'agissait d'un projet porté par une DPIP en poste en tant que DPIP. Ce projet ne relevait donc pas des mêmes champs de compétence et n'impliquait pas les mêmes moyens d'action que pour les autres répondants. L'autre projet exclu n'a pas pu être traité, car l'entretien n'a pas permis de disposer d'assez de détails pour garantir une analyse approfondie. Notre première question de recherche s'attache donc à analyser vingt-trois directeurs pénitentiaires.

Durant le processus d'analyse de cette unité, nous avons soumis notre codage à des analyses mixtes (Arezki, 2019). Dans un premier temps, nous avons utilisé une analyse qualitative des données qui s'est intéressée à la valeur du code (Blanc et al., 2014 *dans*

Arezki, 2019). Cette démarche vise à comprendre en profondeur les données recueillies. Nous avons ensuite mis en œuvre une analyse quantitative afin de pondérer nos résultats et clarifier la présentation de ces derniers. Cette démarche quantitative, nous l'avons menée grâce à l'élaboration d'une matrice à groupement conceptuel. Comme le notent Miles et Huberman (2003 : 29), ces matrices permettent de dépasser la grosse quantité de données obtenue grâce à la démarche qualitative :

*« [Elles] sont conçues pour rassembler de l'information et l'organiser sous une forme compacte immédiatement accessible qui permet à l'analyste d'embrasser d'un coup d'œil la situation, soit d'en tirer des conclusions justifiées soit de passer à une étape suivante. La condensation des données, la réalisation et l'utilisation de formats de présentation n'existent pas indépendamment de l'analyse, elles en font partie. »*

Les résultats de notre première question de recherche s'articulent donc autour de la lecture d'une matrice à groupement conceptuel. Cette méthode est aussi reconnue dans le cadre de l'analyse des logiques institutionnelles (McPherson et Sauder, 2013), car elle permet de montrer des tendances et d'analyser successivement plusieurs variables (Arezki, 2019, Bertolucci, 2016). Pour répondre à notre première question de recherche à savoir, l'analyse de la formation de l'attention dans le cadre du travail institutionnel, nous avons retenu cinq variables :

- L'accessibilité des logiques institutionnelles ;
- L'imprégnation des directeurs pénitentiaires ;
- Les logiques sous-jacentes au déclenchement ;
- Les déclencheurs du travail institutionnel ;
- L'agencement des acteurs.

Pour clarifier la lecture de cette matrice, nous l'avons découpé en plusieurs tableaux (cf. annexes 12 à 17). Nous présentons dans le Chapitre 4. (cf. section 1.), les résultats issus de cette matrice.

### 3.2.3. L'analyse des pratiques

L'analyse de données s'est ensuite poursuivie en nous focalisant sur la seconde unité d'analyse. En effet, l'analyse par **les pratiques** permet de répondre à notre deuxième question de recherche puisqu'il s'agit d'observer comment les acteurs utilisent les pratiques comme véhicules au travail institutionnel. Hampel et al. (2017) corroborent ce parti pris en constatant la longue tradition en matière de travail institutionnel portant

sur l'analyse des pratiques. Néanmoins, peu d'études se sont encore concentrées sur l'implication d'acteurs individuels dans la construction de pratiques organisationnelles. En effet, Jarzabkowski et Spee (2009 : 75) ne recensent que trois études empiriques en la matière. Selon leurs termes, l'étude conjointe des acteurs individuels et de la méso-praxis permet d'établir « *soigneusement les liens entre les acteurs individuels, leurs actions et interactions, et les résultats au niveau de l'organisation* ». Ce changement de lunettes concourt à développer une vision plus générale de l'action des directeurs en établissements. Cette unité d'analyse facilite ainsi la généralisation de nos observations autour de ce qui est entrepris au niveau organisationnel, des leviers et des contraintes. Ce faisant, nous avons donc développé une analyse fine des pratiques introduites par les directeurs pénitentiaires en établissements et de leurs moyens d'action.

Comme détaillé précédemment, nous avons appréhendé les pratiques en observant la mise en œuvre de projets au sein d'établissements pénitentiaires. Nous avons analysé vingt-trois projets. Au regard de la diversité des projets mis en œuvre par les directeurs pénitentiaires, nous avons décidé de les classer selon l'état des pratiques qu'ils transportaient. Nous avons donc élaboré un critère de classification *a posteriori* des projets selon que les pratiques mises en œuvre dans le cadre des projets soient nouvelles, en voie d'institutionnalisation ou institutionnalisées. Les pratiques sont nouvelles dès lors qu'elles émergent sur le champ, et font l'objet de premiers tests par les acteurs institutionnels. Les pratiques sont en voie d'institutionnalisation lorsqu'elles ont été testées sur le champ et font l'objet d'un déploiement plus large encore sous couvert de l'expérimentation. Enfin, selon la définition du terme « *institutionnalisé* » donnée par Ocasio et Gai (2020), une pratique institutionnalisée est une propriété de l'institution. Dans cette perspective, les pratiques institutionnalisées sont reconnues par tous les acteurs institutionnels et sont prises pour acquises. Ce critère selon l'état des pratiques permet de traiter l'ensemble des projets répertoriés. Ainsi, au lieu de nous concentrer que sur un type de projet, notre analyse permet d'appréhender la diversité de ces derniers. Ce faisant, nous développons une riche analyse des pratiques impliquées dans le travail institutionnel et pouvons observer, même celles qui passent le plus souvent sous les radars. Comme c'est le cas par exemple, des pratiques institutionnalisées.

Nous matérialisons dans le tableau 18, notre étude de cas enchâssé selon les regroupements de pratiques effectués et les directeurs retenus.

Tableau 18 : Présentation des unités enchâssées de l'analyse

	Code entretien	Poste durant le projet	Projet	Ampleur
<b>Pratiques institutionnalisées</b>	E-CE-2	Chef d'établissement	Installation d'une nouvelle bibliothèque	Etablissement
	E-CE-5	Directrice de détention	Ouverture d'une structure pluridisciplinaire	Quartier
	E-ACE-4	Adjointe au chef d'établissement	Réorganisation d'un quartier de détention	Quartier
	E-ACE-5	Directrice de détention	Organisation d'un évènement culturel	Groupe
	E-ACE-7	Adjointe au chef d'établissement	Réorganisation d'un quartier de détention	Quartier
	E-DD-1	Directrice de détention	Réorganisation d'un quartier de détention	Etablissement
	E-DD-8	Directrice de détention	Ouverture d'un quartier de détention	Quartier
	E-DD-9	Stagiaire (Directrice de détention)	Organisation d'un évènement sportif	Quartier
	E-DD-10	Directeur de détention	Organisation d'un évènement sportif	Etablissement
	E-DD-12	Directrice de détention	Ouverture d'une structure pluridisciplinaire	Quartier
<b>Pratiques en voie d'institutionnalisation</b>	E-CE-3	Chef d'établissement	Réaménagement des cellules	Etablissement
	E-CE-6	Chef d'établissement	Adaptation des règles de détention au sein d'une structure pluridisciplinaire	Quartier
	E-ACE-2	Directeur de détention	Réorganisation d'un quartier de détention (module respect)	Quartier
	E-DD-2	Stagiaire (Directrice de détention)	Réorganisation d'un quartier de détention (régime différencié)	Quartier
	E-DD-4	Directeur de détention	Mise en place d'un dispositif d'alternative aux poursuites disciplinaires	Etablissement -champ
	E-DD-5	Directeur de détention	Réorganisation d'un quartier de détention (module respect)	Quartier
	E-DD-7	Adjoint au chef d'établissement	Réorganisation du rythme de travail des agents	Etablissement
E-DD-13	Directrice de détention	Réorganisation d'un quartier de détention (module respect)	Quartier	
<b>Nouvelles pratiques</b>	E-CE-1	Adjoint au chef d'établissement	Création d'un groupe d'intervention de personnels issus de la filière surveillance	Etablissement -champ
	E-CE-4	Directrice de détention	Création d'un établissement pluridisciplinaire	Etablissement -champ
	E-CE-8	Chef d'établissement	Expérimentation d'un module respect	Etablissement -champ
	E-ACE-1	Directeur de détention	Création d'un conseil de détention	Quartier -champ
	C-DAP-4	Chef d'établissement	Expérimentation d'un projet d'établissement	Etablissement -champ

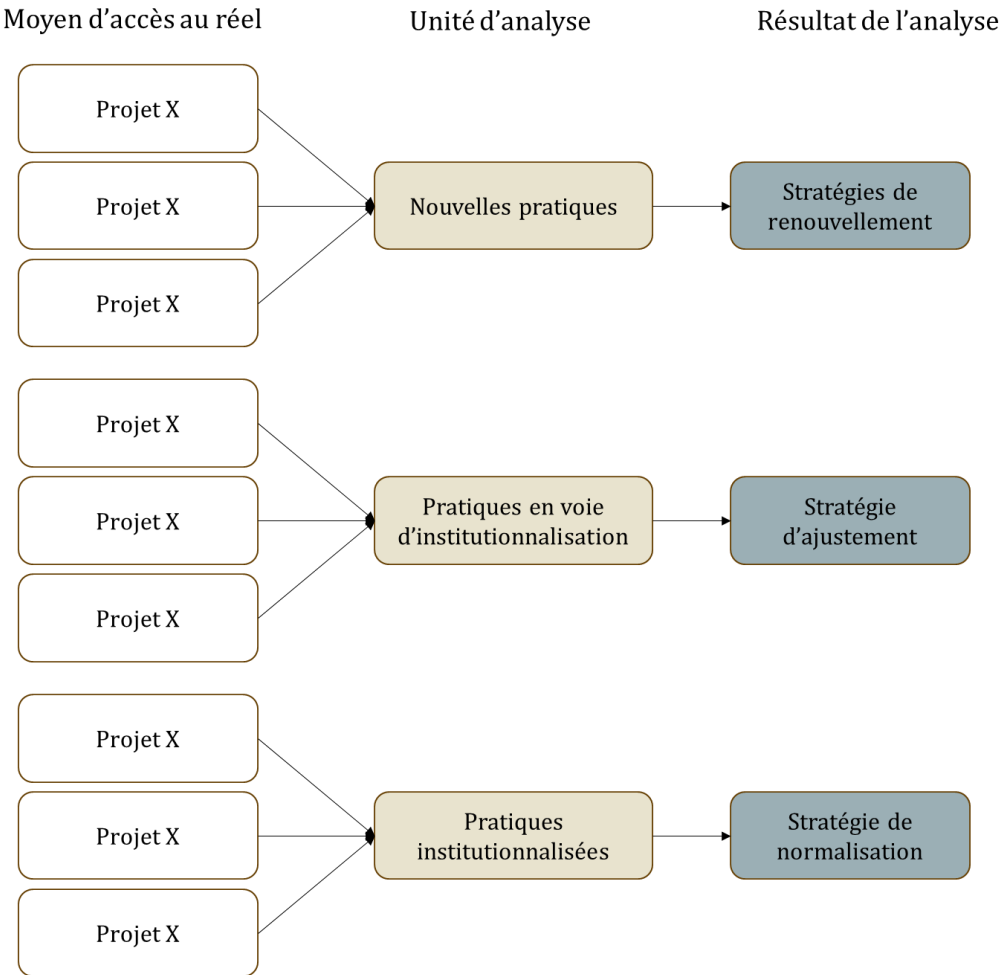
Source : Autrice



En distinguant les projets selon l'état des pratiques, nous avons ainsi pu nous extraire des individualités et identifier trois types de stratégies organisationnelles menées par les directeurs pénitentiaires. Nous utilisons le terme de stratégie, car cela « *comprend les actions, les interactions et les négociations de multiples acteurs et les pratiques situées qu'ils utilisent pour accomplir une activité* » (Jarzabkowski et al. 2007 : 7-8). Dans notre cas, l'activité est la mise en œuvre d'un projet au niveau organisationnel.

Ces éléments nous amènent donc à clarifier l'utilisation des termes. Nous distinguons les projets qui sont notre moyen d'accéder au réel des acteurs, les pratiques qui sont une unité d'analyse, et les stratégies qui sont le résultat de notre analyse (cf. figure 21).

Figure 21 : Distinction des termes utilisés dans le cadre de l'analyse des pratiques



Source : Autrice

L'objectif de notre recherche est d'observer l'ensemble des stratégies qui concourent au travail institutionnel. Ce faisant nos résultats, ne compare pas les projets entre eux mais décrit la convergence des actions entreprises par les directeurs caractérisant ainsi, chaque stratégie.

Nous définissons ces trois stratégies à l'aune de quatre variables :

- Les effets sur la configuration des logiques institutionnelles ;
- Les types de travail institutionnel mis en œuvre ;
- Les leviers utilisés ;
- Les freins rencontrés.

Afin de clarifier la présentation des stratégies, nous avons mené un traitement quantitatif de nos données qualitatives. Pour ce faire, nous avons calculé pour chaque variable, les occurrences fondées sur le nombre de références codées. Nous mentionnons les éléments les plus mentionnés, c'est-à-dire, les codes qui représentent plus de 50% du nombre de références encodées. Par exemple, s'agissant de la variable « types de travail institutionnel », nous avons détaillé les quatre premiers codes (cf. tableau 19). Pour plus de détails, l'ensemble des tableaux mentionnant les variables et leurs fréquences sont présentés en annexes 18 à 20.

Tableau 19 : Les occurrences de la variable « types de travail institutionnel »

Types de travail institutionnel	Stratégie de renouvellement
	100%
<b>Valoriser et diaboliser</b>	<b>17%</b>
<b>Définir</b>	<b>13%</b>
<b>Ébranler les hypothèses et croyances</b>	<b>12%</b>
<b>Construire des identités</b>	<b>9%</b>
Travail de facilitation	6%
Éduquer	6%
Mimétisme	6%
Construction d'un réseau normatif	6%
Changer les associations normatives	6%
Plaider	5%
Encastrement et routinisation	4%
Investir	3%
Théoriser	3%
Déconnecter les sanctions	2%
Dissocier les fondements moraux	1%
Dissuader	1%
Réguler	0%
Mythologiser	0%

Source : Autrice

Cette pondération a permis de hiérarchiser les résultats selon leur degré d'apparition et simplifie ainsi, leur présentation (Fiore, 2022, Carmouze, 2020 ; Arezki, 2019 ; Hernandez, 2006). En vertu des conseils de Miles et Huberman (2003), nous sommes restés vigilants quant à la signification de ce traitement arithmétique.

#### 3.2.4. La mise en récit

Par ailleurs, les stratégies que nous avons observées se sont révélées interdépendantes. En effet, le fait de ne pas avoir eu de critère *a priori* concernant le choix des projets décrits par nos répondants nous permet de disposer d'une photographie assez large des projets portés en établissements. Pour autant, un projet est davantage ressorti de nos entretiens. Il s'agit de la mise en place des modules de respect en établissements pénitentiaires. Ces projets portés par des directeurs différents, dans des établissements distincts, mais durant un intervalle de temps rapproché, nous ont amenés à considérer l'introduction du module de respect sur le champ pénitentiaire comme un récit de pratiques. Celui-ci constitue un croisement de différents entretiens relatant un même phénomène (Serval, 2015 ; Rouleau, 2010 ; Rouleau, 2003). La construction du récit s'est faite par le biais d'un codage des données primaires et par la triangulation avec des données secondaires. Ce récit est l'occasion de mettre en perspective les trois stratégies organisationnelles identifiées, à l'échelle du champ et de montrer leur interdépendance.

### **Conclusion Section 2.**

Cette section impliquait de préciser le design de cette recherche. Tout d'abord, nous avons mené une démarche qualitative selon un raisonnement abductif. Ce faisant, nous avons fait de nombreux aller-retours entre la littérature et notre terrain afin de préciser notre objet de recherche. Nous avons ensuite mené une étude de cas unique au design enchâssée sur les directeurs pénitentiaires. Pour mieux appréhender leur action, nous nous focalisons sur deux unités d'analyse : les individus et les pratiques. Nous avons ensuite organisé un important recueil des données. Nous avons mené quarante-sept entretiens semi-directifs, quarante-sept jours d'observation non participante et recueilli cent-vingt-neuf données secondaires. L'analyse de ces données s'est ensuite organisée autour d'une analyse de contenu thématique. Cette dernière s'est articulée en quatre phases, l'identification des logiques, l'analyse des individus puis des pratiques et enfin, par une mise en récit d'un projet.

### **Section 3. Les critères de scientificité de la recherche**

Il s'agit à présent, d'appréhender la qualité de la démarche de la recherche. Pour ce faire, Yin (2018) propose quatre critères à savoir, la validité du construit (1.), la validité interne (2.) et externe du construit (3.) ainsi que la fiabilité du processus de recherche (4.). Nous détaillons ces éléments.

#### **1. La validité du construit**

La validité du construit s'observe comme la cohérence de la démarche durant le processus de recherche (Yin, 2018 ; Miles et Huberman, 2003). Pour ce faire, le chercheur doit s'assurer de l'opérationnalisation des concepts mobilisés et montrer que la méthodologie convient au regard de l'objet de recherche (Blanc et al., 2014). La présentation de notre raisonnement abductif (cf. figure 15) et la justification entourant notre étude de cas enchâssée illustrent nos allers-retours constants pour s'assurer de cette adéquation. Selon Yin (2018), il existe trois stratégies pour garantir la validité du construit. Nous les mettons en perspective dans le tableau 20 grâce à nos choix méthodologiques.

Tableau 20 : Stratégies poursuivies pour assurer la validité du construit

<b>Garantir la fiabilité du processus de recherche</b>	<b>Choix méthodologiques</b>
1. Utiliser des sources multiples de preuves	<ul style="list-style-type: none"><li>• 47 jours d'observation non participante</li><li>• 47 entretiens semi-directifs</li><li>• 129 documents secondaires</li></ul>
2. Établir une chaîne de preuves	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilisation des verbatims</li><li>• Elaboration d'une matrice à groupement conceptuel</li><li>• Présentation des tableaux d'occurrences</li></ul>
3. Réviser l'analyse par des informateurs clés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Discussion continue avec nos directeurs de thèse</li><li>• Présentations annuelles en ateliers doctoraux</li><li>• Présentation des résultats préliminaires durant un colloque organisé par l'ENAP (présence d'universitaires et de professionnels)</li></ul>

Source : Autrice

## 2. La validité interne du construit

La validité interne repose sur la cohérence interne, la rigueur du processus de recherche, ainsi que sur le caractère viable et adapté du canevas de la recherche. Le canevas se définit à partir des éléments suivants : « 1) le cadre épistémologique de la recherche ; 2) le but de la recherche – génération ou mise à l'épreuve de savoirs ; 3) la question de recherche ; 4) les principales références théoriques mobilisées ; 5) les méthodes et tactiques mises en œuvre pour constituer et exploiter le matériau empirique. » (Cajaiba et Avenier, 2013 : 204). Nous précisons au regard du tableau 21, l'ensemble de ces éléments.

Tableau 21 : Design de la recherche

	Design de la recherche
Posture épistémologique	Constructiviste pragmatique
Fait surprenant	Comment expliquer à la fois la stabilité et le renouvellement de l'administration pénitentiaire ?
Cadre théorique	L'institutionnalisme organisationnel permet d'observer la variété des sources de changement institutionnel. Tout d'abord, grâce à la perspective des logiques institutionnelles nous qualifions les pressions institutionnelles en termes de complexité. Nous abordons ensuite la manière dont cette complexité influence les individus. Ensuite, grâce à la perspective du travail institutionnel, nous observons comment les individus à travers des changements opérés sur leurs pratiques, deviennent acteurs et font évoluer les institutions. Nous découvrons ainsi, les différentes formes que peut prendre le changement institutionnel.
Problématique	<b>Comment le travail institutionnel réalisé par les directeurs pénitentiaires, en établissements pénitentiaires, affecte-t-il la complexité institutionnelle ?</b>
Démarche choisie	Etude de cas unique au design enchâssé
Terrain	Les directeurs pénitentiaires : le choix d'un cas inhabituel
Recueil des données	Le recueil des données s'est déroulé de 2020 à 2022. Les données qualitatives se composent de 47 entretiens semi-directifs et 47 jours d'observation non-participante. Ces premières données sont complétées de 129 données secondaires obtenues grâce aux personnes interrogées, aux observations menées et à l'étude continue du champ.
Méthodes d'analyse	Méthodes d'analyse mixtes : analyse qualitative et quantitative de données qualitatives
Résultats et apports de la recherche	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La complexité institutionnelle contribue à une manipulation stratégique des logiques institutionnelles chez les individus. En effet, malgré leur imprégnation aux logiques, les individus activent un panel important de logiques accessibles. Dans le cadre du travail institutionnel, ils se focalisent d'abord sur la logique centrale sur le champ.</li> <li>2. Les acteurs portent différentes stratégies lorsqu'ils intègrent de nouvelles pratiques au niveau organisationnel. Ces stratégies témoignent d'un engagement différent des acteurs auprès de l'institution et implique un panel d'effets, d'actions, de leviers et de freins spécifiques.</li> <li>3. Dans le cadre de l'institutionnalisation de nouvelles pratiques sur le champ, nous remarquons que ces stratégies contribuent à créer, tester et déployer les nouvelles pratiques.</li> </ol>
Public visé	Universitaires et praticiens publics

Source : Beton (2021) adaptée par l'auteurice

De manière générale, afin de garantir la validité interne de notre recherche, nous nous sommes recueilli un large panel de données nécessaires à la saturation sémantique et théorique c'est-à-dire « *jusqu'à ce que les éléments supplémentaires n'apportent plus d'informations nouvelles et que l'information marginale ne remette pas en question les cadres construits* » (Hernandez, 2006 : 202). Comme le démontre notre raisonnement abductif, nous nous sommes assurés de tester des hypothèses rivales. En cela, le processus de recueil des données durant deux ans, nous a permis de réajuster facilement notre questionnement au regard d'hypothèses nouvelles ou, au constat, d'explications contradictoires. Lorsque nous aboutissions à une conclusion préliminaire lors de l'analyse, nous nous interrogeons sur ses limites et testions sa pertinence. Enfin, nous avons confronté nos résultats avec la littérature (cf. chapitre V). Nos conclusions, si elles se sont parfois révélées différentes des constats préalablement établis, elles se sont néanmoins démontrées complémentaires.

### **3. La validité externe du construit**

La validité externe des savoirs concerne la reproductibilité au-delà de l'arène empirique dans laquelle ils ont été élaborés (Yin, 2018). La justification de la validité externe des savoirs requiert de les tester de manière empirique dans de nouveaux contextes. Il s'agit alors « *d'évaluer la capacité de ces savoirs, tels que réinterprétés dans les nouvelles situations où ils sont éprouvés, d'offrir aux acteurs concernés des repères leur apportant une aide pour comprendre ces situations. La mise à l'épreuve est donc pragmatique : elle est effectuée en lien avec l'action plutôt qu'au moyen de tests statistiques.* » (Cajaiba et Avenier, 2013 : 204). Notre recueil des données ayant été mené durant deux années, au sein d'échelons distincts et d'acteurs diversifiés, nous pouvons attester d'une mise en concurrence des situations rencontrées et, donc des explications avancées. Ces éléments nous ont ainsi permis de dépasser une analyse uniquement liée au contexte organisationnel ou institutionnel. Notre analyse de contenu thématique permet également une abstraction importante pour que la connaissance produite puisse être testée empiriquement dans d'autres contextes. De plus, nos échanges avec d'autres scientifiques durant le processus de la recherche ont permis d'assurer par comparaison avec d'autres terrain de recherche la pertinence de nos abstractions. Ces éléments permettent donc de répondre au principe de généralisation analytique (Yin, 2018).

#### **4. La fiabilité du processus de recherche**

Cajaiba et Avenier (2013 : 204) précisent que la fiabilité du processus de recherche dépend de la transparence du chercheur « *pour permettre au lecteur de suivre le cheminement cognitif menant du matériau empirique de la recherche aux résultats revendiqués.* » Avenier et Thomas (2012 : 6) précisent que dans le cadre du constructivisme pragmatique, la qualité de la recherche repose sur la qualité des inférences réalisées « (...) *pour identifier des causes ou des compréhensions plausibles aux phénomènes étudiés. Si la première étape consiste comme dans un cadre post-positiviste à l'identification de régularités (patterns) par induction, la seconde étape, qui est cruciale, réside dans « l'intelligence créative » du chercheur pour formuler des conjectures sur le ou les mécanismes générateurs explicatifs des régularités* ». Le chercheur doit donc être en mesure de retracer les décisions qui ont été prises tout au long de l'étude et de les justifier (Avenier et Thomas, 2012). Ces décisions, nous les avons abordées tout au long de ce chapitre. Nous avons détaillé les étapes de construction du design de la recherche. Nous avons ensuite justifié l'ensemble des choix méthodologiques, présenté la grille de codage ainsi que clarifié les étapes ayant conduit à la formalisation des résultats. Nous avons cherché à être le plus transparent et honnête quant au chemin pris (Blanc et al., 2014).

#### **Conclusion Section 3.**

Cette section visait à identifier les critères permettant d'établir la qualité méthodologique de la recherche. Ainsi, nous avons pu observer comment grâce à notre raisonnement abductif, nous avons veillé à opérationnaliser les concepts mobilisés afin d'assurer la validité du construit. Nous nous sommes, ensuite, attachés à garantir la pertinence et la cohérence des résultats grâce à une triangulation des données ayant conduit à une saturation théorique et sémantique. Nous avons aussi assuré cette validité interne par la recherche d'hypothèses rivales. S'agissant de la validité externe, nous avons veillé aux conditions de généralisation et de réappropriation des résultats. Enfin, concernant la fiabilité de la recherche, nous avons cherché à expliciter l'ensemble de nos choix méthodologiques afin de garantir la reproductibilité de cette dernière.

A l'issue de cette présentation du design méthodologique, présentons à présent les résultats de notre recherche.

## CHAPITRE 4. L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Cette recherche porte sur le travail institutionnel réalisé par les directeurs pénitentiaires dans le cadre de la complexité institutionnelle. À cet égard, le chapitre 4 présente et discute les résultats liés aux deux questions de recherche énoncées à la suite de l'état de l'art.

La section 1 concerne les résultats de notre analyse en réponse à la première question de recherche : « **Comment se forme l'attention des directeurs pénitentiaires dans le cadre du travail institutionnel ?** ».

Notre réponse est structurée en deux parties. Nous identifions en premier lieu les antécédents à l'activation des logiques institutionnelles (1.) afin d'observer les logiques disponibles, celles accessibles aux directeurs ainsi que leur imprégnation. En second lieu, nous observons l'activation des logiques dans le cadre du travail institutionnel (2.). L'intérêt est alors d'observer les liens éventuels entre l'imprégnation et l'activation des logiques dans le contexte du travail institutionnel.

La section 2 détaille les résultats en lien avec la seconde question de recherche : « **Comment les pratiques introduites par les directeurs pénitentiaires en établissement affectent-elles les logiques institutionnelles ?** ».

Notre réponse est structurée en quatre parties. Tout d'abord, nous présentons individuellement les différentes stratégies observées en matière de travail institutionnel réalisé par les directeurs pénitentiaires. Nous développons successivement la stratégie de renouvellement des pratiques (1.), la stratégie d'ajustement des pratiques (2.) et la stratégie de normalisation (3.). Puis, mettons en perspective, ces différentes stratégies à l'aune d'un récit de pratique (4.). Il s'agit d'observer les phases d'institutionnalisation des pratiques, le rôle des stratégies en la matière et leurs effets sur la configuration des logiques institutionnelles.



## **Section 1. La formation de l'attention dans le cadre du travail institutionnel**

Dans le cadre de cette section, nous présentons les résultats concourant à répondre à la première question de recherche. Il s'agit de comprendre dans quelle mesure l'adhésion aux logiques institutionnelles influence l'élaboration du travail institutionnel porté par les directeurs pénitentiaires. Pour ce faire, nous avons organisé notre réponse en deux parties. La première partie s'intéresse aux antécédents à l'activation des logiques institutionnelles (1.). L'intérêt est d'observer comment les directeurs pénitentiaires s'approprient les logiques traversant leur environnement. Dans la seconde partie, nous interrogeons l'activation des logiques institutionnelles dans le contexte du travail institutionnel (2.). L'objectif est d'observer les facteurs ayant concouru au lancement du travail institutionnel et d'identifier les chemins de dépendance liés à l'imprégnation des acteurs.

### ***1. Les antécédents à l'activation des logiques institutionnelles***

Cette partie définit les antécédents liés à l'activation des logiques institutionnelles. Dans un premier temps, nous cherchons à identifier les logiques disponibles au niveau des directeurs pénitentiaires. Pour établir leur disponibilité, nous les présentons successivement (1.1.). Nous analysons ensuite l'accessibilité de ces logiques chez les directeurs pénitentiaires (1.2.) et comment ces derniers en sont imprégnés (1.3.).

#### **1.1. La disponibilité des logiques institutionnelles au niveau des directeurs pénitentiaires**

Nous relevons la présence de six logiques institutionnelles au niveau des directeurs pénitentiaires. Il s'agit des logiques de protection, de resocialisation, de punition ainsi que des logiques bureaucratique, managériale et corporatiste. Le tableau 22 résume leurs caractéristiques. Nous les présentons ensuite successivement dans le cadre du contexte français.

Tableau 22 : Modèle des logiques institutionnelles présentes au niveau des directeurs pénitentiaires

		Logique de protection	Logique de resocialisation	Logique de punition	Logique bureaucratique	Logique managériale	Logique corporatiste
Secteur institutionnel de rattachement		État	Communauté	État	État	Entreprise	Profession
Système de croyances	Approche de la prison	Lieu de neutralisation	Lieu d'amendement	Lieu de correction	Lieu d'exécution d'une décision pénale	Lieu de prestation de service public	Lieu de travail
	Approche de la personne incarcérée	Détenu	Personne	Condamné	Justiciable	Usager	Membre d'un groupe d'intérêt
Caractéristiques structurantes	Stratégie portée	Garantir l'absence d'incident	Limiter la récidive	Dissuader	Exécuter une décision pénale	Assurer l'efficacité de la peine	Équilibrer les intérêts opposés
	Cible de la stratégie	Personnels de surveillance, personnes détenues, autorités hiérarchiques	Personnes détenues, magistrats, société	Personnes détenues, personnels, société	Autorités hiérarchiques, administratives et judiciaires	Personnels, partenaires, autorités hiérarchiques	Personnels de surveillance, syndicats, autorités hiérarchiques
	Sources de légitimité	Expériences professionnelles passées	Expertise professionnelle	Règlementation	Statut spécial d'emploi et grade hiérarchique	Leadership	Grade hiérarchique
	Système de gouvernance	Militaire	Collective et pluridisciplinaire	Hiérarchique	Hiérarchique	Partenariale et contractuelle	Relationnel
	Identité de rôle associée au directeur	Commandant	Directeur de l'insertion et de la Probation	Protecteur	Administrateur	Manager	Négociateur
Exemple de pratiques associées		Décider, anticiper	Écouter, responsabiliser	Sanctionner, réagir	Contrôler, tracer	Expérimenter, faciliter	Dialoguer, équilibrer

Source : Autrice

### 1.1.1. La logique de protection : l'enjeu de sécurisation des prisons

La logique de protection est centrale dans les pratiques des directeurs pénitentiaires parce qu'elle correspond à « *la mission de garde, première mission de l'administration pénitentiaire* » (DNS, Vie publique, 2022). Cette logique incite à se focaliser « *sur la prévention des risques d'évasion, de mouvements collectifs, des actes d'agressions contre les personnes et les établissements, plus que toute autre considération* ». En outre, le chef d'établissement est « *disciplinairement responsable des incidents ou des évasions imputables à sa négligence ou à l'inobservation des règlements.* » (DNS, document ENAP, 2018). La logique de protection se caractérise donc par une stratégie orientée sur la sécurisation des biens et des personnes.

Particulièrement, issus de la filière « surveillance » de l'administration pénitentiaire, les directeurs pénitentiaires apparaissent comme les garants des conditions de cette sécurité. Ces derniers se concentrent donc sur l'absence d'incidents en détention pour ne pas faire de « *bruit* » notamment médiatique (OBS, journal de bord, Etab 2 ; Etab 3). De sorte que le modèle sécuritaire interne se définit « *par le maintien de l'ordre et de la paix sociale [...] pour éviter la survenue d'incidents* » (DNS, document ENAP, 2018). La logique de protection concerne également la garantie de l'état physique et moral des personnes détenues. En ce sens, les directeurs pénitentiaires doivent prévenir les « *risques hétéro-agressifs (risques d'agressions) comme auto-agressifs (risques d'automutilations ou tentative de suicide)* » (OBS, journal de bord, Etab 2). Nous observons une évolution de ce paradigme sécuritaire notamment par la prise en compte de la qualité des relations entre personnels pénitentiaires et personnes détenues. Ce changement s'observe grâce à l'évolution du vocabulaire de la pratique avec l'intégration des notions liées à la « *sécurité dynamique* ». Cette sécurité fait référence au « *fait de changer parfois de positionnement [par exemple lorsqu'un] surveillant d'étage fait un match de volley avec un détenu sur un stade. [...] les rapports, les points de vue vont changer. Ça permet d'avoir pour le détenu un autre angle de vue sur les personnels, sortir de l'image : c'est le maton, c'est l'opposé.* » (E-ACE-5). Dans cette perspective, la logique de protection d'abord focalisée sur les relations avec l'extérieur, dispose aujourd'hui d'une base d'attention plus large, particulièrement orientée vers l'intérieur des établissements. La lutte contre les violences devient alors la principale focale des directeurs pénitentiaires, encouragée notamment par le lancement régulier de plan national de lutte contre les violences (DNS, DAP, 2023).

De ce point de vue, la source de légitimité des directeurs pénitentiaires tient à leurs expériences passées et à leur carrière professionnelle. Les directeurs ayant intégré la fonction par concours interne bénéficient d'une légitimité plus rapide : *« les agents n'ont pas eu besoin de me demander si j'étais interne, c'était évident pour eux. Or, ça aurait pu être complètement faux. Mais pour eux, c'était évident donc je n'ai pas eu de problèmes. »* (E-DD-1). Dans cette logique, les directeurs ciblent en premier lieu les personnels de surveillance qu'ils encadrent et les autorités hiérarchiques qui contrôlent leurs actions. Pour ce faire, ils sont les acteurs ayant le plus d'autorité en établissement notamment face à leurs homologues issus de la filière de l'insertion : *« le chef d'établissement étant le responsable hiérarchique de l'ensemble des personnels en uniforme, personnels qui gèrent les mouvements en détention, il occupe de fait une position prépondérante par rapport au Directeur Pénitentiaire d'Insertion et de Probation. »* (DNS, les cadres de l'administration et l'autorité, variations des positions dans l'espace social pénitentiaire, 2017). Cette distinction notamment au travers des moyens mis à disposition des acteurs :

*« La représentation des gens passe aussi par la géographie, par le matériel. Les bureaux des directeurs Pénitentiaires d'Insertion et de Probation qui sont dans des cages à poules, ça arrive. Ça n'arrivera jamais chez les Directeurs des Services Pénitentiaires. Un Directeur Pénitentiaire d'Insertion et de Probation qui descend en détention, on ne va pas le repérer. »* (E-ACE-6)

Enfin, la gouvernance de cette logique s'articule autour de l'ordre militaire. En ce sens, l'identité de rôle du directeur pénitentiaire est associée à celle d'un « commandant » (E-CE-1), d'un « patron » (E-DD-8) ou d'un « chef ». Les acteurs expliquent : *« dans notre milieu où la hiérarchie est très forte, on attend que le chef sache tout, qu'il rassure tout le monde par sa capacité à toujours tout maîtriser, à tout savoir, à être capable de prendre une décision à tout moment. »* (C-DAP-4). Ainsi, la ligne hiérarchique apparaît comme claire, mais fragmentée en comparaison de celle de la filière insertion :

*« Il y a un filtrage qui n'est pas le même en détention entre celui qui prend la décision et celui qui l'exécute. En détention, quand le directeur prend une décision de gestion de la détention, ça va passer par le Chef de détention, son adjoint, l'officier, le premier surveillant, avant que ça n'arrive aux surveillants. Il y a une distance mise entre la décision et l'autorité, qui est plus facile. »* (E-ACE-6)

Nous avons décrit ici la logique de protection dans le contexte pénitentiaire français. Cette dernière promeut, par une anticipation des tensions, l'évitement d'incident. Le terme « protection » permet de recouvrir différents pans de la sécurité dont la discipline peut être un outil, mais qui ne saurait s'y réduire (cf. sécurité dynamique). Dans cette

perspective, la protection apparaît comme la finalité liée à la sécurisation des établissements pénitentiaires. Intéressons-nous à présent à la logique de resocialisation.

### 1.1.2. La logique de resocialisation : la question de la réinsertion

La logique de resocialisation est une logique périphérique encadrant les pratiques des directeurs pénitentiaires. Historiquement, cette dernière est plutôt du ressort des personnels d'insertion et de probation comme en témoigne la différenciation structurelle de cette institution (cf. introduction). Sa présence dans les missions officielles de l'administration pénitentiaire se traduit comme « *la nécessité de préparer l'insertion ou la réinsertion de la personne détenue afin de lui permettre de mener une vie responsable et de prévenir la commission de nouvelles infractions.* » (DNS, article 1<sup>er</sup>, loi pénitentiaire de 2009). Cette logique trouve ses origines dans la réforme AMOR (1945) selon laquelle « *la prison est conçue comme un « territoire d'espérance », elle devient un « sas de décompression » où est distribué le traitement adéquat qui permettra au prisonnier de rentrer « amélioré » dans la société.* » (DNS, Carlier, 2009 : 68). De cette manière, la logique de resocialisation dépasse l'unique phase de l'incarcération pour questionner le retour dans la société. Il s'agit alors de se concentrer sur les liens entre « *le dedans et le dehors* » (OBS, journal de bord, Etab 5) et d'envisager la peine comme « *un continuum dans lequel le moment d'emprisonnement n'est pas le principal. C'est surtout le temps d'après, le temps d'épreuves dernières, que ça se passe bien et qu'il n'y ait pas de récidive. S'il sort de prison, mais qu'il recommence au bout de deux mois, on a perdu, tout le monde a perdu.* » (E-ACE-1).

La logique de resocialisation se détache de la logique de punition en prenant comme postulat sous-jacent que la délinquance est toute ou partie liée aux dysfonctionnements sociétaux (DNS, Carlier, 2009 ; Wacquant, 2015). Dans ce cadre, les acteurs pénitentiaires mènent un travail avec les personnes détenues : « *quand la personne a enlevé des barrières psychiques, on peut vraiment aborder l'essentiel, c'est-à-dire le passage à l'acte. Qu'est-ce qui fait, qu'à un moment, vous adoptez un comportement transgressif ? Et que vous commettez un acte illégal qui vous met en difficulté ? Qu'est-ce qui s'est passé ? Là, on peut commencer à travailler.* » (E-ACE-3). Cette logique se concrétise particulièrement dans les pratiques et les discours des acteurs par une volonté d'agir pour « *donner du sens* » à la peine et au temps d'incarcération. Il s'agit de se questionner sur « *qu'est-ce que l'on fait des détenus qui nous sont confiés ? Puisque c'est quand même ça la*

*mission, les garder et les réinsérer. » (E-ACE-1). Dans cette perspective, « le métier ne peut avoir de sens que si on agit sur la vie en détention de la personne et la vie tout court de la personne après. » (E-CE-8).*

La source de légitimité, portée par cette logique, est alors fondée sur l'expertise professionnelle. Les directeurs pénitentiaires apparaissent comme des experts du comportement en détention des personnes détenues. C'est dans cet objectif que l'avis des directeurs pénitentiaires est demandé par exemple, en Commission d'Application des Peines (CAP) ou en CPU (OBS, journal de bord, Etab 1,2,3,4,5). La logique de resocialisation implique pour les directeurs pénitentiaires de se concentrer sur le contenu de la détention et les relations avec les partenaires. En ce sens, l'identité de rôle majoritairement associée à cette logique est celle du Directeur Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (DPIP). Si cette dernière se construit d'ailleurs en opposition à celle du directeur pénitentiaire issu de la filière de surveillance (DSP) pour certains cela n'est pas représentatif de leur métier :

*« Beaucoup de mes collègues, encore aujourd'hui, sont critiques, me disent que je devrais être DPIP et pas DSP parce que je suis social dans l'âme. Je fais des choses pour les détenus donc je ne suis pas DSP. C'est profondément débile. Donc, en clair, un mauvais DSP, c'est un bon DPIP. C'est absurde puisqu'encore une fois dans les missions, même le DSP, il assure la garde et la réinsertion donc on est censé faire des actions. Évidemment, le DPIP, c'est peut-être plus son domaine central d'action de prévoir des activités avec les détenus, mais le patron peut en faire autant que lui s'il veut, ils peuvent échanger ensemble, ils peuvent collaborer. » (E-ACE-1)*

De sorte que la structure de gouvernance liée à cette logique est davantage orientée sur le collectif et le pluridisciplinaire qui se fonde sur un « *modèle de pouvoirs partagés* » (DNS, Barak-Glantz, 1981) et se caractérisant par un pouvoir polycentrique des acteurs (magistrats, avocats, associations, intervenants extérieurs) (DNS, Stastny et Tyrnauer, 1982 ; Carlier, 1998). Cette structuration a vocation à multiplier les compétences autour de la prise en charge des personnes. Par exemple, la Commission sur le Parcours d'Exécution de Peines rassemble différents acteurs organisationnels tels que l'adjoint au chef d'établissement, les CPIP, le psychologue du parcours d'exécution de peines et des personnes détenues. L'objectif est alors de faire un bilan sur le parcours entrepris en détention et d'échanger autour des perspectives de sortie (OBS, journal de bord, Etab 4). Ici, le directeur pénitentiaire n'apparaît non plus à travers son rôle de chef, mais comme un acteur organisationnel spécialiste de son champ d'analyse.

Nous venons de décrire comment la logique de resocialisation se matérialise dans le contexte français. Cette logique oriente les directeurs pénitentiaires sur le travail à réaliser durant l’incarcération, avec les personnes détenues, et ce, dans la perspective de la libération. Attardons-nous à présent sur la logique de punition.

### 1.1.3. La logique de punition : la réponse aux comportements prohibés

La logique de punition trouve son origine dans le secteur institutionnel de l’État. En effet, concomitamment à une évolution de la délinquance et à la mise en œuvre de réformes pénales, le XVIII<sup>e</sup> siècle marque le passage d’une « *justice vengeresse* » à une « *justice punitive* » (DNS, Foucault, 1975 [1993]). De ce fait, l’emprisonnement définit la frontière légitime du pouvoir de l’État et recouvre une nouvelle politique du pouvoir de punir<sup>21</sup>. Dès le premier Code pénal de 1791, l’enfermement est ainsi mis au centre du système judiciaire et deviendra, à la suite de l’abolition de la peine de mort en 1981, la peine maximale. Dans cette logique, la prison s’envisage comme un lieu de punition dont l’objectif premier est de dissuader les délinquants de réitérer leur méfait ou de « *faire peur aux honnêtes gens* » (E-DD-7). Selon cette logique, les personnes incarcérées sont identifiées comme des « *criminels* », des « *délinquants* » ou des « *voyous* » (DNS, tracts syndicaux, 2021 ; E-DD-2) qu’il faut priver et contraindre afin de sanctionner leurs comportements. La prison est alors conçue dans l’imaginaire collectif pour être « *dure. Il faut qu’ils souffrent [parce que] la peine de prison doit être punitive et faire passer l’envie de revenir* » (E-DD-9). L’idée sous-jacente de cette logique, notamment issue du droit pénal béccarien, prône la double responsabilité du délinquant dans le fait qu’« *il sait qu’il transgresse et sait ce qu’il risque. Il doit être puni en conséquence, notamment par la prison qui châtie.* » (DNS, Carlier, 2009 : 68). La prison permet alors de traiter les mauvais comportements par une punition unique et « *douce* » par rapport aux châtiments physiques (DNS, Foucault, 1993). Cette vocation historique se lit encore aujourd’hui à travers le nom de cette institution : « *on s’appelle toujours « pénitentiaire » et la pénitence, quelque part, qu’on le veuille ou non, ça reste ancré. Alors certes on sera toujours un lieu de privation de liberté, mais est ce qu’on doit encore se voir encore comme un lieu de pénitence ?* » (E-CE-4). La prison est ainsi appréhendée comme une « *sanction* », qui pour

---

<sup>21</sup> « À l’échafaud où le corps du supplicié était exposé à la force rituellement manifestée du souverain, au théâtre punitif où la représentation du châtiment aurait été donnée en permanence au corps social, s’est substituée une grande architecture fermée, complexe et hiérarchisée qui s’intègre au corps même de l’appareil étatique. Une toute autre matérialité, une toute autre physique du pouvoir, une toute autre façon d’investir le corps des hommes. » (Foucault, 1975 [1993 : 136])

certaines « *n'en est plus vraiment une* » (E-DD-7), le « *glaive étant devenu une épée en mousse* » (D-DI-3).

La source de légitimité inhérente à cette logique tient aujourd'hui à la réglementation récemment objectivée dans un code pénitentiaire (mai 2022). Ainsi, toutes les règles afférentes à la discipline et plus largement liées à la vie en détention, telle que l'accès à une formation ou à un travail et, susceptibles d'être utilisées comme des mesures discrétionnaires, sont encadrées par la réglementation. Cette dernière est apparue pour garantir le droit des personnes détenues et limiter les pratiques abusives favorisant, dès lors, la juridicisation des établissements pénitentiaires. De ce fait, l'encadrement de pratiques liées à la logique de punition limite aujourd'hui le pouvoir des surveillants et renforce celui des directeurs pénitentiaires devenus aujourd'hui, pratiquement, les seuls à disposer du pouvoir de « punir ». Ce pouvoir s'exerce notamment au travers de la commission de discipline ou des transfèrements (E-DD-4). Dans le cadre de la gestion des établissements pénitentiaires, cette logique est utilisée par les acteurs pour rassurer les personnes détenues et les personnels :

*« Si on a un profil dangereux, difficile à gérer, violent. Il ne faut pas s'empêcher de le gérer avec un haut niveau de sécurité. S'il faut le gérer menotté, équipé pendant une, deux, trois semaines dans un cadre, avec une note de service, avec une réévaluation, il faut le faire. S'il faut le mettre au quartier d'isolement, il faut le faire. Il ne faut pas s'empêcher de sanctionner fermement les incidents qui sont inadmissibles en commission de discipline parce que les détenus ont besoin de savoir, de voir le cadre. Aussi, parce que les personnels ont besoin d'être rassurés sur votre capacité à les protéger. »* (E-ACE-5)

Le système de gouvernance lié à cette logique s'articule autour de l'autorité hiérarchique octroyée par le grade. Les directeurs pénitentiaires apparaissent comme des « protecteurs », garants de l'ordre par la sanction et de la réponse aux des incidents. Contrairement à la logique de protection, celle-ci donne les moyens de « réagir » aux incidents plutôt que ceux permettant de les « anticiper ».

Nous venons donc de présenter la logique de punition. Celle-ci s'articule autour de la finalité historique de la prison à savoir, sanctionner les comportements socialement définis comme négatifs ou défailants. De manière plus contemporaine, et à l'échelle des établissements pénitentiaires, elle vise à élaborer une réponse aux comportements prohibés. Concentrons-nous à présent, sur la logique bureaucratique.



#### 1.1.4. La logique bureaucratique : le besoin de justifier les pratiques

La logique bureaucratique prend son origine dans la volonté d'organiser l'administration publique, organe en charge de l'exercice des pouvoirs publics. Son secteur institutionnel de rattachement est celui de l'État. Plus particulièrement, le postulat fondateur de cette logique tient d'une double nécessité fondée sur la séparation des pouvoirs (DNS, Plane, 2016). La nécessité est d'abord politique. En effet, Weber (1922) identifie la bureaucratie comme un instrument qui doit être à la mesure de la dimension monopolistique du pouvoir de l'État. La bureaucratie permet alors d'asseoir le monopole de la violence légitime en vertu de la légalité et de la rationalité des décisions publiques. En ce sens, elle apparaît comme le « *moyen le plus rationnel que l'on connaisse pour exercer un contrôle impératif sur des êtres humains* » (Weber, 1922). Ce système implique « *le règne de l'ordre et de la loi* » au fondement même du contrat social (Rousseau, 1762). La logique bureaucratique implique ensuite une nécessité pratique tenant au développement de l'état. Elle permet une forme d'encadrement caractérisée par l'impersonnalité, la hiérarchie et le contrôle (Crozier, 1964). Ainsi, la logique bureaucratique implique que la prison soit perçue comme « *le dernier maillon de la chaîne. Nous sommes sur l'exécution d'une peine.* » (E-DD-10), qu'il convient d'encadrer et de contrôler (Journal de bord, Etab 1). En ce sens, la logique bureaucratique envisage la personne écrouée, comme faisant partie de la population pénale, et dans son acception plus récente, comme une « *Personne Placée Sous Main de Justice* ». La stratégie portée par la logique bureaucratique vise à garantir le « *statut de citoyen aux personnes incarcérées* » (Réforme Lecanuet, 1975 ; E-ACE-6) et consacre que « *la vie en prison est alignée aussi étroitement que possible sur les aspects positifs de la vie à l'extérieur de la prison.* » (DNS, RPE, 2007). Dès lors, la logique bureaucratique, au travers des procédures promues, peut être perçue comme le véhicule d'une entreprise de légitimation permettant « *l'adaptation et l'incorporation de la critique au fonctionnement de l'institution* » (DNS, Chantraine, 2006 : 277 ; Gombert et Rostaing, 2014). En témoigne particulièrement la révision puis l'adoption, en 2006, des Règles Pénitentiaires Européennes, devenues pour l'administration pénitentiaire une « *charte d'action* » et un « *cadre éthique* » (DNS, Règles Pénitentiaires Européennes, 2007 ; Loi pénitentiaire, 2009). Les directeurs pénitentiaires ont alors vocation à garantir la conformité des procédures et de l'organisation du travail qui entourent l'incarcération des personnes détenues (DNS, mémoire professionnel, 2016).

Leur statut d'emploi spécial et leur grade hiérarchique fondent leur légitimité. Ils sont reconnus par les textes réglementaires, en tant que hauts fonctionnaires des services déconcentrés, responsables du fonctionnement des établissements (DNS, statut particulier des DSP, 2007). La récente réforme statutaire (2022) les plaçant dans les corps de catégorie A+, ancre leur rôle d'« administrateur » :

*« Le fait de les requalifier, correspond à un mouvement où ils sont de plus en plus des administrateurs plutôt que des directeurs de prison. Chaque Directeur des Services Pénitentiaires a vocation à être chef d'établissement et donc à être un administrateur. Il a un budget, il dirige le dialogue social, il fait des choix en termes de RH, notamment d'affectation de personnel. Ce n'est plus un chef d'équipe, on est dans une autre dimension. »* (C-DAP-2)

Ainsi, suivant cette logique, les autorités hiérarchiques, administratives et judiciaires sont la cible de la légitimité puisqu'il convient de prouver la bonne administration des lieux et des personnes. Ceci se matérialise particulièrement par une traçabilité accrue des procédures : *« on trace tout, et tout devient du contradictoire. On doit tout faire signer aux détenus. Dès qu'on lui dit un truc qu'on lui donne un truc, on doit tout tracer pour pouvoir rendre des comptes. On passe notre temps à rendre des comptes, ce qui est bien pour la transparence de l'administration, mais c'est lourd. »* (E-DD-11). Le contrôle tient également une place importante et passe par de nombreux acteurs : *« au-dessus de nous on a l'Inspection, on a le contrôle général des lieux de privation de liberté, on a le défenseur des droits, les autorités judiciaires, etc., on est très contrôlés. »* (E-CE-2).

La structure de gouvernance affiliée à cette logique bureaucratique est alors hiérarchique et implique l'application des directives issues des autorités politiques et/ ou hiérarchiques (E-ACE-4) : *« mon rôle est de mettre en œuvre une décision ou une réforme en l'adaptant aussi à ma structure, peut être en temporisant un peu si je dois m'adapter ou si je suis en difficulté. Mais mon rôle est de mettre en œuvre et je ne suis pas là pour avoir des états d'âme. »* (E-ACE-5). En ce sens, l'attachement aux valeurs du service public et au fonctionnement affilié à la logique bureaucratique est souligné : *« on recrute beaucoup de contractuels pour pallier les manques et le manque est entretenu. Personnellement, ça me heurte. Ce n'est pas ma conception du service public. Le service public, pour moi, ce sont des gens qui sont attachés par leur métier au service public. »* (C-DI-1). L'identité de rôle associée à cette logique est celle du fonctionnaire.

Nous venons donc de présenter la logique bureaucratique dans le contexte français. Cette dernière a vocation à garantir le fonctionnement de l'Etat de droit par la mise en œuvre de règles et procédures nécessaires à la production d'un service public. Venons-en, ensuite, à la logique managériale.

#### 1.1.5. La logique managériale : l'efficacité de la peine

La logique managériale prend son origine dans le secteur institutionnel de l'entreprise. Déjà très présente avant l'institutionnalisation d'une administration pénitentiaire, les entreprises disposent depuis le XVII<sup>e</sup> d'une place importante dans la mise en œuvre de ce service public (Carlier, 2009). Celle-ci est renforcée depuis le mouvement de réformes initié en 1970-1980 par les promoteurs du *New Public Management*. Ce courant issu des pays anglo-saxons consacre les pratiques managériales issues du secteur privé comme une solution pour résoudre les dysfonctionnements de la bureaucratie (DNS, Pollitt et al., 2007 ; Hood, 2005). La gestion par les résultats et la direction par les objectifs deviennent alors les enjeux principaux de la gestion publique (DNS, Mazouz et al., 2015). Depuis, les administrations doivent répondre au nouveau triptyque : « *Économie, Efficacité et Efficience* » (DNS, Amar et Berthier, 2007). Ce mouvement de réforme s'est particulièrement illustré dans le champ pénitentiaire à partir de 1986, avec l'introduction du système dit des « *prisons privées* » porté par Albin Chalandon. Depuis, la loi pénitentiaire de 2009 a consacré le principe selon lequel seules les fonctions régaliennes (surveillance, greffe et direction des établissements) ne peuvent être déléguées<sup>22</sup>. Salle (2016) parle d'une « *marchandisation de la matière carcérale* ». À travers cette logique managériale, la prison est alors conçue comme un lieu de prestation de service public et la personne détenue comme un « *usager* » (DNS, document ENAP, 2018). Cette logique s'illustre dans un nouveau vocable consacré à l'« *efficacité de la peine* » (DNS, Lascoumes, 2006) incitant les acteurs pénitentiaires « *à interroger régulièrement [leur] action, pratiques, et à développer l'accompagnement personnalisé des publics pris en charge dans les différents dispositifs existants* » (DNS, mémoire professionnel, 2017). En effet, il s'agit de reconnaître qu'« *au-delà de la sanction, l'intérêt est que ce temps qui coûte cher – une place de prison, c'est 250.000 euros la construction de*

---

<sup>22</sup> Toutes les autres missions telles que la restauration, les cantines, l'hôtellerie-blanchisserie, la maintenance, le nettoyage, le transport, le travail pénitentiaire et la formation professionnelle peuvent, elles, être fournies par un prestataire privé (article 3, Loi pénitentiaire, 2009). Nous nuançons ces éléments en observant que le ministre de la Justice a annoncé le recrutement de surveillants contractuels (DNS, CP ministère de la justice du 25/07/2023).

*la place et c'est plus de 100 euros la journée de détention, autant que ce soit un temps utile.»* (C-DAP-5). Dans cette perspective, nous assistons à un changement pénal d'ampleur traduisant l'avènement progressif d'une « *nouvelle pénologie* », « *non plus orientée vers les individus et leur transformation, mais vers la gestion efficace de populations [fondée sur] une justice actuarielle de gestion des risques.* » (DNS, Chantraine, 2018 : 45). Ceci s'observe notamment dans le développement des pratiques évaluatives et la consécration de l'approche motivationnelle défini aujourd'hui comme méthodologie d'intervention des SPIP (DNS, RPO, 2017). En ce sens, les nouveaux régimes de détention, du type module de respect, illustrent cet ancrage de la logique managériale dans la prise en charge des personnes détenues. Elle crée de nouveaux leviers attenants au principe de « gagnant-gagnant », grâce par exemple à « *l'adhésion contractuelle avec engagement de la personne détenue* » (DNS, Rapport d'activité, Etab 3).

Ainsi, la source de légitimité des directeurs pénitentiaires est fondée sur leur capacité à insuffler une perspective pour l'établissement. L'identité de rôles affiliée à cette logique est celle d'un « manager » ou d'un « dirigeant » (DNS, Étude sur les élèves directeurs (2009-2019), 2020). Dans cette perspective, les directeurs pénitentiaires cherchent à développer leur légitimité auprès des personnels pénitentiaires, de leurs partenaires et des autorités hiérarchiques, car leur autorité n'est plus perçue comme uniquement conférée de droit, mais doit être aussi « *méritée* » (E-ACE-6). Un interrogé souligne la place prépondérante de cette logique : « *quand on rentre dans cette administration, en milieu fermé on pense que ce sera d'abord tourné vers la détention, mais en fait notre mission elle est essentiellement portée sur du management.* » (C-DAP-4). La formation de ces professionnels appuie ce nouveau positionnement puisqu'ils animent des équipes « *en vue de faciliter l'adhésion et l'acceptation au changement.* » (DNS, mémoire professionnel, 2016). Ceci s'illustre notamment au travers des nombreux groupes de travail mis en place dans les établissements (OBS, journal de bord, Etab 1,2,3,4,5). Le discours des autorités hiérarchiques corrobore ces nouveaux attendus : « *on encourage les chefs d'établissement qui prennent des risques calculés, mais qui font preuve d'initiatives [...].* » (C-DAP-5).

La structure de gouvernance ayant trait à cette logique est alors fondée sur les relations partenariales ou contractuelles. Les directeurs pénitentiaires apparaissent ainsi aujourd'hui comme des « *chefs d'orchestre* » (E-CE-8) : « *on est passé d'une administration pénitentiaire où le chef d'établissement faisait tout, à l'image de l'homme-orchestre, aux*

*chefs d'orchestre. Vous êtes dans une relation partenariale, pour ne pas dire contractuelle avec la santé, l'éducation nationale, le SPIP, une entreprise privée, avec vos agents. » (C-DI-5). De fait, les directeurs pénitentiaires se doivent d'être des interlocuteurs privilégiés pour les différents partenaires : « on est des facilitateurs, à nous de mettre de l'huile pour que l'Éducation nationale puisse rentrer, pour qu'elle puisse avoir les moyens, c'est pareil avec le service santé, c'est pareil avec les entreprises qui veulent faire travailler les détenus. On met de l'huile tout le temps pour faciliter les choses. » (E-DD-7).*

À travers cette partie, nous avons expliqué et décrit la logique managériale. Celle-ci véhicule les attentes institutionnelles en matière d'efficacité de la peine et se traduit particulièrement par des pratiques entourant l'individualisation de la prise en charge. Il convient maintenant de présenter la logique corporatiste.

#### 1.1.6. La logique corporatiste : l'art de négocier

La logique corporatiste se rattache au secteur institutionnel de la profession. Elle trouve son origine dans la formation des surveillants en associations (1905) puis en syndicats (1924) (DNS, PPT de formation, La CGT dans la pénitencière, 2005 ; Carlier, 2009). Cette logique se retrouve particulièrement auprès de personnels de surveillance et s'envisage à l'aune des difficultés liées au métier et aux conditions de travail : « *il y a un effet chez les surveillants « on est tous dans le même bateau alors il faut se soutenir ».* Ils savent faire corps. On peut voir d'énormes mouvements sociaux où on voit que souvent, l'établissement fait vraiment corps. » (E-ACE-6). Cette logique traverse également le corps des directeurs dès 1912 avec la création de leur association professionnelle. La logique corporatiste en établissements pénitentiaires dispose de différentes facettes. En effet, les directeurs pénitentiaires y sont largement confrontés dans leur gestion des établissements dès lors qu'ils doivent mettre en balance les intérêts divergents des différents groupes composant l'environnement organisationnel. En ce sens, la logique corporatiste tient dans la défense des positionnements de la « pénitencière » face à d'autres groupes professionnels intervenants en établissement (personnels enseignants, médicaux, associations, etc.) (OBS, journal de bord, Etab 5). Elle peut aussi revêtir des intérêts duals au sein même des groupes composant les professionnels pénitentiaires (E-CE-7). Par exemple, la logique corporatiste peut tenir dans l'opposition entre personnels de surveillance et personnels de l'insertion. Il en va par exemple du débat autour de la fusion des corps des DPIP et DSP : « *je pense qu'au titre syndical, ce qui va nous diviser c'est*

*notamment cette question de la fusion des corps. Il y a au moins un syndicat des DPIIP et des DSP qui sont d'accord sinon les autres syndicats ont vraiment la volonté de différencier nos missions. » (E-ACE-6). Elle peut tenir aussi entre deux syndicats de personnels pénitentiaires (E-CE-8). Enfin, elle peut opposer des groupes professionnels, aux intérêts des personnes détenues, car par exemple, « d'un côté nous avons un intérêt managérial (si on a un incident avec un détenu, il faut soutenir notre agent) et d'un autre côté, nous avons un autre intérêt qui est en balance c'est la prise en charge de la population pénale. L'intérêt des agents ne va forcément pas être le même que celui des détenus. » (E-DD-4). Dans cette perspective, la logique corporatiste vise à défendre des intérêts et à se protéger : « le syndicat, c'est comme en détention, quand la personne n'a aucun ami, aucun lien, elle veut être protégée donc elle se met avec les barbus, les clandos, tel quartier et du coup, on est protégé. » (E-ACE-3). Cette logique implique alors de concevoir la prison comme un lieu de travail où s'affrontent les intérêts professionnels :*

*« Ici c'est comme Games of Thrones. Tu as une espèce de jeu d'alliances avec bien souvent en fondement un lien avec une organisation syndicale. Cette administration fonctionne énormément avec ça, et donc du coup, tu as les organisations syndicales CGT, FO, CFDT, SNPD, tu en as quatre vraiment qui sont parentes, et au final quand ce n'est pas l'une, c'est l'autre » (C-DI-3).*

Dès lors, la logique corporatiste n'identifie pas la personne détenue de manière spécifique, mais elle l'assimile comme les autres groupes professionnels, à un adversaire, membre d'un groupe d'intérêt opposé.

La source de légitimité relève alors particulièrement du climat social et de la qualité du « dialogue social », lesquels sont reconnus comme des dispositions à part entière du chef d'établissement (E-DD-1). La cible de la légitimité tient donc essentiellement aux personnels issus de la filière surveillance, aux organisations syndicales et aux autorités hiérarchiques qui souhaitent éviter tout blocage :

*« Lorsque par exemple il y a une agression le samedi que le chef d'établissement n'est même pas de permanence, n'est pas d'astreinte, immédiatement les organisations syndicales, montent au créneau avec des discours de débrayage, de dépôt des clés et c'est le chef d'établissement qui intervient tout de suite qui vient pour rencontrer les organisations syndicales et échanger avec elles. Ça devient presque un rituel tellement c'est courant parce qu'il est le relai essentiel. Il va essayer de calmer les choses, peut-être d'améliorer s'il y a des marges de manœuvre notamment en termes de sécurité pour pouvoir répondre rapidement à la situation. Ça offre une soupape dans les établissements que d'avoir ce rôle joué par le chef d'établissement. » (C-DAP-2)*

Dans cette perspective, la logique corporatiste permet aujourd'hui de relayer les demandes des personnels de surveillance et de disposer d'un plus grand « pouvoir d'agir » face à la perte de leur « pouvoir de punir ». Les dispositifs tels que le « surveillant-acteur » ou le développement des alternatives à la commission de discipline témoignent de ces demandes, concomitantes au sentiment de dépossession des surveillants (C-DI-5). En ce sens, la logique corporatiste véhicule leur demande d'être replacés « *au centre de la détention, et surtout au centre du fonctionnement des établissements* » (C-DI-5).

En ce sens, la gouvernance par la relation définit cette logique. L'identité de rôle associée à cette logique est donc celle d'un « négociateur » : « *notre métier c'est peut-être ça, être des réducteurs de tension. C'est un métier à emmerdements. Il faut l'intégrer. C'est normal que les détenus s'énervent, protestent. C'est normal que les surveillants aussi vu leurs conditions de travail. Il faut réguler, négocier, trouver un équilibre* » (DNS, mémoire professionnel, 2013).

Nous venons de présenter la logique corporatiste au travers de ses différentes caractéristiques structurantes. Cette dernière a vocation à légitimer les demandes des différents groupes composant les établissements pénitentiaires et implique l'arbitrage des directeurs pénitentiaires selon les intérêts en balance.

#### 1.1.7. L'analyse générale de la constellation des logiques

Le codage systématique de nos données permet également de disposer d'un regard complémentaire sur l'influence de ces logiques. En effet, à travers le calcul d'un taux de fréquence ( $u$  = pourcentage du nombre de références par logique), nous sommes en mesure d'identifier des tendances quant au poids de leur influence respective. La Figure 22 renseigne donc sur la mobilisation de ces logiques par les directeurs pénitentiaires interrogés ( $n=28$ )<sup>23</sup>.

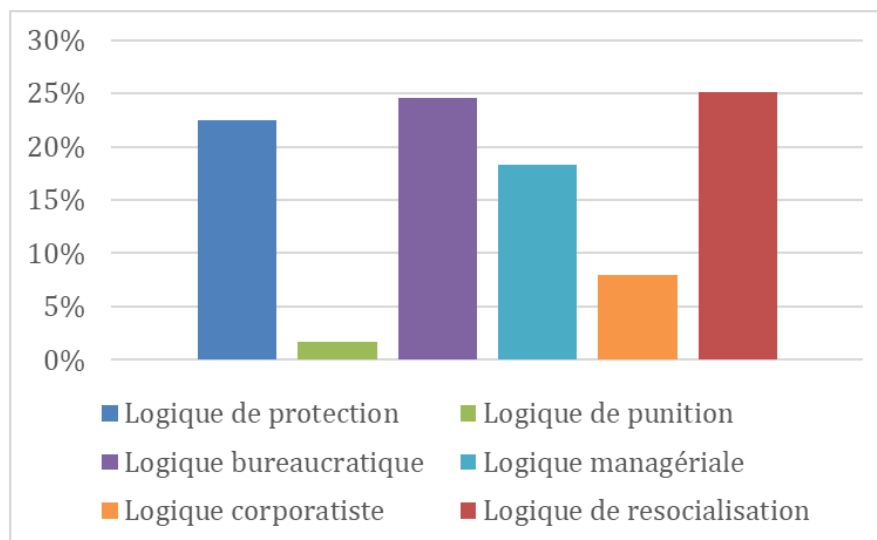
Quatre logiques institutionnelles apparaissent comme centrales (c'est-à-dire les plus mentionnées par nos répondants). Il s'agit des logiques de resocialisation (25%), bureaucratique (25%), de protection (23%) et managériale (18%). Les logiques

---

<sup>23</sup> Notons que les ordres de grandeur sont sensiblement les mêmes lorsque l'échantillon des répondants est complet ( $n=47$ ). La différence entre les deux échantillons est de l'ordre de deux points de pourcentage maximum.

corporatiste (8%) et de punition (2%) apparaissent davantage périphériques. Dans cette perspective, nous corroborons l'utilisation du terme de constellation pour caractériser le contexte pénitentiaire français et observons une forte complexité du contexte organisationnelle dans lequel se trouvent les acteurs. Ces éléments permettent donc de sortir du prisme autour de la domination d'une seule logique et permettent d'attester de la complexité institutionnelle qui traverse la gestion des établissements pénitentiaires.

Figure 22 : Fréquence des logiques institutionnelles dans le discours des directeurs pénitentiaires



Source : Autrice

Cette première partie de résultats a permis d'identifier les logiques institutionnelles disponibles au niveau des directeurs pénitentiaires dans le contexte français et d'illustrer la complexité institutionnelle attenantes à la gestion des établissements pénitentiaires. Nous observons quatre logiques institutionnelles centrales : les logiques de protection et de resocialisation ainsi que les logiques bureaucratique et managériale.

Observons à présent comment les directeurs pénitentiaires se saisissent individuellement de ces logiques institutionnelles. Pour ce faire, nous interrogeons l'accessibilité de ces dernières auprès des directeurs pénitentiaires.



## 1.2. L'accessibilité des logiques institutionnelles au niveau des directeurs pénitentiaires

L'analyse des données révèle une forte accessibilité des logiques institutionnelles chez les directeurs pénitentiaires. L'accessibilité renvoie aux connaissances des acteurs sur les logiques disponibles. Nous l'observons dans la manière dont les logiques viennent à l'esprit des acteurs et dont ils parlent spontanément. Nous analysons cette accessibilité à partir de la matrice à groupement conceptuel élaborée dans le cadre de cette QR (cf. annexe 12). Cette matrice offre trois lectures possibles, une par logique, une par directeur et une par stratégie.

Premièrement, grâce à une **lecture par logique**, nous constatons comment **toutes les logiques disponibles sont accessibles** aux directeurs pénitentiaires. L'accessibilité de chacune des logiques s'illustre grâce aux verbatims suivants (cf. tableau 23).

Tableau 23 : Code "Accessibilité"

Accessibilité	Verbatims
Logique de protection	« À l'intérieur nous avons une mission de garde, c'est à dire que nous devons nous assurer de la prévention des évasions par l'organisation de la sécurité passive d'un site pour garantir la sécurité de la société, mais aussi des personnels qui œuvrent au quotidien en détention. » (E-ACE-4)
Logique de resocialisation	« L'enfermement n'est pas une solution pour tout le monde, parce qu'au final, ressortir avec rien de plus 6 mois après, ce n'est pas forcément utile. Il faudrait utiliser plus les alternatives, les axer sur des participations, que ce soit vraiment utile à la collectivité et qui ait un sens. » (E-DD-8)
Logique de punition	« Les gros méchants, ça représente 15% de notre population pénale. Donc ceux-là, on les prive de beaucoup de choses, qu'on leur dise écoute, tu n'as pas le droit à ceci et cela, c'est deux heures de promenade par jour, ce n'est pas choquant. » (E-DD-7)
Logique bureaucratique	« On ne peut pas décider de voter contre un texte national, ce n'est pas possible. Et c'est à l'occasion de ce vote que le chef de détention a voté contre l'administration donc contre l'application des textes » (C-DAP-4)
Logique managériale	« La formation de la mission de contrôle interne, j'y ai trouvé beaucoup d'intérêts parce que ça permet de faire un audit, un état des lieux ça permet d'améliorer les choses donc ça, c'est très positif. » (E-CE-4)
Logique corporatiste	« On travaille en équipe dans l'administration pénitentiaire. On ne travaille jamais seul et même si on est seul sur une coursive, on va être dépendant de celui qui a travaillé sur la demi-journée précédente. À ce titre, cette solidarité elle y est. Ça fait mal d'avoir un collègue qui est blessé ou agressé. » (A-CE-5)

Source : Autrice

Une analyse plus individuelle des logiques fait constater pour autant que **toutes les logiques ne sont pas mobilisées** de la même manière par les directeurs. En effet, contrairement aux logiques de protection, de resocialisation et aux logiques bureaucratique et managériale, les logiques corporatiste et punitive ne sont pas toujours mobilisées par les directeurs. La logique punitive est celle qui vient le moins

spontanément à l'esprit des directeurs pénitentiaires (57% ne la mobilisent pas). Il faut noter également que l'absence de la logique corporatiste est concomitante à l'absence de la logique de punition. Les directeurs qui ne pensent pas spontanément à la logique corporatiste ne pensent pas non plus à la logique punitive.

Deuxièmement, nous réalisons une **lecture par directeur**. Nous constatons comment l'ensemble des directeurs interrogés mobilisent au moins quatre logiques institutionnelles. L'analyse des données révèle en particulier que 10 répondants utilisent spontanément jusqu'à six logiques institutionnelles (43% de l'échantillon); 9 mentionnent jusqu'à cinq logiques institutionnelles (40% de l'échantillon) et 4 personnes mobilisent jusqu'à quatre logiques institutionnelles (17% de l'échantillon). Nous observons donc la capacité des directeurs pénitentiaires à mobiliser un panel important de logiques institutionnelles. Au regard de l'analyse des caractéristiques individuelles, nous nous apercevons que cette forte accessibilité concerne à la fois les jeunes professionnels ([<5 ans ; 5ans] d'expérience) et les professionnels les plus expérimentés ([>5 ans ; 35ans] d'expérience) et ayant eu des carrières diverses (filrière de surveillance, d'insertion ou administrative). Nous constatons donc que les caractéristiques individuelles étudiées à savoir celles caractérisant la biographie institutionnelle (ancienneté dans l'administration, ancienneté dans le corps, parcours professionnel) n'apparaissent pas comme significatives pour comprendre cette forte accessibilité. Au contraire, nous identifions trois facteurs explicatifs liés au contexte institutionnel.

L'analyse de nos données montre comme premier facteur, la **connaissance préalable des jeunes professionnels vis-à-vis de l'institution**. En effet, les interrogés soulignent la socialisation précoce des directeurs : la plupart des candidats au concours ont aujourd'hui, tous ou presque, déjà eu une première expérience de la pénitentiaire avant même leur entrée dans cette institution.

*« Depuis deux ans les candidats qui réussissent le concours externe pour une large part ont déjà effectué un stage dans l'administration pénitentiaire et c'est une chose que valorise le jury lors des épreuves orales en considérant que ce sont des personnes qui sont investies dans un projet, qui se sont préparées aux fonctions auxquelles ils postulent. » (C-DAP-1)*

Souvent, ces premières expériences ont lieu durant les études et agissent comme des évènements corroborant le choix de l'administration pénitentiaire (C-EXT-2 ; C-DAP-1 ; E-DD-2 ; E-ACE-7). De sorte que les jeunes professionnels arrivent déjà au fait des attentes

institutionnelles auxquelles sont confrontés les directeurs. Par exemple, le directeur E-DD-4 explique le cheminement l'ayant conduit à la pénitenciaire :

*« J'ai fait des commissions disciplines en tant qu'assesseur extérieur dans une maison centrale. Ça m'a permis de rentrer en prison, d'échanger avec les surveillants, les premiers surveillants du Bureau de la Gestion de la Détention, de faire une visite de la maison centrale parce que c'est prévu dans le cadre des textes à partir du moment où l'on est habilité pour être assesseur. Il faut bien que l'on ait une idée de ce qu'il s'y passe. J'ai aussi beaucoup échangé avec les directrices, et ça a éveillé mon intérêt pour l'administration pénitentiaire. J'ai donc préparé les concours. »*

Dans cette perspective, la connaissance préalable de l'institution favorise l'accessibilité des logiques institutionnelles, en ce qu'elle permet aux jeunes recrues d'identifier en amont de leur entrée les enjeux liés à la réalisation de ce service public. À noter que cette connaissance préalable concerne essentiellement les jeunes recrues [ $>5$  ; 5 ans d'expérience] et s'oppose à l'entrée « *par hasard* » des directeurs plus expérimentés (E-ACE-2, E-CE-1, E-CE-6, E-CE-8, E-DD-12, E-DD-5, E-DD-8). Nous observons ainsi comment la connaissance préalable de l'institution favorise l'accessibilité des logiques.

Nos données révèlent également l'importance de la **formation professionnelle** prodiguée durant deux années aux jeunes directeurs. Nous soulignons comment cette dernière peut apparaître comme un vecteur important, de l'exposition aux logiques institutionnelles, notamment au travers des différents stages qui sont organisés. Par exemple, E-DD-9 explique comment son stage de découverte en établissement lui a permis de prendre conscience du « *hiatus entre personnes détenues et surveillant* » (E-ACE-3) mettant en lumière ici la logique corporatiste :

*« Ce qui m'a marqué pas mal au début et que je ne comprenais pas et que je ne comprends toujours pas, d'ailleurs, c'était quand je faisais les stages surveillants, j'étais au contact des surveillants, c'était beaucoup, vous êtes pro détenu ou vous êtes pro surveillant ? Comme s'il y avait nécessairement une guerre et qu'on ne pouvait n'être que d'un côté ou de l'autre et qu'on ne pouvait pas être là pour que les relations se passent bien entre eux. »*

Dans cette perspective, la formation vise à façonner le « *meilleur débutant possible* » (C-ENAP-2) en apportant les premières clés de lecture en matière de complexité institutionnelle. Nous identifions par exemple dans les attendus attenants aux débutants, les logiques managériale, bureaucratique et de protection, car un sortant d'école c'est : « *quelqu'un qui est capable de gérer les personnes qu'il y a sous son autorité, d'appliquer les principes, les règles fondamentales, d'assurer la sécurité des personnels, des personnes*

détenues » (C-DAP-1). Cette formation est complétée par ailleurs d'expériences professionnelles répétées - 71 semaines de stages sont organisées durant la formation de deux années des DSP (DNS, planning de formation des DSP, 2020) - en établissements pénitentiaires, en SPIP et à l'étranger. Dans cette perspective, les directeurs pénitentiaires sont, à la sortie de leur formation, déjà fortement acculturés aux logiques institutionnelles. Ainsi, au-delà d'« *apprendre un métier au sens strict* », la formation vise à prodiguer un certain nombre de « *réflexes et une culture professionnelle* » (E-DD-9 ; C-DAP-3). Nous supposons également que l'exposition médiatique de cette institution sur le champ sociétal favorise une certaine acculturation aux logiques institutionnelles entourant au moins les finalités.

Enfin, concernant les directeurs les plus expérimentés, nous observons comment **la mobilité professionnelle et géographique** favorise cette accessibilité. En effet, 11 de nos répondants ont eu une expérience pénitentiaire précédente à celle de directeur issu des filières de l'insertion, de la surveillance, mais aussi de carrière administrative. La directrice E-ACE-4 explique ainsi comment son exposition aux logiques issues de ses postes précédents l'amène aujourd'hui encore à tenir compte de la logique de resocialisation :

*« Alors moi je ne peux pas me départir de mon identité professionnelle qui m'a animée pendant 20 ans ; c'est-à-dire par le dialogue et par essayer de trouver des leviers pour qu'il y ait une prise de conscience et que la dynamique du changement s'amorce et après de soutenir cette dynamique. »* (E-ACE-4)

Nous observons également comment la mobilité géographique – à laquelle les directeurs pénitentiaires sont soumis tous les 3 à 6 ans – tend à développer leur connaissance en matière de logiques institutionnelles. Les directeurs peuvent, en effet, alterner les postes dans différentes structures. Par exemple, en comparant le fonctionnement des maisons d'arrêt et des centres de détention, les directrices E-DD-9 et E-DD-11 expliquent comment l'exposition aux logiques institutionnelles varie selon les caractéristiques organisationnelles des structures. Par exemple, en maison centrale : « *on peut faire plus de choses, organiser plus d'activités parce qu'il n'y a pas beaucoup de détenus.* » Tandis qu'en maisons d'arrêt, il faut traiter « *l'urgence* » et « *s'assurer que ça ne dégoupille pas* ». Dans cette perspective, nous observons comment la multiplication des expériences professionnelles favorise l'exposition aux logiques et accroît l'accessibilité.

Enfin, cette matrice offre une **troisième lecture, à savoir par stratégie**. Nous observons que les directeurs qui mettent en place une stratégie de normalisation maîtrisent majoritairement cinq logiques institutionnelles. Dans le cadre de la stratégie d'ajustement, ils manipulent essentiellement entre cinq et six logiques institutionnelles. S'agissant de la stratégie de renouvellement, ils sont 80% à mobiliser six logiques institutionnelles tandis que les directeurs issus de la stratégie de normalisation ne sont que 30%. Les directeurs pénitentiaires élaborant une stratégie de renouvellement sont donc plus nombreux à mobiliser l'ensemble des logiques institutionnelles que dans les autres stratégies. Ils apparaissent comme ceux qui ont le plus de connaissances en matière de logiques institutionnelles disponibles.

Ces premiers éléments permettent donc de mettre en lumière trois résultats. Premièrement, les directeurs pénitentiaires disposent de connaissances significatives sur les logiques institutionnelles disponibles. Deuxièmement, le contexte institutionnel favorise leur acculturation aux logiques. En effet, grâce à leurs connaissances préalables de l'institution, à leur formation professionnelle ainsi qu'à la mobilité professionnelle, ils bénéficient de nombreux contextes dans lequel leur exposition peut être développée. Les directeurs pénitentiaires sont familiers d'au moins quatre logiques institutionnelles. La logique de punition apparaît comme la moins accessible. Enfin, les directeurs pénitentiaires qui réalisent une stratégie de renouvellement sont ceux qui maîtrisent le plus de logiques institutionnelles disponibles. Après ces résultats sur l'accessibilité, interrogeons l'imprégnation des directeurs vis-à-vis des six logiques institutionnelles répertoriées.

### 1.3. L'imprégnation des directeurs aux logiques

Intéressons-nous à présent, à la manière dont les directeurs sont imprégnés des logiques institutionnelles c'est-à-dire lorsque ces derniers témoignent d'un attachement émotionnellement fort aux logiques. Pour analyser ces données, nous avons élaboré une matrice à groupement conceptuel (cf. annexe 13). Cette matrice permet quatre lectures possibles, une par logique, une par directeur, une par stratégie et une lecture comparée des variables « accessibilité » - « imprégnation ».

Premièrement, une lecture par **logiques renseigne sur celles dont les directeurs sont le plus imprégnés**. 65%<sup>24</sup> de notre échantillon témoigne d'un attachement émotionnel fort vis-à-vis de la logique managériale. Cette dernière apparaît donc comme la logique qui guide le plus l'action des directeurs pénitentiaires. 30% de notre échantillon témoigne d'un attachement émotionnel fort vis-à-vis de la logique de protection, 22% pour la logique de resocialisation puis 17% pour la logique bureaucratique. En ce sens, nous observons que les logiques de finalités et les logiques de gouvernance imprègnent toutes les quatre les directeurs pénitentiaires. Nous observons également qu'aucun répondant n'a témoigné d'attachement émotionnel fort pour les logiques corporatiste et de punition. Ces logiques ne guident donc pas l'action des directeurs pénitentiaires interrogés. Nous illustrons cet attachement émotionnel pour chacune des logiques grâce aux verbatims suivants (cf. tableau 24).

Tableau 24 : Code "Imprégnation"

Imprégnation	Verbatims
Logique de protection	« Je suis rentrée dans la pénitencière parce que j'étais attirée par des métiers atypiques. Je suis fille de militaire, j'ai été baignée là-dedans, donc je voulais porter l'uniforme. » (E-CE-3)
Logique de resocialisation	« Je considère qu'on est là pour s'occuper des personnes qui nous sont confiées pour en faire quelque chose de mieux que ce qu'elles sont rentrées. Ma porte d'entrée est centrée sur les personnes et ce qu'on fait d'elle » (E-ACE-1)
Logique bureaucratique	« Les valeurs de l'administration pénitentiaire ce sont les valeurs de la fonction publique en général, il n'y a pas de valeurs qui passent avant. Donc on doit travailler dans cet esprit-là » (E-CE-2)
Logique managériale	« En vrai ce que j'aime bien moi, c'est la partie RH- la partie managériale et je considère qu'un directeur n'est pas un super surveillant, ni un super officier. » (E-CE-8)

Source : Autrice

Secondement, une **lecture par directeurs** permet de constater que les directeurs peuvent être **imprégnés d'une ou deux logiques institutionnelles**. Tout d'abord, 65% des directeurs interrogés sont imprégnés d'une seule logique institutionnelle. Une seule logique institutionnelle guide donc principalement l'action des directeurs pénitentiaires. À l'inverse, nous observons pour 35% de l'échantillon dispose d'une imprégnation multiple aux logiques institutionnelles. Cette double imprégnation concerne les couples de logiques : protection-managériale (3 cas), protection-bureaucratique (2 cas),

<sup>24</sup> Les pourcentages cités ne correspondent pas à un total de 100 %, car les directeurs pénitentiaires peuvent être imprégnés de deux logiques institutionnelles. Nous expliquons en détail cet élément dans le paragraphe suivant.

bureaucratique-managériale (1 cas), resocialisation-managériale (1 cas) et bureaucratique-managériale (1 cas). Cette imprégnation simultanée à plusieurs logiques institutionnelles est observable dans le cadre du verbatim suivant. La directrice interrogée met en avant son imprégnation aux logiques bureaucratique et de protection.

*« On est une institution régaliennne, très règlementée. Nous portons un uniforme donc nous sommes un peu comme la police, les militaires, on défend les valeurs de la République. Nous sommes fonctionnaires d'État et non pas fonctionnaires territoriaux, donc déjà la consonance de la valeur républicaine pour moi elle est forte, elle est différente. Ça implique d'être toujours en adéquation avec la réglementation et de faire respecter les droits, c'est très important. Et donc évidemment de faire valoir le code de déontologie qui nous conduit dans notre métier, qui nous accompagne et qui est pour nous notre "bible". » (E-CE-3)*

Nous constatons que cette double imprégnation implique particulièrement les logiques managériale, bureaucratique et de protection ; contrairement à la logique de resocialisation dont l'adhésion implique une plus faible imprégnation à d'autres logiques (seulement 1 cas sur 6). Par ailleurs, cette double imprégnation n'implique jamais simultanément les logiques de protection et de resocialisation. Dans un seul cas, elle implique les logiques managériale et bureaucratique. **L'imprégnation apparaît donc relativement cloisonnée entre logiques disposant des mêmes champs de compétences.** Elle concerne surtout une logique de finalité et une logique de moyen. Dans cette perspective, nous observons comment la constellation des logiques institutionnelles pénitentiaires offre des espaces d'appropriation importants aux directeurs pénitentiaires. D'une part parce qu'ils n'adhèrent pas tous aux mêmes logiques. D'autre part, parce qu'ils sont susceptibles d'être attachés à plusieurs logiques simultanément.

L'analyse de nos données montre également que les **événements d'identification** se révèlent être des facteurs facilitant l'imprégnation des directeurs pénitentiaires. Ces événements, vécus au cours de la carrière professionnelle, agissent soit comme des **révélateurs**, soit comme des **confirmateurs** à l'imprégnation. S'agissant de la révélation, prenons l'exemple de la directrice C-DAP-4. Cette dernière a bénéficié durant une longue période d'un accompagnement managérial par un cabinet de conseil. Elle explique comment cet événement a été déterminant dans la suite de sa carrière et lui a permis de structurer ses différents postes.

*« J'ai donc bénéficié d'un accompagnement à la conduite de projet qui a duré 3ans, de manière dégressive, la première année c'était particulièrement intense et donc on a vraiment structuré toute la démarche avec la mise en place des groupes de travail avec*

*un comité de pilotage qui a animé le tout. Ça m'a vraiment appris de manière concrète donc la formation-action et ça a été vraiment déterminant pour ma carrière, ce sentiment-là d'apprendre à diriger. Définir les valeurs pour ensuite avoir une ligne directrice que l'on va appliquer, ça m'a vraiment aidée à structurer mes différents postes. » (C-DAP-4)*

Concernant la confirmation, le directeur E-ACE-1 explique de quelle manière les rencontres avec des acteurs européens lui ont permis de « ressortir avec plein d'idées ». Nous parlons ici de confirmation, car le directeur cité, était déjà imprégné de la logique de resocialisation et l'évènement d'identification a corroboré son adhésion.

*« J'ai eu l'occasion de rencontrer les gens des institutions européennes, notamment le Conseil de l'Europe. La secrétaire générale du Conseil de l'Europe est venue visiter l'établissement. Elle m'a fait connaître pas mal de gens, deux personnes qui ont travaillé sur la rédaction des RPE et avec qui j'ai pu discuter. Je suis allé en voyage en Écosse grâce à elle, avec une délégation française pour un colloque qu'ils font régulièrement par le Conseil de l'Europe sur la situation pénitentiaire des différents pays membres. J'ai vécu plein de trucs comme ça et j'en suis ressorti avec plein d'idées pour la détention qui n'avaient rien à voir avec ce que la France pénitentiaire voulait faire. »*

**Les événements d'identification** apparaissent donc comme **des soutiens à l'imprégnation en révélant ou en confirmant** l'attachement émotionnel fort à une logique.

Par ailleurs, en interrogeant les directeurs pénitentiaires sur leur imprégnation, deux autres réponses émergent de l'analyse. En effet, en interrogeant les directeurs notamment sur les valeurs ou le rôle des DSP, certains manipulent simultanément plusieurs logiques institutionnelles. Cette manipulation visait soit à rapprocher certaines logiques soit à en rejeter une par rapport à l'autre. Dix directeurs **rapprochent les finalités** de l'administration en utilisant au moins deux logiques institutionnelles et quinze **rejetent la centralité** d'une logique institutionnelle.

Concernant **le rapprochement des finalités**, les termes « *humanité* » ou « *relation* » sont principalement apparus comme des termes synthétisant les logiques de resocialisation et de protection (C-DAP-4, E-ACE-4, E-CE-8, E-DD-5, E-DD-7, E-DD-9). Ainsi, 43% des directeurs manipulent les attentes institutionnelles en matière de finalité en rapprochant les logiques institutionnelles. Le verbatim ci-dessous l'illustre :

*« La pénitentiaire, c'est un monde qui est fondé sur la relation. C'est à dire qu'on ne fait pas de la sécurité, on ne fait pas de la resocialisation, on fait de la relation. On n'est pas*



*dans un processus de production dans une usine. On ne va pas faire de chiffre, mais on est dans la relation interhumaine. Il faut avoir ça à l'esprit. » (E-CE-2)*

La complexité institutionnelle semble donc offrir des espaces de rapprochement entre les logiques institutionnelles. Par ailleurs, nous observons comment le rapprochement des finalités concerne particulièrement les directeurs dont l'imprégnation est portée sur les logiques de resocialisation et managériale (respectivement 40%). Ces deux logiques rendent donc possible, une imprégnation conjointe.

Nos résultats démontrent également que la complexité institutionnelle offre aux individus, la possibilité de **se dissocier des logiques perçues comme centrales**. Nous observons cette dissociation par le rejet concernant particulièrement la logique de protection. 60% de notre échantillon a ainsi remis en question, le seul prisme attachant à cette logique. Nous précisons que dans notre cas, la dissociation n'implique pas un refus d'utilisation de la logique par les individus. En effet, il est difficilement imaginable que les directeurs pénitentiaires se soustraient aux attentes institutionnelles en matière de protection. Ce rejet se manifeste par exemple dans le verbatim suivant :

*« Je pense qu'il faut arrêter de se dire qu'un établissement bien géré c'est un établissement où il n'y a pas d'incident parce que je pense que ça va être la réaction première qu'on peut avoir. Il faut aller au-delà de ça parce que de toute façon dans nos établissements, il y aura toujours des incidents, il y a toujours des tensions, ça fait partie déjà de la vie en collectivité. Après il faut limiter bien évidemment, mais non, je pense que c'est vraiment un établissement où on va tous dans le même sens, où il y a un projet d'établissement auquel tout le monde adhère ou la majorité, on fait des choses novatrices. » (E-CE-4)*

Ce rejet concerne particulièrement les directeurs qui adhèrent aux logiques managériales (57%) et de resocialisation (36%). Notons que tous les directeurs pénitentiaires imprégnés de la logique de resocialisation ont exprimé un rejet de la centralité de la logique de protection. **L'imprégnation à la logique de resocialisation favorise la remise en cause de la domination de la logique de protection**. À l'inverse, seulement un directeur imprégné de la logique bureaucratique a exprimé une forme de rejet et, trois directeurs imprégnés de la logique de protection. Ce rejet est donc également visible chez les directeurs imprégnés de la logique de protection, ce qui indique que **l'attachement à une logique peut malgré tout supposer un rejet de sa centralité**. Par exemple, le directeur E-DD-5, imprégné de la logique de protection, explique pourquoi la logique de protection est importante, mais ne peut être le seul critère à la gestion d'un établissement pénitentiaire :

*« On ne peut pas dire qu'un établissement bien géré c'est un établissement sans incident parce que la détention elle est tellement imprévisible, en 10 secondes une situation peut tout changer. Des incidents il y en aura forcément parce que ce n'est pas possible qu'il ne se passe rien en prison. C'est soit on met les problèmes sous le tapis et on ne veut pas gratter là où ça fait mal. C'est comme si l'on disait que dans la société à l'extérieur qu'il n'y a aucun problème. Donc c'est un établissement qui vit, mais les incidents sont sous contrôle, les agents sont pris en charge s'ils sont les victimes. C'est un établissement qui a des projets, c'est un établissement qui vit et qui avance de manière saine et transparente. »*

Dans cette perspective, la dissociation aux logiques institutionnelles suppose une conscience des attentes et de leur pluralité. Il s'agit pour ces directeurs de disposer d'une réflexivité assez importante sur l'institution pour distinguer les logiques auxquelles ils adhèrent de ce qu'ils souhaiteraient se voir prescrire. De sorte, que la dissociation implique une prise de conscience des individus sur leur capacité à pouvoir jongler entre logiques prônées et logiques portées. La double adhésion ne semble cependant pas déterminante pour expliquer le rejet puisqu'elle ne concerne que 3 cas sur 14.

Enfin, une analyse de **l'imprégnation des directeurs par stratégie** renseigne sur le profil des directeurs. Ainsi, la stratégie de renouvellement est particulièrement portée par les directeurs imprégnés de la logique managériale (75% de l'échantillon). Nous observons également, un lien entre le rejet de la centralité et la stratégie de renouvellement puisque 80% des directeurs concernés par cette stratégie ont fait mention du rejet de la centralité de la logique de protection. Tandis que dans le cadre des stratégies d'ajustement et de légitimation, les profils d'imprégnation sont plus hétéroclites. Concernant la stratégie d'ajustement, les directeurs sont particulièrement imprégnés de la logique managériale (62%), de protection (37%) et de la logique de resocialisation (25%). Dans le cadre de la stratégie de normalisation, les directeurs adhèrent principalement aux logiques managériale (60% de l'échantillon), de protection (40%) et à la logique bureaucratique (30%). Nous observons également pour cette stratégie qu'elle concentre le plus de directeurs disposant d'une double imprégnation et que les directeurs sont plus imprégnés de la logique bureaucratique que précédemment. Les stratégies de légitimation et d'ajustement sont portées essentiellement par des directeurs imprégnés de différentes logiques, mais plus de 60% d'entre eux sont imprégnés d'au moins une logique de finalités. Tandis que dans le cadre de la stratégie de renouvellement, les directeurs apparaissent comme particulièrement imprégnés de la logique managériale.

Enfin, une dernière lecture est permise par la **comparaison entre logiques accessibles et logiques imprégnées**. Cette distinction permet d'observer le fait que les directeurs maîtrisent plus de logiques institutionnelles que celles auxquelles ils sont fortement attachés émotionnellement. Nous constatons également comment les logiques imprégnées découlent systématiquement des logiques accessibles. En effet, les directeurs pénitentiaires disposent d'un attachement émotionnel fort aux logiques dont ils ont connaissance. Ainsi, nous observons comment l'accessibilité donne la possibilité aux directeurs de mobiliser de manière individuelle les logiques institutionnelles. Par « utilisation individuelle », nous faisons ici référence au caractère idiosyncrasique de l'imprégnation des logiques institutionnelles et des réponses possibles (finalités partagées ou rejet). Chaque individu de l'échantillon témoigne d'une forme originale et particulière d'imprégnation des logiques institutionnelles. De plus, la double imprégnation renseigne sur la capacité des individus à pouvoir intérioriser plusieurs logiques institutionnelles. L'accès à plusieurs logiques institutionnelles laisse la possibilité aux acteurs de pouvoir s'imprégner individuellement des logiques souhaitées.

Ces premiers éléments permettent donc d'avancer trois résultats concernant notre première question de recherche. Premièrement, l'attention des directeurs est fondée sur un large accès aux logiques institutionnelles grâce à trois facteurs identifiés. Il s'agit de leur connaissance préalable de l'institution, de leur formation professionnelle et leur mobilité professionnelle et géographique. Ces trois facteurs concourent à engendrer de nombreuses connaissances sur les logiques et laissent supposer une agilité dans leur manipulation. Deuxièmement, l'attention des directeurs pénitentiaires peut être le fruit d'une imprégnation à une ou deux logiques. En cela, les directeurs apparaissent comme particulièrement imprégnés de la logique managériale. Troisièmement, nos résultats montrent que l'imprégnation à une logique peut aussi impliquer la critique de cette même logique. Ceci laisse penser que l'imprégnation peut être relative dans un contexte de constellation et ne semble donc pas apparaître comme un unique facteur focalisant l'attention des directeurs. Les directeurs pourraient être attachés émotionnellement à une logique mais en défendre une autre. Pour approfondir ces éléments, interrogeons l'activation des logiques institutionnelles dans le cadre du travail institutionnel afin d'observer les liens potentiels entre l'imprégnation des directeurs et le déclenchement du travail institutionnel.

## ***2. L'activation des logiques institutionnelles dans le cadre du travail institutionnel***

Nous souhaitons savoir dans quelle mesure le travail institutionnel réalisé par les directeurs pénitentiaires résulte de leur imprégnation aux logiques institutionnelles. Observons alors le contexte dans lequel le travail institutionnel a été déclenché : quelle logique a attiré l'attention des directeurs pénitentiaires ? Quel(s) problème(s) ou besoin(s) ont été soulevés afin d'élaborer un travail institutionnel ?

Pour répondre à ces questions, nous interrogeons d'abord les logiques à l'origine du travail institutionnel (2.1.). Ensuite, nous identifions les déclencheurs du travail institutionnel (2.2.) et enfin, nous découvrons l'agencement mis en œuvre par les acteurs (2.3.).

### **2.1. Les logiques institutionnelles liées au déclenchement du travail institutionnel**

Cette partie analyse les logiques sous-jacentes au déclenchement du travail institutionnel. L'identification de ces logiques permettra de comparer l'imprégnation des acteurs par rapport aux logiques ayant focalisé l'attention des directeurs dans le cadre du travail institutionnel. Nous interrogeons l'activation des logiques institutionnelles dans le cadre du travail institutionnel. La matrice à groupement conceptuel (cf. annexe 14) permet d'observer quatre lectures possibles, une par logique, une par directeur, une par stratégie et une lecture comparée des variables « imprégnation » - « logiques liées au déclenchement ».

Une première **lecture par logiques** renseigne sur celles qui sont à l'origine du déclenchement du travail institutionnel. Dans 47% des cas, la logique de protection est la logique ayant focalisé l'attention des directeurs pénitentiaires. Ensuite, la logique managériale concerne 39% de nos cas et de manière plus sporadique apparaissent les logiques de resocialisation (22%) et bureaucratique (9%) ainsi que les logiques punitive et corporatiste (respectivement 4%). De manière générale, nous constatons donc que le travail institutionnel réalisé par les directeurs pénitentiaires peut être déclenché par des attentes institutionnelles émanant de l'ensemble des logiques institutionnelles. Pour autant, la logique de protection est celle qui focalise le plus l'attention des directeurs pénitentiaires dans le cadre du travail institutionnel. Nous illustrons les logiques sous-jacentes au déclenchement du travail institutionnel à travers les verbatims suivants (cf. tableau 25).

Tableau 25 : Code "logiques sous-jacentes au déclenchement"

Logiques sous-jacentes au déclenchement	Verbatims
Logique de protection	« Ce projet consistait à créer un groupe d'intervention avec des surveillants et des personnels d'encadrement pour répondre à une montée de la violence de la jeunesse incarcérée, à laquelle on n'arrivait plus à faire face avec les moyens classiques. Il fallait passer à des techniques de maîtrise et en groupe plus moderne, plus organisé afin de garder que la force reste à la loi. » (E-CE-1)
Logique de resocialisation	« Les détenus font une représentation dans le gymnase. Ils ont été applaudis de manière formidable parce que c'étaient leurs pairs qui leur parlaient de culture. Je me souviens d'un détenu face à moi, qui me dit que vous êtes fier de moi, madame la directrice ? J'ai dit oui, très fière. À la fin, il y en a un qui dit, si on le faisait la prochaine fois au festival, la représentation. On en parle avec les juges d'application des peines et on se dit allez, pourquoi pas. » (E-ACE-5)
Logique punitive	« Il y avait un encombrement des CDD qui était juste ahurissant ; pour ne pas les passer, nous les classions sans suite même si cela aurait pu mériter un passage. Ce dispositif, ça permettait d'apporter une réponse à la population pénale sur des incidents même minimes. » (E-DD-4)
Logique bureaucratique	« La labellisation du quartier arrivant c'est une obligation légale pour le DSP » (E-ACE-7)
Logique managériale	« L'objectif qui m'a été fixé par ma précédente chef d'établissement quand je suis arrivée, c'était la rationalisation des mouvements sur la maison d'arrêt. » (E-DD-1)
Logique corporatiste	« La révision totale du service des agents c'était une demande des personnels portés par les syndicats. On était sur une organisation de service classique avec une demande insistante pour passer en 12 heures, ce qui présente des avantages en termes de vie personnelle. Professionnellement, c'est un peu plus fatigant. » (E-DD-7)

Source : Autrice

**Une lecture par directeurs** montre que dans 78% des cas, le travail institutionnel prend naissance dans une seule logique institutionnelle. L'attention des directeurs pénitentiaires dans le cadre du travail institutionnel se forme principalement sur une logique. Par ailleurs, pour 22% de l'échantillon, l'attention est formée par deux logiques. Ceci concerne des couples de logiques de finalités (protection-resocialisation), de gouvernance (bureaucratique-managériale) et de finalité-gouvernance (managériale-resocialisation, protection-managériale). Par exemple, le directeur E-ACE-1 a mis en place un conseil de centre de détention sur le principe de fonctionnement d'un conseil municipal. Il explique comment ce travail institutionnel prend naissance dans le besoin de favoriser les échanges entre l'administration et les personnes détenues de manière collective. Tout en permettant aux personnes détenues de s'inscrire dans une vie citoyenne.

*« L'idée, c'était que les détenus puissent discuter avec l'administration sur les problèmes de détention autrement que par des requêtes individuelles. C'est-à-dire autrement que demander à voir le directeur et puis, je fais pression pour qu'il me donne si et ça, ou autrement que je fais le con sur la cour et puis on appelle tout le monde et puis on négocie ça. Je trouve que c'est bien aussi d'associer les détenus à la vie politique,*

*à la vie de la cité. Ça rejoint un peu l'objectif citoyen en développant des détenus représentants du centre de détention. » (E-ACE-1)*

Nous observons, par ailleurs, que seul ce directeur a développé un travail institutionnel à partir des logiques de resocialisation et de protection. La prise en compte conjointe de ces deux logiques de finalités apparaît donc comme peu courante. Précisons que ce directeur se caractérise par un profil particulier parmi ceux observés. Il est imprégné de la logique de resocialisation et a mentionné à la fois les finalités partagées et un rejet de la centralité.

Nous identifions également un travail institutionnel déclenché à partir de trois logiques institutionnelles (punitive, bureaucratique, managériale). Pour ce directeur, il s'agissait de créer une procédure alternative à la commission de discipline afin d'apporter une réponse disciplinaire à des incidents de faible gravité et de rendre plus efficace la procédure administrative. Ces éléments sont illustrés dans le verbatim suivant :

*« Le projet que j'ai mené en priorité c'était le volet disciplinaire. Il y avait énormément de comptes rendus d'incidents, les gradés me disaient passer leur vie à faire des rapports d'enquêtes pour des CRI<sup>25</sup> qui étaient classés sans suite. Nous avons donc créé une alternative aux poursuites disciplinaires qui avait comme intérêt de permettre aux gradés de récupérer du temps pour tous les incidents de faible gravité qui n'allaient pas être poursuivis en commission discipline. Ça permettait donc sur le volet management de retirer une charge de travail inutile et de remettre du sens au travail pour les agents. De plus il y avait un encombrement des CDD<sup>26</sup> qui était juste ahurissant. Pour ne pas les passer, nous les classions sans suite même si cela aurait pu mériter un passage donc ça permettait aussi d'apporter une réponse à la population pénale sur des incidents même minimes. » (E-DD-4)*

Nous observons donc comment le travail institutionnel porté par les directeurs pénitentiaires est déclenché par la prise en compte d'une ou plusieurs logiques. Ce faisant, l'attention des directeurs pénitentiaires est perméable au panel d'attentes institutionnelles qui entourent la gestion des établissements pénitentiaires et ces attentes peuvent être prises en compte simultanément.

**Une lecture par stratégie** permet d'observer des tendances attenantes à chacune d'entre elles. La stratégie de normalisation concerne particulièrement des déclencheurs

---

<sup>25</sup> Compte Rendu d'Incident : document servant « à assister ou à être informé de faits contraires aux règles de la vie en détention : problème de comportement, faute disciplinaire, violence entre personnes détenues ou envers le personne » (DNS, document « devenir surveillant pénitentiaire »)

<sup>26</sup> Commission De Discipline : « organe de décision compétent pour statuer sur les fautes disciplinaires reprochées aux personnes détenues » (DNS, document « la discipline », OIP). Ces fautes traduisent d'un manquement aux règles de la vie pénitentiaire et sont classées du 1<sup>er</sup> au 3<sup>e</sup> degré selon leur gravité, 1 étant le niveau le plus grave.

attendants à la logique de resocialisation (40%). En ce sens, la mise en place de pratiques institutionnalisées est particulièrement liée à la prise en compte de la logique de resocialisation. La stratégie d'ajustement prend naissance dans la prise en compte de déclencheurs principalement issus des logiques de protection et managériale (37,5%). Notons, par ailleurs, qu'aucun projet porté dans le cadre de cette stratégie ne prend naissance dans la logique de resocialisation. Enfin, la stratégie de renouvellement se concentre majoritairement sur la prise en compte de la logique de protection (60%). L'élaboration de nouvelles pratiques prend naissance dans des besoins attendants, en premier lieu, à la logique de protection.

Par ailleurs, en comparant les logiques imprégnées des logiques sous-jacentes au déclenchement du travail institutionnel, nous observons, dans **47% des cas, une correspondance entre ces deux variables**. En effet, le travail institutionnel réalisé par les directeurs pénitentiaires implique seulement pour partie des logiques auxquelles ils sont attachés. **Dans 53% des cas, il n'y a pas de lien entre les logiques poursuivies dans le cadre du travail institutionnel et celles auxquelles ils sont attachés émotionnellement**. Dans cette perspective, l'environnement institutionnel apparaît être un facteur aussi important dans la formation de l'attention des directeurs pénitentiaires que l'imprégnation.

Nous venons d'observer les logiques institutionnelles attenantes au déclenchement du travail institutionnel réalisé par les directeurs pénitentiaires. Celui-ci prend naissance dans l'ensemble des logiques disponibles, mais plus particulièrement dans la logique de protection. Nous avons également constaté comment le travail institutionnel prend son origine dans des déclencheurs issus d'une ou deux logiques. L'attention des directeurs pénitentiaires apparaît comme malléable et relativement extensible. En effet, nous avons observé comment un directeur pénitentiaire avait initié un travail institutionnel sur la base de trois logiques institutionnelles. Enfin, une analyse par stratégie nous a permis d'identifier leurs logiques attenantes. La stratégie de normalisation prend naissance en premier lieu dans la logique de resocialisation, la stratégie de renouvellement dans les logiques de protection et managériale. La stratégie de renouvellement, quant à elle, s'inscrit dans des déclencheurs attendants à la logique de protection. Intéressons-nous à présent à la nature des déclencheurs du travail institutionnel. Notre objectif est d'en apprendre davantage sur le processus attentionnel à l'œuvre dans le cadre du travail institutionnel mené par les directeurs pénitentiaires.

## 2.2. Les déclencheurs du travail institutionnel

Dans cette partie, nous nous intéressons aux déclencheurs ayant conduit les directeurs pénitentiaires à poursuivre un travail institutionnel. Nous avons identifié trois catégories de déclencheurs : les propositions des acteurs organisationnels, les initiatives des directeurs pénitentiaires et les commandes des autorités hiérarchiques. L'utilisation de la matrice à groupement conceptuel (cf annexe 15) permet quatre lectures possibles de nos données, une lecture par déclencheurs, une par directeurs, une par stratégie et une lecture comparée des variables « logiques liées au déclenchement » - « déclencheurs ».

Premièrement, **une lecture par déclencheurs** révèle que dans 48% de nos cas, le travail institutionnel réalisé en établissements pénitentiaires est le fruit de commandes des autorités hiérarchiques. Ces commandes émanent des directions interrégionales, de la direction centrale ou du chef d'établissement. 35% du travail réalisé relève d'une proposition des directeurs pénitentiaires et 17% d'une proposition des acteurs organisationnels. Celles-ci émanent plus spécifiquement des personnels pénitentiaires, des propositions des personnes détenues ou des syndicats. Nous illustrons les déclencheurs du travail institutionnel à travers les verbatims suivants (cf. tableau 26).

Tableau 26 : Code "Déclencheurs"

Déclencheurs	Verbatims
Proposition des acteurs organisationnels	« Il y avait un fond de revendication sur ce point-là qui était porté par les syndicats et ils ont porté cette revendication à la connaissance de la direction. Il semblait y avoir déjà un consentement, une adhésion des personnels. Donc le principe, c'était qu'on étudie si c'est faisable. » (E-DD-7)
Commande des autorités hiérarchiques	« La demande venait de l'administration centrale c'était un projet national qui a vu le jour au constat que les établissements avaient d'énormes difficultés à gérer les personnes détenues qui souffrait de graves troubles psychiatriques. » (E-CE-4)
Proposition des directeurs	« J'ai profité d'un changement d'encadrement. J'avais 2 choix en arrivant soit me glisser dans les pantoufles de ce qui était fait, mais ce n'était pas satisfaisant, mais en même temps ça marchait. Ou on se posait avec l'officier et on réfléchissait à ce qu'on voulait faire nous et on est parti sur plusieurs choses notamment tout ce qui était une démarche écocitoyenne. » (E-DD-5)

Source : Autrice



L'étude de ces trois déclencheurs permet d'identifier deux stimuli environnementaux à l'origine du travail institutionnel. En effet, qu'il s'agisse d'une réponse à une commande ou d'une initiative individuelle, **le travail institutionnel est dans l'ensemble de nos cas, le fruit d'un stimulus environnemental**. Le travail institutionnel réalisé par les directeurs pénitentiaires émane d'une constatation liée à leur environnement. Cette constatation peut provenir de **l'observation de dysfonctionnement** ou bien être relative à **l'animation organisationnelle**.

**L'observation de dysfonctionnement** lorsqu'elle est réalisée par le directeur ou par un autre acteur, invoque un problème au sein de l'établissement pénitentiaire. Le travail institutionnel mis en œuvre a alors vocation à trouver une solution. Par exemple, dans le cadre du travail institutionnel porté par le directeur E-CE-2, celui-ci explique comment la construction d'une bibliothèque est née après le constat de dangerosité de la détention : *« je pense que c'est le chef de détention qui m'a soufflé l'idée et ça m'a intéressé. Il a senti qu'il y avait un malaise avec la bibliothèque actuelle, qui était un coupe-gorge donc on en a créé une nouvelle »*. Le travail institutionnel peut aussi résulter d'un incident lié à la gestion de la détention telle qu'une évasion (E-ACE-4) ou au constat d'inefficacité des pratiques initiales (E-ACE-2).

Néanmoins, nous observons que le travail institutionnel en établissement pénitentiaire naît **majoritairement de l'animation organisationnelle** (57%). Dans ce cas, le travail institutionnel vise à améliorer le fonctionnement organisationnel (C-DAP-4), à satisfaire un groupe d'acteurs (E-DD-7) ou à proposer une nouvelle activité (E-DD-9). Par exemple, dans le cadre de la directrice E-DD-10, le travail institutionnel est né autour de l'organisation d'un évènement sportif. Il ne s'agissait pas de répondre à un dysfonctionnement, mais plutôt de proposer *« autre chose aux personnes détenues »*.

*« À la base ce n'était pas mon idée, mais celle du moniteur de sport et après ça a pris de l'ampleur. On a travaillé avec les moniteurs de sport, les responsables des moniteurs de sport sur le projet de la DAP « Sentez-vous sport », mais il ne proposait que du basket. Je pensais que l'on pouvait aller plus loin plutôt que se limiter au basket et étant donné que nous étions sur une année où les jeux olympiques et paralympiques auraient lieu et d'une concertation commune est né ce beau projet. J'avoue que tous nous en avons été fier parce que ce n'était pas donné à tout le monde de voir ce que cela a pu faire. »*

Le travail institutionnel dans un contexte de complexité institutionnel ne prend pas forcément naissance dans l'identification d'un problème ou dans la résolution d'un conflit.

La constellation des logiques institutionnelles offre aux acteurs la possibilité de se saisir des opportunités créées par les différentes configurations de logiques.

Nous observons ensuite une **lecture en comparant les variables** « logiques imprégnées » et « logiques sous-jacentes au déclenchement ». Nous découvrons qu'il y a soit correspondance, soit divergence entre celles-ci.

Lorsqu'il y a une correspondance entre logiques imprégnées et logiques inhérentes au déclenchement, nous observons que le travail institutionnel est initié majoritairement par les commandes hiérarchiques (64% des cas) et par les directeurs pénitentiaires (36% des cas). Nous observons comment, dans ces deux cas, **il s'agit de processus attentionnel descendant**. Tout d'abord, les commandes hiérarchiques apparaissent comme un stimulus environnemental focalisant l'attention des directeurs pénitentiaires. Pour autant, le fait que ce stimulus soit en concordance avec l'imprégnation implique un comportement routinier pour les directeurs. Par exemple, dans le cadre d'ouverture de structure, les directrices E-CE-5 et E-DD-12 expliquent que le travail institutionnel « consistait à répondre à la commande » et à « veiller au respect des pratiques ». Dans cette perspective, les directrices mettaient en place des procédures, élaboraient des notes de service et organisaient la vie de la détention. Le processus implique donc la mise en œuvre de schémas automatiques. Nous observons cela également dans le cadre des propositions spontanées. Par exemple, la directrice E-CE-3 est imprégnée de la logique de protection et explique comment la fouille d'une cellule a mené au constat d'un désencombrement indispensable des cellules.

*« Quand je suis partie sur une fouille de cellule avec un agent, j'ai trouvé que c'était la caverne d'Alibaba. J'ai demandé à l'agent comment il arrivait à fouiller. Il m'a confirmé que c'était compliqué et qu'il ne pouvait pas faire le travail comme demandé eu égard au nombre d'objets et de vêtements qu'il y avait dans les cellules. J'ai donc passé ma commande auprès du chef de détention en disant qu'au regard de ce qu'il se passait dans les cellules, les difficultés pour les agents, qu'il fallait entreprendre un travail d'envergure sur l'établissement pour le désencombrement des cellules. »*

Nous observons par ailleurs et uniquement dans le cas de la proposition d'un directeur pénitentiaire, un lien direct entre imprégnation aux logiques et l'initiation volontaire d'un travail institutionnel en lien avec ces logiques (E-DD-9, E-CE-3, E-DD-5, E-ACE-1). De sorte que, dans 17% des cas de travail institutionnel recensé, les directeurs pénitentiaires ont initié un travail institutionnel à l'image des logiques auxquelles ils sont attachés. Ces éléments mettent donc en évidence le poids de l'environnement institutionnel dans la

focalisation de l'attention des directeurs pénitentiaires et remettent, en cause, l'importance de l'imprégnation comme principal guide à l'action.

Lorsqu'il n'y a pas correspondance entre logiques imprégnées et logiques inhérentes au déclenchement, nous observons que le travail institutionnel est initié à parts égales par les commandes hiérarchiques, les propositions des autorités hiérarchiques et les propositions des acteurs organisationnels (respectivement 33% des cas). Il s'agit ici de **processus attentionnel ascendant**, car les acteurs doivent modifier leur schéma d'action traditionnel. Deux éléments ressortent dans ce cadre. D'une part, l'environnement institutionnel tient encore une place prépondérante dans ce processus attentionnel puisque 66% des déclencheurs sont issus d'acteurs positionnés dans l'environnement. D'autre part, les directeurs pénitentiaires sont en mesure de modifier par eux-mêmes leur schéma d'action au regard du contexte organisationnel. Par exemple, dans le cadre du travail réalisé par le directeur E-ACE-2, celui-ci explique les raisons l'ayant conduit à mettre en place un module de respect. Le diagnostic organisationnel a focalisé l'attention du directeur sur les besoins organisationnels.

*« J'ai fait une étude du public sur l'établissement pour dégager les types de public dans l'établissement et j'ai identifié les causes principales d'incident. Il se trouve que le principal problème en détention c'était les problèmes des violences entre personnes détenues. Plus un âge moyen du public qui était de 24-25 ans, tout ça me semblait intéressant pour parler du module de respect, là pour le coup ce mot-là respect était intéressant donc on s'est dit pourquoi pas et on s'est mis au travail. » (E-ACE-2)*

Ce verbatim indique que la divergence entre l'imprégnation et les logiques attenantes au travail n'implique pas une dissonance cognitive pour les directeurs. En effet, l'imprégnation du directeur E-ACE-2 à la logique managériale l'a conduit à mener un diagnostic organisationnel, ce dernier lui ayant permis de se focaliser sur la logique de protection. La divergence n'implique donc pas forcément une opposition ou un conflit puisque les logiques poursuivies ne vont pas à l'encontre des logiques imprégnées. Dans cette perspective, **l'accessibilité des logiques se révèle déterminante**. En effet, les connaissances attenantes au panel de logiques disponibles permettent aux directeurs de recourir à un ensemble de solutions plus larges que celles proposées par les logiques dont ils sont imprégnés. L'accessibilité forme donc un halo de connaissances donnant des clés de lecture qui dépassent la seule imprégnation permettant aux directeurs de proposer des actions plus complètes. La directrice E-DD-2 explique ainsi comment l'environnement organisationnel affecte l'attention des directeurs.

*« Là, j'ai en charge tel et tel secteur. Je me dis ça et ça, ça ne va pas, ça pourrait être amélioré. Ça pourrait être intéressant. Donc, je vais mettre ça en place. Si j'avais les domaines de Nicole et qu'elle avait les miens, je serais porté sur d'autres projets. Tous les projets que je mets en œuvre, c'est parce que ça intéresse mes secteurs. Par exemple, quand j'étais à Carcassonne. J'ai mis en place un régime différencié parce que c'était un centre de détention et que c'est l'adjoint qui me l'a demandé sinon je serais partie sur la discipline. On s'adapte. Je pense que c'est le maître mot d'un DSP, c'est l'adaptabilité en fonction du poste et en fonction même du jour et en fonction de ses agents. » (E-DD-2)*

L'accessibilité accroît donc l'attention des directeurs au-delà des logiques qui guident leur action.

**Une lecture par stratégie** permet d'observer que la stratégie de normalisation prend essentiellement son origine dans des commandes des autorités hiérarchiques (60% des cas). S'agissant de la stratégie d'ajustement, dans 63% des cas, le travail réalisé est le fruit des propositions des directeurs pénitentiaires. Enfin, concernant la stratégie de renouvellement, les directeurs répondent principalement à des commandes des autorités hiérarchiques (80% des cas). Nous observons de la sorte comment la continuité et le renouvellement sont organisés par les acteurs institutionnels eux-mêmes.

Nous venons donc d'identifier trois déclencheurs au travail institutionnel. Il s'agit des commandes des autorités hiérarchiques, des initiatives des directeurs pénitentiaires et des propositions des acteurs organisationnels. Le travail institutionnel réalisé en établissement pénitentiaire est principalement le fruit des interactions des directeurs avec leur environnement. Ces déclencheurs sont la résultante de deux stimuli environnementaux issus soit de l'observation de dysfonctionnement, soit de l'animation organisationnelle. Dans le cadre du travail institutionnel réalisé par les directeurs pénitentiaires en établissement, si l'imprégnation aux logiques institutionnelles joue un rôle dans une partie de nos cas, il apparaît qu'elle est aussi neutralisée par les effets de la complexité institutionnelle. **Autrement dit, les directeurs peuvent se détacher des logiques auxquelles ils sont attachés pour réaliser le travail institutionnel.** Le processus attentionnel est donc descendant ou ascendant selon qu'ils activent une logique par laquelle ils sont imprégnés ou non. Dans le cadre d'un processus attentionnel ascendant, l'accessibilité facilite la prise en main de logiques multiples. En effet, toutes les logiques attenantes au déclenchement correspondent aux logiques accessibles des directeurs. Ainsi, les connaissances en matière de logiques institutionnelles permettent aux directeurs, au-delà de leur imprégnation, de mener un travail institutionnel attendant

à d'autres logiques. Afin de parfaire notre compréhension entourant le déclenchement du travail institutionnel, interrogeons à présent l'agencement des acteurs.

### 2.3. L'agencement des acteurs dans le cadre du travail institutionnel

Nous nous concentrons à présent sur l'agencement des directeurs pénitentiaires dans le cadre du travail institutionnel. L'agencement des acteurs renseigne sur l'engagement temporel des acteurs dans leur action visant l'institution. Toujours grâce à la même matrice à groupement conceptuel (cf. annexe 16), nous observons trois lectures de nos données, une lecture par l'agencement, une par directeurs et une par stratégies.

Premièrement, une lecture de l'**agencement des acteurs** indique que 44% des directeurs pénitentiaires issus de notre échantillon réalisent un agencement vers le passé, ou orienté sur le présent. Quand 17% d'entre eux, réalisent un agencement vers le futur<sup>27</sup>. En ce sens, les directeurs pénitentiaires s'orientent majoritairement sur la reproduction des routines ou s'engagent dans la résolution de situations immédiates plutôt que dans la refonte des situations sociales. Nous illustrons ces différents agencements à travers les verbatims suivants (cf. tableau 27).

Tableau 27 : Code « Agencement »

Agencement	Verbatims
Passé	« L'objectif c'était d'identifier une aile dans le bâtiment et de respecter la labellisation d'un quartier arrivant. [...] Ça n'intéresse plus personne à la DI, ce n'est plus le sujet principal aujourd'hui parce que ce n'est plus à la mode. La sous-direction m'a même demandé si ça avait encore un sens. » (E-ACE-7)
Présent	« [l'objectif c'était de mettre en place] un régime spécifique en maison d'arrêt qui permette d'occuper 234 personnes, avec majoritairement des prévenus, sur un établissement avec un fort turn-over. L'idée, c'était comment on réduit les violences en détention ? Comment est-ce qu'on permet aux surveillants aussi d'être le plus d'acteurs possible dans sa journée de travail et le consensus est tombé sur ce régime de détention là, qui est assez hybride dans son fonctionnement » (E-DD-13)
Futur	« J'essaye de faire en sorte que les choses changent dans la relation entre surveillants et détenus. C'est ça qui me passionne depuis le début. Donc l'idée avec ce conseil, c'était de faire quelque chose qui sorte un peu de l'ordinaire. C'est d'accorder un autre rôle aux détenus, d'avoir des discussions un peu originales, de bousculer » (E-ACE-1)

Source : Autrice

<sup>27</sup> Les pourcentages cités ne correspondent pas à un total de 100 %, car les directeurs pénitentiaires peuvent faire évoluer leur agencement. Nous expliquons en détail cet élément page XXX.

Cette lecture de l'agencement permet d'observer que les directeurs pénitentiaires s'ancrent essentiellement dans une seule orientation temporelle lorsqu'ils mènent un travail institutionnel. Néanmoins, dans un cas, nous constatons que cet agencement peut être évolutif (E-CE-8). La directrice concernée illustre cette évolution temporelle en parlant d'un passage d'un « *intérêt particulier, celui de l'établissement* », à l'« *invention d'un nouveau système carcéral* ». Elle explique comment l'identification des limites actuelles du système carcéral l'a conduit à cette évolution réflexive. De plus, la réussite du lancement d'un nouveau régime de détention dans son établissement apparaît aussi comme un stimulus ayant permis l'évolution de l'agencement.

*« Globalement la prison ne sert à rien. Ça fait plaisir à la société parce qu'ils sont en prison, jamais assez longtemps d'ailleurs. Les mecs ils sont stockés puis après le jour où ils sont libérés, on leur dit vous êtes libres, on leur dit au revoir, mais qu'est-ce qu'on a fait pour que ce temps soit utile ? Globalement on ne fait rien parce qu'on n'en a pas les moyens. C'est une réalité. Quand on quantifiait le nombre d'heures que passait un officier à faire du Tetris humain, derrière il n'y avait plus rien. Et du coup ça provoque des déclics. On se dit à quoi sert la prison ? Pour moi c'était une vraie question existentielle, de me dire à quoi sert mon job ? Et le module de respect c'est une réponse à ça. Alors au départ, je l'ai fait dans un intérêt très particulier. C'était juste de resserrer les vis des détenus et de remettre les agents en position d'autorité et de sécurité. Donc il y avait un intérêt qui était à l'échelle de l'établissement et puis finalement c'est après ensemble qu'on s'est dit qu'on pouvait inventer un nouveau système carcéral à moyen constant. Après je suis très réaliste, ce n'est pas l'Alpha et l'Omega de la fin de la délinquance, mais si on ne tente pas de les faire adhérer à un certain nombre de choses pendant la détention, et bien pour le coup on est sûr que cela ne servira à rien et on est sûr de les revoir ! » (E-CE-8)*

L'agencement des acteurs peut être évolutif tout au long du travail institutionnel réalisé. Ainsi, nous constatons que l'agencement peut être abondé au regard de la réussite du travail institutionnel déjà mis en œuvre. Nous comprenons également que l'agencement vers le futur implique un questionnement des fondements moraux traversant l'institution. Nous retrouvons cette même remise en question s'agissant des directeurs E-ACE-2 et C-DAP-4.

**Une lecture par directeurs** permet de constater des liens existants entre les déclencheurs et l'agencement. En effet, nos données indiquent que l'agencement vers le passé prend principalement naissance dans les commandes des autorités hiérarchiques et dans les propositions des acteurs organisationnels (respectivement 40% des cas concernés). L'agencement vers le présent s'explique essentiellement dans les propositions des directeurs pénitentiaires (67% des cas). Enfin, l'agencement vers le futur

prend naissance dans les commandes réalisées par les autorités hiérarchiques (75% des cas). Ainsi, il n'est pas surprenant que l'orientation temporelle vers le passé, concourant à une certaine continuité dans les arrangements institutionnels, soit le fruit des acteurs qui évoluent dans ces arrangements créant de la sorte, une certaine forme de sentiers de dépendance. L'ancrage dans les solutions immédiates semble également résulter de l'initiative des directeurs pénitentiaires. Enfin, il apparaît qu'une refonte stratégique des situations est d'abord initiée par l'institution elle-même. Cette grille de lecture donne également à voir un lien entre l'agencement et l'imprégnation. Les directeurs ancrés dans une orientation temporelle vers le passé sont principalement imprégnés des logiques managériales et de protection (40%). Les directeurs ancrés dans le présent sont imprégnés de la logique managériale (54%) et des logiques bureaucratique et de protection (18%). Enfin, les directeurs orientés vers le futur sont très majoritairement imprégnés de la logique managériale (75%).

**La lecture par stratégie**, quant à elle, met en exergue des tendances assez claires. En effet, dans le cadre de la stratégie de normalisation, les directeurs s'orientent essentiellement vers le passé (80% de l'échantillon). Cet agencement implique de mettre en œuvre une stratégie sous-tendant des pratiques institutionnalisées principalement en réponse à des demandes inhérentes à la logique de resocialisation. S'agissant de la stratégie d'ajustement, 75% des directeurs s'orientent vers le présent et tentent donc d'élaborer des réponses selon les situations immédiates qu'ils rencontrent. Pour ce faire, ils transposent des pratiques en voie d'institutionnalisation pour répondre à des attentes en matière de logique de protection et managériale. Enfin, concernant la stratégie de renouvellement, les directeurs s'engagent dans une orientation temporelle essentiellement vers le futur (80%). La stratégie de renouvellement portant de nouvelles pratiques est ainsi principalement le fait de l'observation de dysfonctionnement en lien avec la logique de protection. En cela, nous observons comment les stratégies identifiées sont le fruit d'une attention portée par les directeurs à des logiques différentes.

L'étude de l'agencement des directeurs pénitentiaires renseigne donc sur l'orientation prise dans le cadre du travail institutionnel. Ces acteurs s'attachent principalement à reproduire des pratiques ou à résoudre des situations immédiates.

## **Conclusion Section 1.**

Cette première section permet de répondre à notre première question de recherche, « **comment se forme l'attention des directeurs pénitentiaires dans le cadre du travail institutionnel ?** ». Nous identifions trois facteurs modelant l'attention des directeurs pénitentiaires dans le cadre du travail institutionnel. Il s'agit des **logiques accessibles, de l'imprégnation et des stimuli environnementaux**. Nous mettons également en lumière le rôle joué par les **processus attentionnels**.

Les logiques accessibles se forment selon les logiques disponibles. Les logiques disponibles sont l'ensemble des logiques identifiées au niveau des directeurs pénitentiaires. Nous en avons répertorié six. Il s'agit des logiques de protection, de resocialisation, de punition et des logiques bureaucratique, managériale et corporatiste. Quatre d'entre elles apparaissent comme les plus centrales : les logiques de protection et de resocialisation ainsi que les logiques bureaucratique et managériale. La présentation de ces différentes logiques au travers de leurs caractéristiques permet de mettre en lumière leur caractère potentiellement contradictoire, mais aussi complémentaire.

Nous avons ensuite observé l'accessibilité de ces dernières pour chaque directeur. Nous avons constaté comment les directeurs pénitentiaires disposent d'un large panel de connaissances sur au moins quatre logiques institutionnelles. Nous avons identifié trois facteurs principaux qui dans le cadre des directeurs pénitentiaires concourent à accroître l'accessibilité des logiques. Il s'agit des connaissances préalables à leur entrée dans l'institution, de la mobilité professionnelle ainsi que, de la formation professionnelle. Ces logiques accessibles représentent un panel de connaissances à disposition des directeurs pénitentiaires et ce, panel de connaissances est mis à contribution de deux manières.

Ils peuvent s'en saisir dans le cadre d'un **processus attentionnel descendant** notamment en faisant appel aux schémas d'action liés aux logiques auxquelles ils sont imprégnés. Nous avons observé que cette imprégnation pouvait être unique ou multiple et être soutenu ou confirmé par des événements d'identification. Dans cette perspective, le processus attentionnel descendant permet aux directeurs pénitentiaires de mettre en œuvre un travail institutionnel en lien avec leur imprégnation, que ce travail soit de leur initiative ou non. Par ailleurs, l'accessibilité apparaît également comme déterminante **lorsque le processus attentionnel est ascendant**, car le travail institutionnel réalisé par



les directeurs pénitentiaires n'est pas en lien avec la logique dont ils sont imprégnés. Dans cette perspective, l'accessibilité apparaît comme un stock de connaissances et de solutions qui sont largement mises à contribution dans le cadre de l'analyse de l'environnement. Le large panel des connaissances permet au directeur pénitentiaire de disposer d'un filtre d'attention et d'un répertoire de solutions élargies. La complexité institutionnelle focalise donc l'attention des directeurs pénitentiaires au-delà des logiques auxquelles ils sont imprégnés et les contraint à prendre en compte des stimuli environnementaux. Ces éléments amènent à observer que plus le nombre de logiques disponibles augmente, plus l'attention est susceptible de s'élargir pour inclure le nombre de logiques de l'environnement. L'attention est alors dépendante du nombre de logiques accessibles. Ce faisant, plus les acteurs sont familiers des logiques disponibles plus ils sont susceptibles de les activer. Dans cette perspective, les directeurs pénitentiaires apparaissent comme des acteurs institutionnels intériorisant de nombreuses et plurielles logiques institutionnelles.

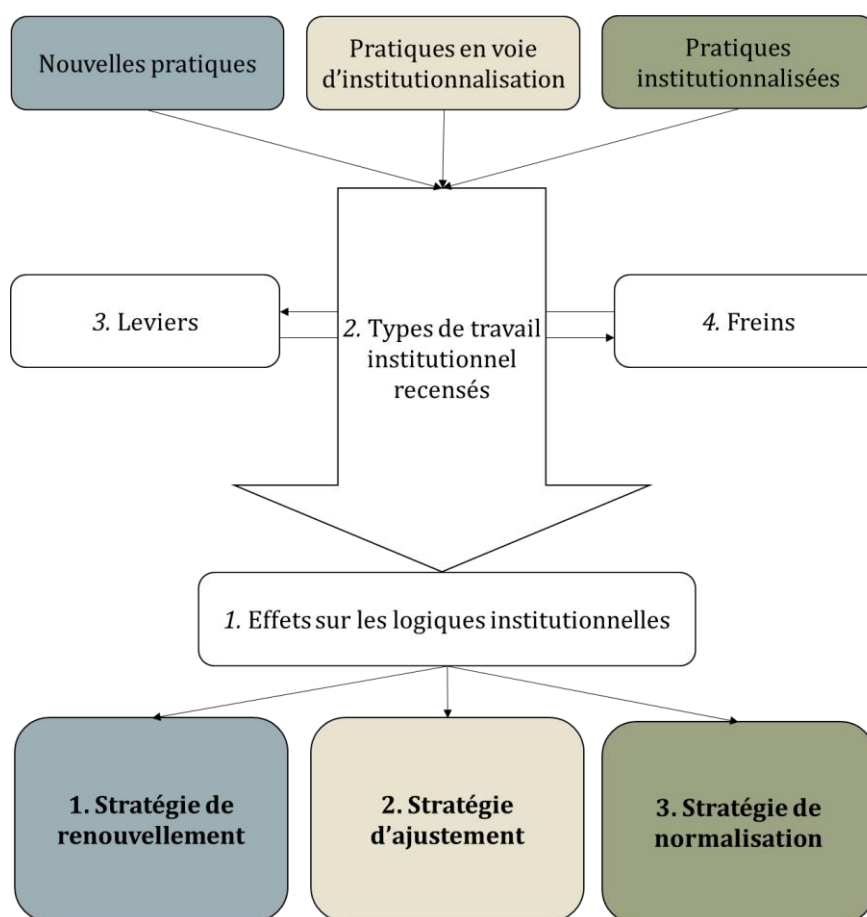
Ainsi, après avoir identifié les facteurs influençant l'attention des directeurs pénitentiaires dans le cadre du travail institutionnel, il convient à présent de nous intéresser au contenu de ce dernier. Nous détaillons plus particulièrement le contenu de chaque stratégie identifiée.

## **Section 2. Le travail institutionnel et les effets sur la complexité institutionnelle**

Dans cette section, nous répondons à notre seconde question de recherche. Pour ce faire, nous identifions trois stratégies. Il s'agit des stratégies de renouvellement, d'ajustement et de normalisation des pratiques. Comme mentionné précédemment, celles-ci ont été élaborées à partir d'un critère empirique à savoir l'état des pratiques dans le cadre de projets portés par vingt-trois directeurs pénitentiaires. Pour rappel, la stratégie de renouvellement concerne l'introduction de nouvelles pratiques (1.), la stratégie d'ajustement se fonde sur des pratiques en voie d'institutionnalisation (2.) et la stratégie de normalisation repose sur des pratiques institutionnalisées (3.).

Pour chacune d'elle, nous décidons d'observer, tout d'abord, leurs effets sur les logiques (.1.). Commencer l'analyse par les effets des actions peut paraître surprenant mais ceci permet de revenir en détail sur les pratiques hybrides mises en œuvre. Nous présentons ensuite les principaux types de travail institutionnel recensés (.2.). La catégorisation par types de travail institutionnel permet de lire les actions organisationnelles qui concourent à faire évoluer la configuration des logiques. Nous répertorions ensuite les leviers (.3.) ainsi que les freins rencontrés (.4.) dans le cadre de l'introduction des pratiques. Ces derniers sont précisés au regard de trois niveaux : le champ institutionnel, organisationnel et individuel. Nous représentons ce cheminement grâce au schéma suivant (cf. figure 23).

Figure 23 : Démarche d'étude des variables dans le cadre de l'analyse sur les pratiques



Source : Autrice

Ces trois stratégies soutiennent toutes un travail institutionnel de maintien de la part des directeurs pénitentiaires. En effet, aucun des projets répertoriés ne visait à perturber ou à créer une nouvelle institution, au sens strict des définitions données par Lawrence et Suddaby (2006). Pour autant, elles traduisent un engagement différent de la part des directeurs pénitentiaires vis-à-vis de leur institution. Le tableau 28 résume les caractéristiques de chaque stratégie et rend leur comparaison plus aisée.

Par ailleurs, ces stratégies se révèlent interdépendantes à l'échelle du champ. En effet, à travers l'analyse de l'institutionnalisation du module de respect, nous mettons en perspective l'intérêt de chaque stratégie et les conditions facilitantes ayant permis le passage d'une phase à l'autre (4.).

Tableau 28 : Caractéristiques des stratégies portées par les directeurs pénitentiaires dans le cadre d'un travail institutionnel de maintien

		Stratégie de renouvellement des pratiques	Stratégie d'ajustement des pratiques	Stratégie de normalisation des pratiques
Critère empirique de comparaison		Nouvelles pratiques	Pratiques en voie d'institutionnalisation	Pratiques institutionnalisées
Exemples de projets		Création d'une unité de soins pour les personnes détenues souffrant de problèmes psychiatriques	Mise en place d'un dispositif d'alternative aux poursuites disciplinaires	Organisation d'un évènement sportif
<b>Antécédents du travail institutionnel</b>				
Imprégnation des directeurs		Management	Management	Management
Déclencheurs		Commandes des autorités hiérarchiques	Propositions des directeurs pénitentiaires	Commandes des autorités hiérarchiques
Logiques à l'origine du travail institutionnel		Protection	Protection et managériale	Resocialisation
Agencement des acteurs		Futur	Présent	Passé
<b>Mise en œuvre du travail institutionnel</b>				
Types de travail		Valorisation, définir des règles, construire des identités, ébranler les croyances	Faciliter, éduquer, changer les associations normatives	Changer les associations normatives, faciliter et encadrer
Leviers	Champ	Soutien institutionnel et réseau	Soutien institutionnel et réseau	Réseau
	Organisationnel	Positionnement et participation des acteurs	Positionnement des acteurs et identification de soutien	Positionnement et participation des acteurs
	Individuel	Distanciation, maîtrise des attentes institutionnelles, expériences passées	Maîtrise du fonctionnement organisationnel, distanciation	Distanciation, maîtrise du fonctionnement organisationnel
Freins	Champ	Frontières institutionnelles, absence de soutien institutionnel	Frontières institutionnelles, perméabilité	Frontières institutionnelles, centralisation
	Organisationnel	Résistance des acteurs	Résistance des acteurs	Caractéristiques structurelles
	Individuel	Fonction	Prise de risque	Absence de marges perçues
Résultats sur les logiques		Compatibles	Compatibles	Complémentaires

Source : Autrice

## **1. La stratégie de renouvellement des pratiques**

La stratégie de renouvellement se caractérise par la mise en place de nouvelles pratiques sur le champ pénitentiaire, au niveau organisationnel. Nous étudions ainsi, la création de la première Unité Hospitalière de Soins Aménagés (UHSA) (2010) c'est-à-dire un service hospitalier enserré d'une enceinte pénitentiaire et chargé de prendre en charge les personnes détenues souffrant de troubles psychiatriques (DNS, justice.gouv.fr, 2023). Nous abordons également l'une des premières expérimentations du module de respect en maison d'arrêt (2016). Le module de respect est un régime de détention récent, transposé des régimes espagnols et se caractérise par un nouveau mode de fonctionnement de la détention. Nous examinons aussi une des premières expérimentations en matière d'équipe locale de sécurité (2000). Ces équipes sont chargées principalement du rétablissement et du maintien de l'ordre en cas de mouvements de détenus ainsi que de la prise en charge de la sécurité globale des établissements (DNS, lajusticerecrute.fr, 2023). Enfin, nous analysons une des premières expérimentations en matière de droit d'expression collective (2010) renvoyant ainsi à l'idée d'une forme de démocratie participative au sein des établissements (DNS, rapport, mission droit d'expression, 2010).

S'agissant des directeurs intégrés à cette stratégie, ils disposent d'une ancienneté dans le corps élevée, entre 10 et 15 ans d'expérience, avec une expérience moyenne de 18 ans lors de nos entretiens (E-ACE-1, E-CE-1, E-CE-4, E-CE-8, C-DAP-4). Deux des directeurs étaient des directeurs de détention (E-ACE-1, E-CE-4), un directeur était adjoint au chef d'établissement (E-CE-1) et deux étaient cheffes d'établissement (E-CE-8, C-DAP-4) lors des projets menés.

Nous identifions la stratégie de renouvellement comme disposant de la plus grande ampleur en matière d'échelle concernée. En effet, chaque projet répertorié dans cette stratégie a créé des ramifications sur le champ institutionnel contrairement aux autres stratégies, où les projets se sont circonscrits à l'échelle d'un quartier de détention ou d'un établissement. Pour définir cette stratégie, nous identifions ses effets sur la configuration des logiques institutionnelles (1.1.), puis identifions ensuite les moyens, les types de travail institutionnel mises en œuvre (1.2.), les leviers utilisés par les directeurs (1.3.) ainsi que les freins ressentis (1.4.).

### 1.1. Une stratégie orientée vers la compatibilité des logiques institutionnelles

La stratégie de renouvellement est fondée essentiellement sur la compatibilité des logiques de resocialisation, de protection et de la logique managériale (cf. annexe 17). En l'occurrence, cette stratégie permet aux acteurs d'improviser au niveau local des pratiques hybrides. Si nous avons observé durant la première section, que cette stratégie était déclenchée par l'observation de dysfonctionnements liés à la logique de protection, pour autant nous constatons qu'elle dispose également d'effets sur la logique de resocialisation. De manière plus précise, deux exemples de reconfiguration des logiques institutionnelles au niveau organisationnel apparaissent. Le premier est une intégration des logiques des logiques de protection et de resocialisation (E-ACE-1). Le deuxième concerne une reconfiguration des logiques de resocialisation et de protection par l'intermédiaire de la logique managériale (E-CE-8, C-DAP-4).

Dans le premier exemple de reconfiguration des logiques institutionnelles (E-ACE-1), le développement de l'expression collective a vocation à repenser les relations entre personnes détenues et surveillants. Plus particulièrement, le développement de ce dispositif remet en question la stratégie portée en établissement autour de la centralité de la logique de protection. Il a vocation à réorienter la stratégie organisationnelle de la gestion des incidents, vers la sécurité dynamique c'est-à-dire vers la création d'une relation fondée « *sur l'humain, la connaissance de l'autre, le respect mutuel, la recherche de relations harmonieuses et la promotion du changement individuel* » (DNS, document formation, ENAP, 2018). Les dispositifs d'expression collective intègrent la logique de resocialisation dans les pratiques traditionnelles et placent les personnes détenues en tant qu'Homme social appartenant à la cité. Le directeur E-ACE-1 explique la démarche :

*« L'objectif c'était de faire en sorte que les détenus puissent discuter avec l'administration sur les problèmes de détention autrement que par des requêtes individuelles. C'est à dire autrement que demander à voir le directeur et puis, « je fais pression pour qu'il me donne ci et ça, ou autrement que je fais le con sur la cour » et puis on appelle tout le monde et puis on négocie ça. »*

Ce dispositif permet ainsi de « *briser le duel permanent* » entre personnes détenues et surveillants et remet au jour les formes de « *complicité, de connivence et d'intérêts* » entre ces acteurs. Ce dispositif implique également une évolution de la gouvernance en ce qu'il crée une responsabilité collective. La gestion des comportements n'est plus l'affaire seulement des personnels de surveillance, mais implique tous les acteurs, pénitentiaires

et non pénitentiaires impliqués dans le dispositif. Par exemple, le directeur E-ACE-1 explique comment ce dispositif permet de créer de la régulation sociale au sein du groupe sans que des mesures sécuritaires ou disciplinaires soient prises.

*« Une fois, il y a un détenu qui est venu dans le public et c'était un caïd qui avait beaucoup d'ampleur dans le bâtiment. Il avait dit, « je vais venir avec des potes casser votre réunion ». Ils contestaient la création des cours de promenade. Il disait que c'était pour les violeurs. Ce type s'est levé au bout d'un moment, en pleine discussion. Il a insulté l'architecte, il a critiqué, insulté les gens présents. Et là, la loi selon Alain Cugno<sup>28</sup>, dans la salle, quand il s'est levé, ça a grommelé un peu partout, des réactions comme ça, des gens, « on ne peut pas laisser faire, il dit n'importe quoi », des gens ont gueulé un peu comme ça. Et puis, ce brouhaha a été un peu plus fort et est arrivé presque aussi fort que lui. Et au bout d'un moment, il a vu, moi je n'ai pas répondu sur le ton de l'invective, l'architecte a répondu qu'il ne comprenait pas son intervention, il a expliqué certains éléments. J'ai rappelé qu'il n'était pas censé intervenir, qu'il avait des élus. Je n'ai pas eu besoin de dire plus de choses parce qu'il y a une protestation qui est venue de la salle. Et il s'est senti tout con. Il a été obligé de se rasseoir et cinq minutes après, il partait tranquillement. Le groupe l'a rejeté. Il a été allé au-delà en termes d'irrespect, ça n'a pas plu du tout. C'était magique. » (E-ACE-1)*

Cette anecdote permet de constater comment les dispositifs d'expression collective ont vocation à modifier la configuration des logiques institutionnelles en établissement. En déplaçant la focale de la domination vers l'échange, les relations entre acteurs, et les fondements entourant la gestion des personnes détenues, évoluent. Le dispositif d'expression collective apparaît comme une pratique hybride qui permet de modifier la configuration des logiques institutionnelles en replaçant la logique de resocialisation au cœur des établissements. Il s'agit ainsi d'intégrer les logiques de protection et de resocialisation autour du concept de sécurité dynamique.

Dans le deuxième exemple observé, les logiques de protection et de resocialisation sont rassemblées par la logique managériale. Nous prenons l'exemple du cas de la directrice E-CE-8 qui consistait en la mise en place d'un module de respect. Dans ce nouveau régime de détention, l'attention est toujours portée sur la logique de protection puisque « [...] son objectif premier est de lutter contre les violences et les incivilités. » (DNS, après-demain, la prison, 2018 ; C-DAP-4). Néanmoins, la stratégie est double puisqu'il s'agit de favoriser la « responsabilisation des personnes » et le « sens au travail ». Nous observons en particulier comment l'utilisation de la logique managériale est venue faciliter cette imbrication des deux logiques de finalités. En modifiant la source d'autorité,

---

<sup>28</sup> « Cugno est un philosophe qui a dirigé la Fédération des associations qui interviennent en justice. Il dit la loi, ce ne sont pas tellement les textes, les procédures, c'est ce que l'on met entre nous qui fait qu'on se respecte les uns et les autres. C'est ça, la loi. » (E-ACE-1)

fondée sur un « *contrat d'engagement signé par le détenu et l'administration* », le module de respect modifie à la fois l'identité de rôle des surveillants et celle des personnes incarcérées. Il fait également évoluer le système de gouvernance en favorisant la collaboration pluridisciplinaire. Le verbatim ci-dessous illustre ce changement de stratégie fondée sur la logique managériale :

*« Le module de respect acte une relation horizontale s'apparentant à une forme de collaboration, c'est l'équilibre même de la relation administration – détenus qui est modifié. D'une approche verticale, le module de respect acte une relation horizontale s'apparentant à une forme de collaboration. L'usager contraint du service public pénitentiaire devient usager contraint proactif et l'administration glisse vers une notion de prestation de service. Le rôle de l'administration est d'inciter, d'orienter et d'accompagner le détenu pour se mobiliser, travailler sur son parcours : le passage à l'acte, les facteurs risques de récidive, la préparation de la sortie. Il change la place du détenu au sein de la prison [et celle] des personnels. Au cœur du module de respect, le duo personnel pénitentiaire d'insertion et de probation et personnel de surveillance voit son métier changer en profondeur. » (DNS, après-demain, la prison, 2018).*

Dans cette perspective, l'introduction du module de respect renouvelle la configuration des logiques institutionnelles au sein des établissements, car ce nouveau régime de détention implique la mise en place d'un nouvel « *ordre de normativité* » fondé sur un « *ordre carcéral contractuel, dont les objectifs sont plus éducatifs* » en opposition à un « *ordre carcéral vertical, imposé, dont les objectifs sont essentiellement sécuritaires* » (DNS, Faget et Faget, 2018). L'introduction du module de respect s'apparente ainsi à la définition d'une « *contre-culture [par rapport] au fonctionnement traditionnel des établissements pénitentiaires* » (DNS, Faget et Faget, 2018). La directrice E-CE-8 illustre cette compatibilité des logiques par le fait d'avoir réussi à concilier les personnes détenues et les surveillants.

*« Quand j'ai quitté la maison d'arrêt, les agents m'ont fait une haie d'honneur et ce qui est assez drôle c'est que cette haie d'honneur a été continuée par les détenus du module de respect, et du coup, enfin ce que disaient mes adjointes, c'était assez « ouf » de se dire que les agents et les détenus étaient alignés à la suite... Ceux qui étaient toujours dans l'opposition enfin culturellement c'est toujours l'un ou l'autre, ce n'est jamais les deux et là de les voir presque côte à côte, et de dire qu'à la fois, le travail a été reconnu par les agents et à la fois par les détenus, c'était une séquence assez forte en émotion pour moi, du point de vue personnel, mais symboliquement aussi pour l'institution pour dire qu'on peut concilier les deux. Ce n'est pas soit on fait des actions pour les détenus ou soit on fait des actions pour les agents. » (E-CE-8)*

Le module de respect apparaît donc comme une pratique hybride, fondée sur la contractualisation et la responsabilisation et orientée tant sur la prévention des violences que sur la prévention de la récidive. Finalement, il « *redonne du sens à la peine* » et du



« *sens au métier* » parce que d'un côté comme de l'autre il permet d'« *agir sur la vie de la personne en détention, mais aussi après* » (E-CE-8). Nous observons que la compatibilité des logiques institutionnelles de protection et de resocialisation est donc permise par la logique managériale.

Nous venons donc d'observer comment de nouvelles pratiques introduites en des établissements pénitentiaires permettaient aux acteurs d'agir sur la configuration des logiques institutionnelles. Plus particulièrement, la stratégie de renouvellement a vocation à rendre les logiques compatibles au niveau organisationnel. En effet, en improvisant de nouvelles pratiques, les directeurs pénitentiaires ont réussi à intégrer les logiques de protection et de resocialisation. Nous constatons comment la logique managériale peut aussi être utilisée pour articuler les logiques de finalités. Il convient à présent de comprendre comment les acteurs font évoluer justement ces reconfigurations des logiques institutionnelles. Pour ce faire, nous étudions les types de travail institutionnel mis en œuvre par les directeurs.

## 1.2. Les types de travail institutionnel mis en œuvre

La stratégie de renouvellement s'articule principalement autour de la valorisation, de la définition de règles, de la remise en cause des hypothèses et croyances puis de la construction des identités. Cette stratégie est très étoffée puisque 16 types de travail sur 18 ont été utilisés par les directeurs pénitentiaires (cf. annexe 18). Nous détaillons ces quatre types recensés puis illustrons ceux uniquement mises en lumière dans le cadre de cette stratégie. En effet, nous constatons que le travail visant à investir, à théoriser, à déconnecter les sanctions et à dissocier les fondements moraux n'apparaît pas dans les stratégies de normalisation et d'ajustement. L'identification de ces différents types uniquement dans le cadre d'une seule stratégie est un élément significatif que nous souhaitons mettre en exergue.

Dans le cadre de la stratégie de renouvellement, les pratiques de **valorisation** sont significatives (C-DAP-4, E-ACE-1, E-CE-8). Celle-ci permet aux directeurs pénitentiaires d'ancrer leur action au sein des établissements sans être en rupture avec la configuration historique des logiques institutionnelles. Il s'agit, ainsi, de fournir des exemples positifs de ce que font les acteurs organisationnels. Ces pratiques s'adressent particulièrement

aux personnels pénitentiaires et agissent face au besoin de reconnaissance. Il est à noter que nous ne recensons pas de pratiques de diabolisation, c'est-à-dire visant à fournir des exemples négatifs. La valorisation s'attache à faire **découvrir le monde pénitentiaire**. Grâce à l'organisation d'évènements au sein des établissements, les directeurs cherchent ainsi à réduire les frontières matérielles entre le monde extérieur et la prison. Par exemple, la directrice C-DAP-4 explique comment l'organisation de visites permet de faire le lien entre les personnels et les citoyens : « *on faisait ça une fois par mois et on appelait ça les visites citoyennes pour faire découvrir aux citoyens ce monde-là de la prison, de valoriser les personnels et de rapprocher le dehors et le dedans.* » (C-DAP-4). D'autre part, E-CE-8 explique que la création d'une cérémonie de vœux a permis de faire exister l'institution sur le champ. Dans cette perspective, la valorisation met en lumière le réseau de liens institutionnels qui entoure le fonctionnement des établissements. En l'occurrence, la cérémonie de vœux a permis d'inscrire au grand jour les liens de dépendance de l'administration pénitentiaire en valorisant aussi les acteurs du champ :

*« Tous les ans, vous avez les vœux chez le procureur, le préfet, les vœux ceci et cela...et nous rien du tout ! Nous, on n'existe pas ! Nous on existe aussi, on est des acteurs institutionnels à part entière et donc j'ai dit, il faut qu'on trouve un truc pour exister [...] et là j'ai invité tous les élus du secteur, tous les parlementaires, toutes les autorités, le procureur, le président du TGI, le préfet, les inspecteurs académiques, le directeur de l'hôpital, tous les acteurs qui touchent de près ou de loin au monde judiciaire, la presse locale, ce qui était complètement nouveau aussi. [...] L'idée c'était de mettre à l'honneur les personnels, mais pas que les personnels pénitentiaires, c'est ça qui était intéressant. Par exemple, on avait mis à l'honneur un des fonctionnaires du groupe prison du commissariat – ils gèrent toutes les enquêtes pour les trafics de stup' en prison, pour les agressions d'agents -, un technicien du privé - celui qu'on appelait dès qu'on avait un problème de tuyauterie -, un prof de math, un magistrat, un médecin, on changeait en fonction de l'actualité de l'année. [...] J'ai toujours dit à mes équipes, il faut partager la gloire. Les activités n'étaient pas possibles sans les bénévoles, elles n'étaient pas possibles sans les enseignants et ça, c'est vraiment important quand François Hollande est venu, il voulait voir des surveillants, mais il fallait aussi qu'il voie tout le monde parce que c'est vraiment l'écosystème qui permet ça. » (E-CE-8).*

La valorisation est donc le moyen de fournir des histoires positives aux personnels et aux acteurs du champ afin d'ancrer les nouvelles pratiques. Dans le cadre de la stratégie de renouvellement, les actions de valorisation sont nombreuses<sup>29</sup>, et de grande ampleur. En effet, comme le mentionne le directeur E-ACE-1 le fait de faire entrer de nouveaux acteurs contribue à faire découvrir la prison au plus grand nombre : « *tout ce qui est Croix-Rouge,*

---

<sup>29</sup> 8 % dans le cadre de la stratégie de normalisation et 5 % dans le cadre de la stratégie d'ajustement. Elles représentent 17 % dans le cadre de la stratégie de renouvellement et est la première pratique utilisée par les directeurs.

*accueil des familles à l'extérieur, etc. J'ai été invité à plein de réunions après de ces associations-là pour expliquer ce qu'on avait fait, ça a créé beaucoup, beaucoup d'enthousiasme* ». Ainsi, la stratégie de renouvellement se fonde d'abord sur la valorisation des acteurs et cherche à mettre en lumière l'institution positivement. Cette stratégie ne vient donc pas en rupture du fonctionnement institutionnel, mais créer un relais nécessaire à la reconfiguration des logiques institutionnelles.

La stratégie de renouvellement se caractérise également à travers la **définition de système de règles** laquelle entoure l'arrivée de nouvelles pratiques (C-DAP-4, E-ACE-1, E-CE-8). Ce type de travail contribue à définir les contours de ces dernières, de penser à leur organisation et d'imaginer le système qui sanctionnerait leur non-respect. Dans le cadre de cette stratégie, la définition est de plus grande ampleur, car les directeurs ne disposent pas de base documentaire contrairement à la stratégie d'ajustement. Ils inventent véritablement les règles qui entourent l'arrivée des nouvelles pratiques. Par exemple dans le cadre, du travail institutionnel porté par le directeur E-ACE-1, ce dernier a défini les règles concernant les compétences des membres du conseil de détention :

*« Je m'étais dit que je voulais installer un truc avec une élection des détenus sur le modèle du conseil municipal donc avec un public, mais tout ça je l'ai élaboré avant. [J'ai rédigé] les documents, les statuts du conseil, avec qui fait quoi, quel interlocuteur, quelle est la durée du mandat, quelle est l'étendue de ce mandat, de quoi on peut discuter ou pas, etc. [...] toutes les règles du jeu ».*

La définition de nouveaux systèmes de règles s'apparente donc à « *tout créer* » pour intégrer de nouvelles pratiques. Comme l'explique la directrice E-CE-8 : « *on a redéfini le métier et on l'a repensé. Cela a été compliqué, puisqu'on était sur quelque chose d'expérimental avec du coup aucune balise pédagogique, aucun cadre, il a fallu tout créer, que les agents soient prêts à investir de nouvelles fonctions.* ». Les acteurs organisationnels ont par exemple inventé un nouveau système de récompense et de sanction autour de la nouvelle prise en charge en module de respect. Dans cette perspective, la stratégie de renouvellement implique pour les acteurs de penser un nouveau fonctionnement organisationnel autour de l'introduction des nouvelles pratiques. Les directeurs doivent ainsi définir un système de règles à l'échelle de leur établissement.

*« On a mis en place des systèmes de récompense et de sanction et j'avais demandé aux agents à ce que l'on soit très généreux sur les récompenses. C'est important quand on dit à un détenu : "franchement c'est bien ce que vous faites" et d'ailleurs, au début il y avait énormément de détenus qui pleuraient. On a créé ce système qui avait été beaucoup décrié parce qu'infantilisant soi-disant, mais aucun détenu ne s'en plaignait*

*puisque l'idée était d'inciter les détenus à venir dans le module de respect et avoir une file d'attente énorme. On était très généreux sur les récompenses pour les détenus et très pragmatiques, c'est-à-dire que — c'était en dehors de tous les cadres réglementaires puisque le module de respect par définition était en dehors du cadre réglementaire — les récompenses par exemple, c'était un colis alimentaire au parloir. Ça ne coûte rien à l'administration, ça demande juste à l'agent de contrôler ce qu'amènent les mamans et pour le détenu c'est énorme. On avait beaucoup de détenus et donc compte tenu de la surpopulation, les détenus n'arrivaient pas à prendre autant de parloirs que ce à quoi il avait droit, et du coup j'avais mis en place des tablettes avec Skype, sponsorisées par une association qui avait acheté ces tablettes. Aujourd'hui c'est démocratisé, mais à l'époque c'était vraiment nouveau et on avait pas mal d'étrangers qui n'avaient pas du tout de parloir, quand vous permettez à un détenu d'avoir un parloir comme cela. Je me rappelle le premier à qui on l'a donné, sa femme était à Singapour enceinte de 8 mois, c'était forcément un moment très riche en émotion pour lui. » (E-CE-8)*

Parallèlement à cela, nous recensons des pratiques visant à **ébranler les hypothèses et les croyances** (C-DAP-4, E-CE-4, E-CE-8). Il s'agit pour les directeurs d'impulser une rupture quant aux fondements moraux entourant les pratiques initiales. La complémentarité des actions de valorisation et d'ébranlement apparaît. En effet, pour promouvoir les nouveaux fondements moraux entourant la reconfiguration des logiques institutionnelles, ils doivent remettre en cause les croyances établies. Par exemple, dans le cadre de la directrice E-CE-8, celle-ci explique comment l'expérimentation du module de respect en région parisienne a amené à remettre en question les présupposés sur les personnes détenues et leur prise en charge au niveau du champ : *« on est censé avoir les pires détenus de France donc si on fait la démonstration que nos très très vilains détenus sont capables d'avoir un contrat de confiance avec l'administration, derrière, les conditions de détention demain peuvent évoluer partout en France »*. Dans le contexte de ce cas, la remise en cause des hypothèses et des croyances s'est également effectuée au sein de l'organisation. Grâce au réaménagement de l'espace, il s'agissait de remettre en cause les présupposés des personnes extérieures sur le fonctionnement des établissements pénitentiaires. Plus précisément, en intégrant les activités dans le bâtiment dédié au module de respect, la directrice explique comment cela a permis de *« démystifier beaucoup de choses [avec les personnes de la société civile] et je pense que ça a aidé à parler-vrai »*. En effet, *« le fait que ce soit en local cela permettait de sortir de ces idées préconçues et du coup l'avocate pouvait discuter avec les agents, voir qu'il y avait des agents plus ouverts que d'autres, qu'ils n'étaient pas tous tortionnaires ou fachos. »* (E-CE-8). Les pratiques visant à ébranler les hypothèses et les croyances promeuvent donc les nouvelles pratiques en délégitimant les préjugés. L'objectif des acteurs est alors de repousser les croyances collectives afin de lever les freins à l'innovation tout en encourageant une nouvelle

perspective. Par exemple, dans le contexte du cas porté par le directeur E-ACE-1, la mise en place du dispositif d'expression collective s'est heurtée aux croyances entourant la création d'un « *syndicat des prisonniers* » (DNS, rapport, mission droit d'expression, 2018). Le travail du directeur a alors consisté à décorréliser cette croyance au regard de l'effectivité des discussions.

*« Alors, on en a fait de grands cinémas, à la fois des surveillants et de la hiérarchie. On m'a fait comprendre que j'allais avoir la cabane sur le chien, que j'allais révolutionner et tout. Mais j'ai dit, attendez dans les pays européens, la plupart d'entre eux, les pays nordiques, fonctionnent comme ça depuis des années. J'avais surtout en référence les initiatives des pays nordiques, la Suède, la Norvège, et les Québécois, ça leur est assez naturel. Même en Belgique, il y a des établissements où il est tout à fait institutionnellement admis qu'on doit discuter avec les détenus et ils ont le droit, ils ont voix au chapitre pour dire nous "on voudrait plus de saucisses halal", "on voudrait moins de ceci", etc. Quel est l'enjeu là-dessus ? Ce sujet-là, il s'organise, il se traite et il n'y a pas de raison d'en avoir peur. » (E-ACE-1)*

Cette remise en cause des hypothèses peut aussi s'observer concernant la relation entre personnes détenues et surveillants (C-DAP-4) ou entre les personnels pénitentiaires et les acteurs organisationnels non pénitentiaire dont les relations sont souvent conflictuelles (OBS, journal de bord, étab 4 et 5). Dans ce cadre, l'instauration de nouvelles pratiques permet d'ébranler les croyances et de promouvoir une nouvelle configuration des logiques institutionnelles entourant la prise en charge de personnes détenues.

La stratégie de renouvellement implique également des pratiques entourant la **construction d'identités** (C-DAP-4, E-CE-8). Celles-ci visent à définir la relation entre un acteur et son environnement et s'attachent dans notre étude à construire une identité organisationnelle. En effet, l'administration pénitentiaire est depuis 2009, et l'affirmation de sa double mission de garde et de réinsertion, encore en voie de construction identitaire<sup>30</sup>. Dans cette perspective, les directeurs pénitentiaires qui se sont engagés dans la construction de la compatibilité des logiques ont également accompagné la

---

<sup>30</sup> Nous remarquons que seule la pratique visant à « mythologiser »<sup>30</sup> n'est pas mise en œuvre par les directeurs pénitentiaires dans le cadre du travail institutionnel réalisé — toutes stratégies confondues —. Nous avançons l'hypothèse que les directeurs pénitentiaires ne mettent pas en œuvre cette pratique parce qu'il n'existe pas de mythes fondateurs adaptés aux évolutions récentes que connaît l'institution pénitentiaire. Si historiquement les mythes pénitentiaires ont été orientés sur la mission de garde avec notamment l'image du « garde-chiourme » ou du « maton », l'héritage pénitentiaire est, particulièrement celui attribué au métier de surveillant, plutôt négatif (DNS, Soula, 2021). Or, depuis le début des années 2000 et en particulier depuis 2009 et loi pénitentiaire, l'administration pénitentiaire s'ancre de plus en plus dans ces deux missions (DNS, Vie publique, 2022). Pour autant, les acteurs témoignent du fait que l'administration cherche encore à se définir entre ses deux missions. Nous faisons le constat de cette absence de mythe au regard de deux éléments principaux : la crise du recrutement des surveillants pénitentiaires et de l'apparition récente de symboles tel que le défilé du 14 juillet.

construction d'une identité organisationnelle. Ces pratiques sont concomitantes des pratiques de valorisation et visent à faciliter l'identification des acteurs à l'institution. Par exemple, dans le cadre de la directrice E-CE-8, la construction identitaire s'illustre à travers l'organisation d'évènements, la création d'écusson ou encore l'achat de *goodies* à l'effigie de l'établissement.

*« J'avais pris un surveillant stagiaire qui venait d'arriver et je lui avais demandé s'il acceptait d'être mis à l'honneur, et il m'avait dit « mais pourquoi moi ? » et pour chaque mise à l'honneur je faisais un petit mot pour expliquer les raisons à cela. Par exemple pourquoi lui ? Puisqu'il était stagiaire et arrivé depuis six mois dans l'établissement, parce que c'était exactement ce qu'était l'établissement avec ces stagiaires qui débarquent, et des gens comme lui qui sont motivés, qui s'investissent. Et puis, mon adjointe un peu fofolle avait eu l'idée d'offrir des petits cadeaux aux agents avec des petits goodies qu'on offrait à Noël. Ça contribuait à cette culture d'établissement et de montrer qu'il y avait un côté « tous ensemble, tous ensemble » ».*

Il apparaît donc que la construction d'une identité organisationnelle consiste à créer une histoire positive de l'établissement, c'est-à-dire fondée autrement que sur les incidents ou les accidents liés à la détention. Cette pratique est d'ailleurs mise en œuvre spécifiquement dans cette stratégie<sup>31</sup>. Elle permet aux acteurs de s'ancrer au sein de l'organisation, mais aussi de pérenniser leur appartenance à l'institution. La construction identitaire favorise le « *sentiment d'appartenance commun* » et traduit la reconfiguration des logiques institutionnelles. Par ailleurs, nos observations indiquent que cette construction identitaire n'a lieu qu'à l'échelle organisationnelle. Comme les mythes institutionnels ne sont pas encore stabilisés, la construction identitaire semble s'effectuer selon un principe de subsidiarité. Le niveau organisationnel apparaît alors comme le niveau le plus adéquat.

Les pratiques qui caractérisent le plus la stratégie de renouvellement apparaissent donc à la fois disruptives parce que fondées sur la remise en cause des croyances, mais traduisent aussi d'une volonté de rassurer et de valoriser les acteurs. La stratégie de renouvellement permet un travail institutionnel de maintien de l'institution puisqu'elle vise à modifier sans perturber véritablement le fonctionnement de l'institution.

Nous souhaitons également mentionner la présence de quatre types de travail institutionnel uniquement observés dans le cadre de cette stratégie. Il s'agit du travail

---

<sup>31</sup> Cette pratique représente 3 % des pratiques recensées dans la stratégie de normalisation et 1 % des pratiques recensées dans la stratégie d'ajustement.

visant à investir, à théoriser, à déconnecter les sanctions et à dissocier les fondements moraux. Ces types de travail ne sont pas mobilisés dans les stratégies d'ajustement et de normalisation ce qui témoigne de l'originalité des actions entreprises ici. Détaillons cela.

**L'investissement** s'articule autour de la création de structures de règles qui confèrent des droits de propriété aux acteurs. Cette pratique est particulièrement illustrée par le directeur E-ACE-1. En effet, la mise en place du conseil de détention a consacré le droit d'expression des personnes détenues concernant leur condition de détention leur permettant ainsi de « réclamer », « critiquer » ou « ferrailer » avec l'administration (E-ACE-1). Au-delà, de l'article 29 couramment mis en place dans les établissements, ce projet s'attache à la RPE 50 qui consacre le droit des personnes détenues à être consultées sur leur condition de détention<sup>32</sup>. Dans cette perspective, le directeur E-ACE-1 a permis d'établir un droit d'expression aux personnes détenues, mais également un droit de propriété en faisant participer les personnes détenues à l'évolution architecturale de l'établissement. En cela, il explique :

*« On a discuté des cantines, du prix de la télévision, de la possibilité d'avoir un micro-ondes dans les étages. Ça, c'étaient les premières discussions et après, on a discuté aussi carrément du réaménagement des cours de promenade et des espaces extérieurs de tout l'établissement. Pendant un an ou deux, on a eu 7, 8 réunions avec des PV, avec des choses actées, des choses qui ont été faites. On a modifié ces cours de promenade. C'était un budget colossal qui a été consacré. Ça reste un des meilleurs souvenirs en termes de réalisations concrètes. »*

L'investissement réalisé par ce directeur a permis d'instaurer des droits pour les personnes détenues les conduisant à s'approprier l'établissement pénitentiaire. Or, en modifiant ou en ajoutant des droits de propriété, la compatibilité des logiques s'est vu renforcer.

**La théorisation** vise à développer des catégories abstraites et à élaborer des chaînes de causes à effet. Elle apparaît notamment dans le travail institutionnel porté par la directrice C-DAP-4. En effet, en élaborant des valeurs afin de définir le contenu de la prise en charge organisationnelle, la directrice a donné une « colonne vertébrale » à son action. La création de valeurs a contribué à définir les actions permettant de répondre aux objectifs identifiés dans le cadre du projet d'établissement.

---

<sup>32</sup> « C'est un impératif pour le gestionnaire d'un établissement d'offrir un espace de discussion aux détenus sur l'ensemble de leurs conditions de détention. Alors que l'article 29 français n'a retenu que le fait que l'administration peut discuter avec les détenus sur les activités qui leur sont proposées. C'est doublement restrictif, ce n'est pas obligé et c'est uniquement sur les activités ». (E-ACE-1).

« [Concernant] les valeurs du projet d'établissement, on est arrivé sur les 3 R, c'était Réinsertion, Réparation et Réconciliation. [...] Définir les valeurs pour ensuite avoir une ligne directrice que l'on va appliquer, ça m'a vraiment aidé à structurer mes différents postes. La journée citoyenneté s'est inscrite dans ses valeurs, elle était dans un ensemble de choses. C'était vraiment une construction, ce n'étaient pas des actes dispersés c'était vraiment toute cette colonne vertébrale fondée sur les valeurs et après déclinée de ces différentes façons. »

La définition d'un projet d'établissement a ainsi conduit les acteurs organisationnels à théoriser leur action au regard de valeurs identifiées et spécifiques au contexte organisationnel. L'action organisationnelle a dès lors pu être coordonnée selon la prise en charge souhaitée. Ce projet a donc été le moyen d'établir une « *feuille de route claire à laquelle se raccrocher en cas de turbulence* ». La théorisation a permis de créer une prise en charge spécifique au sein de l'établissement de développer la compatibilité des logiques autour de principes commun, attendant à une « *communauté de vie* » (C-DAP-4).

**La dissociation** s'attache à remettre en question les fondements moraux des pratiques. Contrairement au fait d'ébranler les croyances pour limiter les risques perçus en matière de nouvelles pratiques. Cette pratique s'observe dans un seul cas, à savoir un épisode médiatique rapportée par la directrice E-CE-8. En effet, cette dernière a refusé de prendre en charge de nouvelles personnes détenues remettant en question le principe selon lequel « *les prisons sont des hôtels qui n'affichent jamais complet* » (OBS, journal de bord, Etab 3).

La directrice explique les raisons qui ont conduit à cet évènement :

« Suite à la surpopulation de l'établissement, c'était justement une des nuits où on a joué au Tetris humain et où le gradé était parti en pleurant. Ça a été absolument l'enfer toute la nuit. J'ai appelé le directeur interrégional en disant "franchement je ne sais plus quoi faire. Tout est plein partout, on a 80 matelas au sol et des endroits où on ne peut pas mettre des matelas au sol parce que ce sont des profils particuliers". J'ai dit après sinon il faut aller jusqu'au bout, soit on transforme le gymnase en dortoir, mais il faut trouver des solutions. Il m'a répondu "écrivez au tribunal pour leur dire que physiquement vous ne savez plus où mettre les détenus en expliquant que certains ont passé la nuit sur des bancs dans des salles d'attente, au greffe, pour attendre les libérables". Dans les semaines qui arrivaient on avait trois libérables, mais avec en moyenne 10 entrants par jour.... Donc j'ai écrit aux magistrats en disant que j'étais dans l'impossibilité physique d'accueillir de nouveaux détenus parce que je ne savais plus où les mettre. Mais ce n'était pas dire j'en prendrai plus, le directeur interrégional a renvoyé ça en cour d'appel et puis ça a fuité, ça a fait beaucoup de bruit médiatique. [...] Quand c'est sorti dans la presse, quelques minutes après, un camion arrive au tribunal avec quelques nouveaux entrants, alors là pour le coup, j'ai dit demi-tour. Là j'étais obligée de dire "stop" puisque j'étais dans le truc, j'avais plus trop le choix. J'ai dit aux policiers qui arrivaient, "retour à l'expéditeur, voyez avec les magistrats, moi je ne les prends pas". Je me suis dit, maintenant, il faut aller au bout, puisqu'on y est. D'ailleurs, les magistrats n'ont rien dit du tout. Ils s'y attendaient et donc là j'ai été



*érigée en statue d'héroïne de la pénitentiaire. J'étais celle qui tient tête aux magistrats. Alors que pour le coup c'est un pouvoir qu'on n'a pas du tout. On est obligé d'incarcérer quand on a une décision de magistrat, on a pas du tout notre mot à dire là-dessus. » (E-CE-8).*

La directrice a ainsi dissocié l'incarcération de la décision de justice en mettant en avant l'impossibilité physique d'accueillir plus de personnes. Il s'agissait de mettre en lumière les conditions de détention indignes liées à la surpopulation. Cet épisode a ainsi permis de dissocier peine et emprisonnement. La directrice E-CE-8 explique que cet épisode médiatique a eu pour conséquence l'accélération des libérations sous contraintes et des aménagements de peine : *« pour le coup, tout ce qu'on demandait avant, on ne pouvait pas l'obtenir et là on avait juste dit qu'on était dans la merde et ça a marché beaucoup mieux. Mais bon une fois que l'épisode médiatique est passé, la situation est revenue à la normale. »*. Cet épisode a mis en avant la nécessité de développer de nouveau régime de détention et a légitimé le recours à une plus grande autonomisation des personnes détenues en perspective de la fin de leur peine. La dissociation a accompagné la compatibilité des logiques en remettant en question le prisme de la logique de protection au sein de la prise en charge.

Durant le même épisode, cette même directrice, a également **déconnecté les pratiques des sanctions possibles** puisqu'il n'est pas possible pour les directeurs pénitentiaires de refuser les écrous. En effet, en allant contre la décision des magistrats, la directrice a participé à la remise en cause des sanctions auxquelles elle aurait pu être soumise, mettant en lumière une « clause de conscience ». Elle relate comment la médiatisation a été une fenêtre d'opportunité.

*« J'ai eu les syndicats pénitentiaires qui m'ont dit, mais tu n'as pas le droit de refuser des écrous, tu pourrais avoir des problèmes par rapport à ça, et bien écoute oui, mais en même temps j'ai renvoyé un camion, après je n'ai plus rien demandé et puis j'ai refusé ce camion puisqu'il y avait cet épisode médiatique, ce que je n'aurais jamais osé faire autrement. » (E-CE-8)*

Le contexte d'administration déconcentrée explique le caractère unique de cette pratique de déconnexion. En effet, les directeurs, soumis à un droit de réserve, sont statutairement empêchés de critiquer l'administration. Les pratiques de perturbation sont donc de fait, limitées. Pour autant, elles ont permis à la directrice E-CE-8 d'acquérir une réputation dans le champ, de pouvoir se positionner comme *« un empêcheur de tourner en rond »*

(OBS, journal de bord, étab 5) et donc de créer un moment de questionnements autour de la reconfiguration des logiques institutionnelles en établissement.

Les pratiques les plus significatives de la stratégie de renouvellement sont à la fois issues d'un travail de maintien, de perturbation et de création permettent une action globale vis-à-vis de l'institution. En effet, l'introduction de nouvelles pratiques implique leur ancrage au sein de l'institution. Pour ce faire, les directeurs pénitentiaires valorisent les personnels et créent des identités organisationnelles. Ils instaurent finalement les conditions organisationnelles facilitant l'introduction et la mise en place des nouvelles pratiques. Néanmoins, les directeurs, tout en s'ancrant dans les fondements traditionnels, génèrent une rupture avec les pratiques existantes. Ils ébranlent les hypothèses et les croyances entourant les risques perçus de l'innovation et définissent de nouveaux systèmes de règles. Nous retenons en particulier le fait que cette stratégie s'articule à la fois dans des actions d'ancrage et de rupture vis vis-à-vis de l'institution. Dans ce contexte, la stratégie de renouvellement n'est possible que si les acteurs arrivent à lier les nouvelles pratiques au fonctionnement institutionnel traditionnel tout en se projetant vers un nouveau. Intéressons-nous à présent aux leviers qui s'offrent aux directeurs pour mettre en œuvre ces différents types de travail institutionnel et agir sur la configuration des logiques institutionnelles.

### 1.3. Les leviers utilisés

Nous observons que les leviers mis en œuvre dans le cadre de la stratégie de renouvellement sont principalement organisationnels (cf. annexe 18). Pour autant, notre analyse multiniveau permet de mettre en lumière la diversité des leviers employés par les directeurs pénitentiaires pour mettre en œuvre la stratégie de renouvellement. Les leviers observés sur notre terrain se situent à trois niveaux, que sont le champ (1.3.1), l'organisation (1.3.2.) et l'individu (1.3.3.). Nous détaillons chacun d'entre eux dans les pages suivantes.

### 1.3.1. Les leviers utilisés au niveau du champ institutionnel

Deux leviers principaux utilisés par les directeurs pénitentiaires apparaissent au niveau du **champ institutionnel**. Il s'agit du soutien institutionnel et du réseau relationnel utilisés par les directeurs pénitentiaires.

Le premier levier cité par les directeurs pénitentiaires est l'obtention ou le concours de **soutien institutionnel** (C-DAP-4, E-CE-8, E-ACE-1). Celui-ci est perçu comme une autorisation à commencer ou à poursuivre le travail entrepris. Dans le cadre du renouvellement des pratiques, il est particulièrement indispensable. Ce soutien peut être apporté par les DSIP et plus particulièrement, s'illustrer par un engagement direct des directeurs interrégionaux (DI). Par exemple, dans le cadre du projet porté par la directrice E-CE-8, celle-ci indique « *mon soutien vraiment, c'était le DI. Si le DI n'avait pas été derrière moi, je pense que c'était compliqué.* ». Ce soutien « précieux » peut aussi provenir de la DAP (C-DAP-4). Durant le projet porté par le directeur E-ACE-1, ce dernier indique également comment le soutien de la DAP a permis d'avoir plus de marges aussi bien vis-à-vis de la direction interrégionale, que de son chef d'établissement, évitant de la sorte d'éventuels blocages ou résistances.

*« Si je l'ai fait au niveau local, c'est que j'ai rencontré l'adhésion au niveau national donc la DI a pu que suivre. Si j'avais été tout seul, ça aurait vite stationné. Il y a eu un appui institutionnel fort puisque c'était porté par la DAP. Du coup, la DI ne pouvait pas franchement trop me tirer dans les pattes et pourtant, j'ai pris des initiatives qui ne leur ont pas plu, mais ils ont toujours été contrés par le fait que c'était porté au plus haut niveau. [Pareil, le chef d'établissement qui est venu après n'a pas pu renverser tout de suite les choses comme il le voulait, il a même été obligé de s'en servir.] » (E-ACE-1)*

Il apparaît que plus le soutien provient d'une strate élevée, plus il permet de se prémunir contre les résistances locales. Le soutien institutionnel apparaît ainsi comme un laissez-passer nécessaire à l'introduction de nouvelles pratiques.

Nos observations montrent que le soutien peut également être d'ordre politique. En effet, dans le cadre des projets conduits par les directeurs E-ACE-2 et E-CE-8, le projet a été directement porté par les ministres de la Justice. Le portage politique est identifié comme une fenêtre d'opportunité dont il convient de se saisir rapidement avant qu'elle ne se referme. Le directeur E-ACE-1 explique que le soutien de la ministre C.Taubira a représenté une « *conjonction favorable* » qui a permis de « *maintenir un flow et de surfer*

*là-dessus pendant un an et demi, deux ans [...] C'était devenu le thème à la mode de l'administration pénitentiaire* ». Dans un autre contexte, la directrice E-CE-8 indique que le soutien de J.J. Urvoas s'est concrétisé par plusieurs visites, « *c'est même lui qui a fait venir le Président de la République* ». Or, la visite du Président de la République « *était un événement de la vie pénitentiaire* », car « *cela faisait 40 ans que ce n'était pas arrivé* ». La directrice explique comment cela a permis de mettre en « *lumière la pénitentiaire* ».

Le soutien institutionnel et politique apparaît donc comme un levier particulièrement important dans le cadre de la stratégie de renouvellement, car il permet aux acteurs de bénéficier de conditions institutionnelles favorables à l'utilisation de nouvelles pratiques. Plus précisément, le soutien institutionnel des DI et de la DAP marque les initiatives locales d'une approbation nécessaire à l'expérimentation, quand le soutien politique encourage la mise en oeuvre de nouvelles pratiques sur le champ.

Le deuxième levier mis en lumière au niveau du champ institutionnel est le recours à un **réseau relationnel** (C-DAP-4, E-ACE-2, E-CE-8). Celui-ci est composé à la fois des acteurs issus du champ pénitentiaire, mais également d'acteurs provenant d'autre champ. Ce réseau a vocation à accompagner les directeurs durant la stratégie de renouvellement. Par exemple, le directeur E-ACE-1 explique que la présence d'acteurs judiciaires (juge d'application des peines, procureur, élèves), mais aussi de conseillers municipaux, de partenaires (Croix-Rouge, associations des relais enfants-parents) a permis de « *corriger le tir de la façon dont ça se faisait et ça a été très aidant parce que ça n'a pas été un miracle pénitentiaire permanent* ». La directrice C-DAP-4 quant à elle, a été accompagnée par un cabinet de conseil pour élaborer le projet d'établissement. Elle indique comment cette ressource a eu un double avantage à savoir, l'accompagnement à la mise en place du projet et sa montée en compétence :

*« [Sur proposition du DI] j'avais demandé à bénéficier de l'accompagnement sur la prise de poste donc on m'a dit oui, donc il y a une personne qui m'a accompagné dans mon diagnostic. J'ai donc bénéficié d'un accompagnement à la conduite de projet qui a duré 3 ans, de manière dégressive, la première année c'était particulièrement intense et donc on a vraiment structuré toute la démarche avec la mise en place des groupes de travail, avec un comité de pilotage qui animait le tout, on a formalisé tout ça. Ça m'a vraiment appris de manière concrète donc la formation-action et ça a été vraiment déterminant pour ma carrière, ce sentiment-là d'apprendre à diriger. »*

Nous observons comment le recours à ces personnes, hors du champ, se fait principalement de gré à gré. Les directeurs pénitentiaires soulignent, en particulier,

comment l'«*étiquette pénitentiaire*» facilite ces contacts, car «*la prison intrigue*» (E-CE-8). Il suffit alors de dépasser le «*carcan des murs [pour] intégrer la société civile qui a un rôle à jouer*» (E-CE-8). Ceci est par exemple mis en lumière dans les propos de la directrice C-DAP-4 :

*« On avait un surveillant qui faisait partie du conseil municipal et qui nous avait dit qu'ils avaient besoin pour régulièrement faire des chantiers pour aller nettoyer la forêt, un détenu qui avait été tailleur de pierre avait refait tout le cimetière, c'était magnifique. Même les habitants du village venaient leur dire que c'était bien et qu'ils avaient fait du bon travail. Donc voilà on a créé ce lien donc voyez c'était toute une dynamique globale. »*

Dans cette perspective, le réseau relationnel apparaît nécessaire dans la mise en place de la stratégie de renouvellement, car il permet d'étoffer les ressources liées à la prise en charge des personnes détenues. Or, si les nouvelles pratiques sont pérennisées, il apparaît que la reconfiguration des logiques institutionnelles attenante est légitimée.

Dans le cadre de la stratégie de renouvellement, les directeurs pénitentiaires bénéficient donc deux leviers principaux au niveau du champ institutionnel, l'existence d'un soutien politique et institutionnel, et l'utilisation de ressources relationnelles.

### 1.3.2. Les leviers utilisés au niveau organisationnel

S'agissant des leviers **organisationnels**, deux d'entre eux sont principalement mis en œuvre par les directeurs pénitentiaires. Il s'agit d'assurer le positionnement des acteurs et de les faire participer à la mise en œuvre des nouvelles pratiques.

Le premier levier organisationnel recensé dans le cadre de la stratégie de renouvellement est le fait **d'assurer le positionnement des acteurs** vis-à-vis des nouvelles pratiques et de la nouvelle configuration sous-jacente. Ce levier prend des formes diverses, mais consiste pour les directeurs pénitentiaires à faire correspondre les nouvelles pratiques aux compétences et aux intérêts des personnels pénitentiaires et en particulier, aux surveillants pénitentiaires. Pour ce faire, les directeurs peuvent être amenés à sélectionner les agents (E-CE-8). La sélection permet alors de garantir la motivation et l'intérêt des personnels quant à la mise en œuvre de nouvelles pratiques. Ce levier se caractérise également par la mise en place de formation d'adaptation à destination des agents, car cela permet de garantir un «*socle commun*» quant aux attendus et permet de «*structurer*» les équipes autour de la nouvelle configuration des

logiques (C-DAP-4). Ce levier peut aussi prendre une forme plus symbolique. Par exemple, la directrice C-DAP-4 a mis en place des entretiens individuels afin que les agents confirment leur engagement par écrit quant à la nouvelle prise en charge au sein de l'établissement. Il s'agissait de mettre « *du contenu et pour que ce soit particulièrement marquant, on a réfléchi à une sorte de charte d'engagement.* ». La signature des personnels les engageait dans le travail entrepris.

Le positionnement peut également s'obtenir par la négociation. La directrice E-CE-8 explique comment elle a obtenu l'adhésion des personnels en prenant deux mesures symboliques :

*« Vous connaissez la série New Amsterdam ? C'est assez drôle, j'abordais mes réunions comme ça "je suis là pour vous, comment je peux vous aider ?" et les agents n'y croient pas en fait, ils étaient dans une posture de défiance absolument incroyable et au début, j'ai eu du mal à les faire parler en leur disant : "listez-moi les problèmes" "ben vous les connaissez", "mais non je les connais pas, mais j'ai besoin que vous me disiez-vous, pour vous problème n° 1 c'est quoi ?". Ils m'ont parlé du problème des douches, c'est la deuxième mesure que j'ai prise en fait, c'est bête, mais ça m'a permis d'avoir leur adhésion. »*

Dans un autre contexte, le directeur E-ACE-1 explique également avoir négocié pour finalement disposer d'un pacte de non-agression : « *les surveillants, je leur ai dit. « Je ne vous demande rien. Je vous dis que je vais le faire. Vous me laissez faire. Ok, mais tu nous garantis tel emploi du temps, Ouais Ok ça marche ». Vous ne m'emmerdez pas, je ne vous emmerde pas.* » (E-ACE-1). Ce levier permet donc d'assurer la mise en œuvre de la stratégie de renouvellement au sein des établissements. En identifiant un continuum d'engagement de la part des personnels pénitentiaires, allant de l'adhésion à l'absence de blocage, les directeurs pénitentiaires peuvent ainsi mettre en place des actions permettant d'éviter le blocage ou de maintenir *a minima un statu quo*.

Le deuxième levier organisationnel recensé dans le cadre de la stratégie de renouvellement consiste à **faire participer les acteurs organisationnels** et en particulier les personnels de surveillance à la définition des nouvelles pratiques (C-DAP-4, E-CE-8). La directrice C-DAP-4 explique la nécessité d'intégrer les personnels pour faire avancer la prise en charge des personnes détenues en utilisant une démarche projet :

*« J'ai mis des années avant de bien intégrer que pour faire évoluer quoi que ce soit sur la prise en charge des personnes détenues il fallait d'abord qu'on ait pris beaucoup de soin dans le management des personnels. Les projets ne peuvent se faire que si on prend*

*le soin d'avoir une démarche projet avec le personnel où on met en place des groupes de travail, où on anime ça. Il faut les remettre dans un positionnement professionnel valorisant, dynamique et à partir du moment où eux se sentent parties prenantes on démultiplie la force qu'on peut avoir pour la prise en charge des personnes détenues ».*

La participation des personnels de surveillance apparaît donc comme un levier majeur pour mener une stratégie de renouvellement, car elle est outil facilitant leur adhésion.

Les directeurs pénitentiaires peuvent aussi associer les acteurs non pénitentiaires (E-ACE-1, E-CE-8). Par exemple, la directrice E-CE-8 explique que l'intégration des personnels médicaux a contribué à la mise en œuvre d'« *actions d'éducation de la santé* », comme la création d'une aile non-fumeurs et d'un « *quartier spécifique avec des ateliers thérapeutiques* ». Ce « *très bon partenariat* » a donc enrichi l'intégration des nouvelles pratiques et permis d'ancrer ces dernières dans le fonctionnement organisationnel. L'incorporation des acteurs non pénitentiaires visait également à changer leurs positionnements respectifs : « *ce n'était pas le médecin contre la pénitentiaire, la PJJ contre la pénitentiaire, mais que ça pouvait tout le temps être avec et pas contre* ». La participation des acteurs non pénitentiaires apparaît donc comme importante pour soutenir la stratégie de renouvellement.

Dans le cadre des projets portés par E-ACE-1 et E-CE-8, les directeurs ont également intégré les personnes détenues. Le directeur E-ACE-1 explique que les « *personnels et les détenus* » ont été associés pour adapter le contenu des pratiques tout au long de leur expérimentation. Il s'agissait, par exemple, de la durée du mandat parce que les détenus n'étaient pas d'accord « *j'avais choisi deux ans, et il trouvait que c'était trop long. Il y avait des trucs comme ça, qu'on a modifiés.* ». Il explique également qu'un détenu lui a donné l'idée d'ouvrir le conseil de détention à des acteurs extérieurs :

*« Il m'avait dit qu'il fallait absolument que ces discussions sortent à l'extérieur sinon, ça n'avait pas intérêt de rester entre nous pour se parler les uns et les autres, que chacun pourrait conserver sa défiance, etc. Alors que s'il y avait un témoin extérieur, c'était plus valable. Donc, on était parti là-dessus. »*

Dans le cas de la directrice E-CE-8, la directrice explique qu'en donnant « *des ordinateurs et une imprimante* » et en faisant travailler les personnes détenues en « *mode projet* » cela a « *permis de déplacer des montagnes* ». D'une part, parce qu'ils élaboraient et organisaient eux-mêmes les activités et, « *une action menée pour les détenus par les détenus, ça marche beaucoup mieux que quand c'est organisé par l'administration. C'est bête et méchant* ».

D'autre part, parce que le fait que les personnes détenues contactent les partenaires extérieurs « *faisait toute la différence* » auprès de la société civile. Dans cette perspective, l'intégration des acteurs organisationnels au-delà des acteurs pénitentiaires participe à déployer les moyens nécessaires à la stratégie de renouvellement.

Dans le cadre de la stratégie de renouvellement, les directeurs pénitentiaires utilisent donc deux leviers organisationnels principaux. Il s'agit en premier lieu d'assurer l'adhésion des acteurs organisationnels et de les faire participer à l'élaboration puis la mise en œuvre des nouvelles pratiques.

### 1.3.3. Les leviers utilisés au niveau individuel

Concernant les leviers utilisés au **niveau individuel**, trois leviers principaux sont recensés. Il s'agit de la distanciation vis-à-vis de l'institution qu'ont effectuée les directeurs pénitentiaires, de leur maîtrise des attentes institutionnelles et de l'importance des expériences passées.

La **distance** que prennent les directeurs pénitentiaires vis-à-vis de l'institution forme le premier levier individuel recensé dans le cadre de la stratégie de renouvellement (E-ACE-1, E-CE-8). Cette distanciation est possible lorsque les autorités hiérarchiques octroient des espaces d'action. Elle peut aussi résulter de l'autonomie prise directement par les directeurs pénitentiaires. Cette distanciation laisse aux directeurs la possibilité d'élaborer de nouvelles pratiques sans attendre de cadrage de la part des autorités hiérarchiques. Ces espaces d'action peuvent prendre la forme de « *carte blanche* » laissée notamment par le chef d'établissement. Le directeur E-ACE-1 explique en ce sens, « *pour le centre de détention [le patron m'a dit] tu fais ce que tu veux, tu as carte blanche.* ». Dans une autre perspective, il s'agit des marges de manœuvre que les directeurs se sont octroyées (E-CE-1, E-CE-8). Par exemple, la directrice E-CE-8 explique :

*« Le principe de base c'est que je n'ai jamais demandé l'autorisation. J'ai toujours informé que ! Parfois il ne faut pas toujours attendre les autorisations, et puis si on a un retour écrit pour dire que la réponse est non, et bien d'accord. Mais sinon on n'arrête pas. Après si vous voulez, moi ce que j'ai mis en place, je dois reconnaître que le ministère était presque un peu dans la défiance aussi de se dire que ça avait été fait sans eux, ils se sont un peu vexés, mais en même temps si je leur avais demandé une autorisation, je ne l'aurais pas eue. Donc, j'ai fait... »* (E-CE-8)



La stratégie de renouvellement s’ancre donc dans une prise d’autonomie de la part des directeurs. Ce levier concorde d’autant plus que ces acteurs sont majoritairement dans un agencement orienté vers le futur. Ils connaissent les limites du système actuel et tentent via leur proposition de s’émanciper du fonctionnement institutionnel traditionnel.

Le deuxième levier individuel identifié consiste en la **maitrise des attentes institutionnelles**. En effet, les directeurs ayant mis en place une stratégie de renouvellement s’attachent à faire coïncider les nouvelles pratiques avec le cadre institutionnel dans lequel ils s’insèrent. La maitrise des attentes institutionnelles permet ainsi de rassurer les autorités hiérarchiques. Dans ce cadre, nous avons relevé un vocabulaire de la pratique spécifique s’articulant autour de l’« *expérimentation* » (C-DAP-4, E-CE-1, E-CE-8) et d’un financement à « *moyens constants* » (E-CE-8). Nous observons une véritable agilité de ces directeurs à inscrire leur proposition dans le cadre institutionnel. Loin de faire sécession, leur proposition de nouvelles pratiques s’inscrit dans les arcanes institutionnels. Nous constatons également que ces derniers se révèlent vigilants pour utiliser un vocabulaire rassurant les autorités hiérarchiques. La directrice E-CE-8 indique : « *mon sceau c’était l’expérimentation, tout était expérimental c’est-à-dire que tu es en dehors des cadres, si ça ne marche pas on arrêtera, mais on tente et on évalue.* ». L’expérimentation permet ainsi de « *tenter des trucs* » (E-CE-8) et parce que « *l’enjeu c’est seulement sur un établissement, ça marche ou ça ne marche pas* » (C-DAP-4). De plus, l’argument des « *moyens constants* » a pu être employé pour convaincre l’administration de mettre en place une stratégie de renouvellement. La directrice E-CE-8 explique :

*« J’ai créé un module de respect avec zéro budget : j’ai mangé à tous les râteliers ! À un moment donné, je n’avais pas les moyens de faire ma snob. Je savais qu’on n’avait pas de budgets illimités honnêtement, je savais à quelles portes frapper, je savais quelles étaient les opportunités —, donc franchement j’ai été bien servie. Mais après la pénitentiaire reste une administration de clochard, on est complètement démunie pour faire des miracles donc il fallait vraiment être à moyen constant. »*

La maitrise des attentes institutionnelles permet ainsi aux directeurs pénitentiaires d’avoir une visibilité et d’ancre leur action au sein de l’institution. Leur connaissance du vocabulaire institutionnel et des réflexions en matière de politique pénitentiaire, leur a ainsi donné les moyens de pérenniser le travail entrepris.

Enfin, les **expériences passées** des directeurs pénitentiaires constituent le troisième levier individuel. En effet, dans les cas des directeurs E-ACE-1 et E-CE-8, les nouvelles pratiques étaient en lien direct avec leurs expériences professionnelles passées. Ces dernières se révèlent déterminantes, car elles donnent aux directeurs des connaissances auxquelles se rattacher dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de renouvellement. Par exemple, pour le directeur E-ACE-1, une expérience à l'étranger est à l'origine de son envie de mettre en place un dispositif d'expression collective.

*« Le conseil du centre de détention, je l'ai mis en place, après avoir eu des discussions avec des rédacteurs des RPE durant toute la période de mon poste précédent ». Durant cette période j'ai rencontré plein de gens, je suis allé en voyage en Écosse avec une délégation française pour un colloque organisé par le Conseil de l'Europe sur la situation pénitentiaire des différents pays membres. J'ai vécu plein de trucs et j'en suis ressorti avec plein d'idées pour la détention qui n'avaient rien à voir avec ce que la France pénitentiaire voulait faire. »*

Les expériences passées apparaissent donc comme un levier, car elles fournissent aux acteurs les connaissances en matière de pratiques alternatives disponibles. Les expériences à l'étranger apparaissent d'autant plus intéressantes, qu'elles permettent aux acteurs de se distancer du fonctionnement pénitentiaire français. Dans le cadre du projet porté par la directrice E-CE-8, cette dernière explique également qu'avant la mise en place du module de respect, elle avait *« cette culture de savoir que les détenus pouvaient porter des projets »* et *« qu'ils avaient fait la démonstration que cela pouvait donner des choses hyper intéressantes [...] du coup moi je n'avais pas les moyens de mettre plus que ça d'activités dans le module de respect donc ça s'est transformé en obligation pour les détenus de monter un projet »*. Les expériences passées apparaissent comme des leviers permettant aux directeurs de déployer les moyens concourant à la mise en place d'une stratégie de renouvellement.

Nous venons donc de constater les leviers principalement utilisés par les directeurs pénitentiaires dans le cadre de la stratégie de renouvellement. Notre analyse multiniveau permet d'observer que la stratégie de renouvellement s'oriente particulièrement vers le champ. En effet, disposant d'un soutien politique et institutionnel important, les acteurs n'hésitent pas à avoir recours à un réseau relationnel important et ancrent leur action plus largement grâce à leur maîtrise des attentes institutionnelles. Ces directeurs bénéficient également de marges d'action importantes et n'attendent pas les autorisations pour initier la mise en place de nouvelles pratiques. Ils mobilisent une large

partie des acteurs organisationnels et adaptent le positionnement des personnels pénitentiaires pour lancer leur action. Ils apparaissent ainsi comme des acteurs agiles agissant aux frontières organisationnelles. Identifions à présent les freins auxquels les directeurs pénitentiaires sont confrontés.

#### 1.4. Les freins rencontrés

Nous nous intéressons dans ce paragraphe aux freins rencontrés dans le cadre de la stratégie de renouvellement. Nous observons que les freins sont principalement attenants au niveau organisationnel et du champ (cf. annexe 18). Nous les détaillons en commençant par ceux du champ (1.4.1.), puis présentons ceux au niveau organisationnel (1.4.2.) et terminons par les freins individuels (1.4.3.).

##### 1.4.1. Les freins rencontrés au niveau du champ institutionnel

Dans le cadre de la stratégie de renouvellement, nous recensons deux freins principaux au niveau du **champ institutionnel**. Il s'agit des frontières institutionnelles et l'arrêt du portage institutionnel.

Les **frontières institutionnelles** constituent le principal frein que nous identifions dans le déploiement de la stratégie de renouvellement (C-DAP-4, E-CE-8). L'opacité des frontières s'observe à partir de trois points. Le premier tient à convaincre les politiques de financer l'administration pénitentiaire. Or, parce que cette administration n'est pas un « *objet politique mobilisateur* » (DNS, article Lascoumes, 2006), la directrice E-CE-8 explique comment l'engagement des politiques est à double tranchant :

*« On n'a jamais vu un Président de la République se faire élire en disant que je vais mettre énormément d'argent dans les prisons, donc ce n'est pas le bon angle d'attaque. Moi j'ai voulu faire la démonstration qu'à moyens constants, on pouvait faire déjà des choses déjà bien différentes. Ce moyen constant a permis de faire de la communication positive et qui a du sens et il permet d'avoir plus de moyens derrière parce qu'après il y a des choses qui se sont débloquentes. Alors que si on arrive en disant il faut qu'il y ait plus d'agents, jamais un Président de la République ne construira un programme en disant : "on va doubler le nombre de surveillants, on va mettre en place plein d'activités, des cours de yoga, de théâtre dans les prisons". Ça ne marche pas ou alors après on peut avoir un programme pour plus de prisons, mais c'est pour faire plus de sécuritaire, ce n'est pas pour faire plus d'insertion, donc ce n'est pas pareil. » (E-CE-8).*

Les initiatives des directeurs sont de fait contraintes par les ressources matérielles et financières.

D'autre part, les directeurs mettent en avant la difficulté à convaincre l'opinion publique du travail réalisé entre les murs, celui-ci étant invisible sur le champ sociétal. La ténacité des présupposés amène souvent les directeurs pénitentiaires à affronter les discours très tranchés des citoyens qui ont du mal à imaginer le fonctionnement complexe des prisons. La directrice E-CE-8 explique que « *c'est compliqué de convaincre l'opinion publique, et je pense qu'on n'y arrivera jamais* ». De fait, pour limiter cette opacité, elle enjoint à « *passer par les élus* » pour faire venir les associations et de manière plus générale pour amener la société civile à s'investir « *dans le temps carcéral* ». L'opacité des frontières du champ s'articule également autour de la complexité des enjeux liés à la détention. La directrice E-CE-8 explique particulièrement pourquoi il faut continuer à essayer de convaincre l'opinion publique des limites du système pénitentiaire actuel :

*« Il faut faire comprendre aux gens que la solution, ce n'est pas l'enfermement enfin pas pour tout le monde, ou en tout cas pas de la même façon pour tout le monde. Il faut que cette administration puisse être maître de son destin, ce qui n'est pas le cas actuellement et puis de faire prendre conscience aux magistrats, de ce qu'est vraiment une prison, aux policiers aussi, puisque les policiers mettent la pression sur les magistrats, mais sans savoir ce que c'est »* (E-ACE-8)

Ainsi, les frontières institutionnelles résultent aussi des importants liens de dépendance dont dispose l'administration pénitentiaire, qui en bout de chaîne pénale doit être chargée de « *réussir là où tout le monde a échoué* » (OBS, journal de nord, étab 1). L'opacité de l'institution freine donc la stratégie de renouvellement.

Le deuxième frein identifié au niveau du champ institutionnel tient dans **l'arrêt du portage institutionnel** (E-ACE-1, E-CE-8). En effet, comme nous l'avons soulevé précédemment, l'un des principaux leviers à cette stratégie tient à ce soutien. Dans cette continuité, l'arrêt de ce dernier constitue un frein majeur à la continuité du travail entrepris. En effet, parce que la stratégie portée suppose un renouvellement des pratiques, le sujet est considéré comme délicat. De fait, la diffusion et l'ancrage des nouvelles pratiques reposent sur le portage par les autorités hiérarchiques et non plus uniquement sur des individus ou sur le « *bricolage pragmatique entre les personnes* » (E-ACE-1). Le directeur E-ACE-1 explique ces éléments :

*« Notre affaire-là a eu de l'écho parce qu'il y a eu tout ça en même temps [la mission dédiée] et médiatiquement, ça a été assez porté, mais le souffle est retombé parce qu'institutionnellement ça n'a pas été porté. J'avais discuté avec Norman Bishop<sup>33</sup>, et sa conclusion, c'était bien de dire que, quels que soient les pays, ça restait souvent des initiatives individuelles qui n'étaient pas institutionnalisées. Par exemple, il n'y a jamais eu de budget article 29. Tant que ce n'est pas inscrit dans le code, qu'un chef d'établissement quand il prend son établissement, on lui dit tient pour l'article 29, tu as tel budget à consacrer pour faire ça, ça ne fonctionnera pas. On ne peut pas porter des choses comme ça, sur des sujets aussi sensibles et aussi casse-gueule. Il faut qu'il y ait un portage à tous les niveaux. » (E-ACE-1)*

La directrice E-CE-8 explique que ce portage institutionnel implique *« une posture commune au niveau national »* permettant de dépasser *« les bidouillages au niveau local »* qui se fondent sur les *« bonnes volontés »*. Or, dans le cas du directeur E-ACE-1, celui-ci explique comment le changement de ministre a impliqué un changement de DAP et *in fine*, un changement de ligne politique qui s'est traduit par l'arrêt des expérimentations.

*« Il y a eu un changement de ministre, changement de DAP parce que le DAP qui a porté ça, il n'est pas resté bien longtemps, il a été remplacé manu militari. Donc changement total de ligne et du jour au lendemain, la magistrate a été virée de l'administration, c'est à dire qu'en réunion publique, ils ont fait un bilan de l'expérimentation devant tous les directeurs régionaux et sans qu'elle soit prévenue à la fin, le directeur lui dit, bon bé voilà, c'est terminé pour vous Madame, votre mission s'arrête là. Et c'est passé et son deuxième rapport, il est resté dans les placards du ministère. Il y a eu quelques millions d'euros sur cette affaire pour financer tout ce groupe de travail et puis toutes les expérimentations se sont écroulées plus ou moins. »*

Les fenêtres politiques dans lesquelles s'ancre l'introduction des nouvelles pratiques semblent donc restreintes et vouées à se refermer. L'enjeu majeur est donc de réussir à implanter les nouvelles pratiques avant que les fenêtres ne se referment.

L'opacité des frontières du champ institutionnel et l'arrêt du portage institutionnel forment donc les deux principaux freins au niveau du champ. Ceux-ci limitent la portée et la diffusion des nouvelles pratiques à la fois au sein du champ institutionnel, mais également sur le champ sociétal. Découvrons à présent, les freins au niveau organisationnel.

---

<sup>33</sup> *« Ce monsieur était directeur d'établissement. Après avoir été directeur d'établissement en Grande-Bretagne, il est parti, il a travaillé 20 ans en Suède comme directeur de prison. Ensuite, il a pris sa retraite. Il est devenu expert pour le Conseil de l'Europe pendant 30 ans. » (E-ACE-2)*

#### 1.4.2. Les freins rencontrés au niveau organisationnel

Concernant les **freins organisationnels** identifiés dans le cadre de la stratégie de renouvellement, le principal concerne **la résistance des acteurs**. En effet, si leur adhésion est largement recherchée par les directeurs c'est parce que la résistance des acteurs organisationnels est importante et peut être extrêmement bloquante. Qu'il s'agisse des personnes détenues, des personnels de surveillance, ou d'acteurs non pénitentiaires, l'hétérogénéité des groupes d'acteurs en établissements pousse les directeurs à devoir composer. Par exemple, dans le cadre de la mise en place du dispositif d'expression collective, les résistances sont venues de toute part : des autres directeurs, des syndicats et même des personnes détenues (DNS, rapport, mission droit d'expression, 2010). Le directeur E-ACE-1 relate ainsi une demande de la DAP de mettre en place des éléments de langage afin de limiter ces résistances :

*« C'est tellement fragile et politique. C'est un sujet qui en France ne passe pas, accorder la possibilité de parler aux détenus. Il faudrait que je vous retrouve les échanges de mails qu'on a eus à cette époque-là, mais on avait interdiction d'employer le mot expression collective des détenus, c'est à dire qu'on avait des éléments de langage. On ne devait pas parler de ça. Les syndicats avaient obtenu qu'il fallait parler de... bref, ils avaient noyé le poisson et ça perdait tout son sens dans l'expression, on n'avait pas le droit d'employer le mot. »*

Les directeurs pénitentiaires doivent également faire face à la défiance des surveillants qui ne croient plus véritablement à la possibilité de faire évoluer leur environnement (E-CE-4, E-CE-8, OBS, journal de bord, étab 3). La directrice E-CE-8 explique par exemple la manière dont les agents peuvent être « *désabusés* » réfutant le changement qui peut se produire :

*« Je crois qu'en fait, ils avaient tellement peu de liberté d'action et d'expression, qu'entre eux, on les matait, on leur disait tu ne changeras rien ici, tais-toi et je leur ai dit "mais attendez, vous déconnez, vous êtes des professionnels, vous avez encore le lait au bout du nez et déjà vous êtes au bout de votre vie. Comment vous allez faire pour tenir 40 ans ?" Et du coup ça les interrogeait aussi. »*

Ainsi comme les personnels ne croient pas au changement possible, leur adhésion et leur motivation à s'investir dans une stratégie de renouvellement s'en trouvent limitées.

La résistance peut également venir d'acteurs organisationnels, non pénitentiaire, comme c'est le cas de la Police Judiciaire de la Jeunesse (PJJ). La résistance est alors le fruit d'un chevauchement des compétences et résulte d'une « *opposition dogmatique* » quant au rôle

de chacun des acteurs (E-CE-8). Par exemple, dans le cadre de la réorganisation de l'établissement, la directrice E-CE-8 a proposé aux éducateurs de la PJJ de mettre en place un module de respect pour les mineurs. Ces derniers ont refusé au motif que « *ce n'était pas le rôle de la pénitencière, mais celui de la PJJ, de l'éducateur* ». La directrice explique : « *la PJJ, ils sont dans des postures idéologiques, ce n'est jamais assez. On n'a jamais réussi à travailler intelligemment avec les éducateurs, ils étaient dans des postures dogmatiques insupportables* ». Dans cette perspective, la résistance inhibe l'introduction et le déploiement de la stratégie de renouvellement.

Par ailleurs, les résistances peuvent provenir des syndicats compliquant aussi le travail entrepris (C-DAP-4, E-ACE-1, E-CE-8). Par exemple, dans le cadre du projet porté par la directrice E-CE-8, celle-ci explique que l'opposition entre deux syndicats, l'un plutôt à gauche et l'autre plutôt à droite, a freiné l'introduction du module de respect, car « *il n'y avait aucun projet consensuel* » et que l'« *équilibre était compliqué à trouver* ».

Nous comprenons donc que les résistances au sein des établissements pénitentiaires prennent plusieurs formes et naissent de nombreux acteurs. Le renouvellement des pratiques est ainsi confronté au fonctionnement parfois ancestral des établissements, mais aussi à la pluralité des acteurs organisationnels ne relevant pas forcément qui plus est, de l'autorité des directeurs (C-DI-5).

#### 1.4.3. Les freins rencontrés au niveau individuel

Concernant les **freins individuels** répertoriés dans le cadre de la stratégie de renouvellement, nous constatons qu'ils tiennent uniquement à la **fonction** exercée par les directeurs. En effet, nous avons pu constater que cette stratégie était particulièrement mise en place grâce à l'autonomie des directeurs. La fonction qu'ils occupent au sein de l'établissement est ainsi déterminante, car c'est bien le chef d'établissement qui « *est le monarque* » au sein des établissements (E-ACE-1). Les directeurs de détention et l'adjoint au chef d'établissement sont en charge, eux, d'appliquer la politique mise en place par le chef d'établissement (OBS, journal de bord, étab 3). Par exemple, la directrice C-DAP-4 explique qu'il lui a fallu attendre d'être cheffe d'établissement « *pour avoir le sentiment de regrouper le tout ensemble, pour pouvoir m'occuper des détenus, animer véritablement leur prise en charge, et s'occuper du management des personnels* ». La directrice E-CE-8 a également mis en avant, plusieurs fois son statut de « *patronne* » pour inciter les acteurs

organisationnels à mettre en place les nouvelles pratiques. Dans cette perspective, le frein lié à la fonction est palpable lorsque le directeur en charge de la stratégie de renouvellement n'est pas le chef d'établissement restreignant ainsi, ses espaces d'action. Le verbatim ci-dessous explique par exemple la situation rencontrée par le directeur E-ACE-1 et les freins créés par le changement de chef d'établissement :

*« Ce patron qui m'incite à venir et qui me laisse carte blanche, avait juste oublié de me dire une chose c'est qu'il préparait son départ de l'administration pénitentiaire pour une autre fonction, au bout d'un an à peine. Le problème c'est que le patron qui est arrivé était radicalement opposé à tout ce que je venais de mettre en place. On ne s'est pas entendu du tout, du tout, du tout. On avait vraiment des visions très opposées sur le respect des personnes. Le dispositif du droit d'expression collective, il l'a bien bien amoché. Il a enlevé la moitié à peu près de ce que j'ai mis. Il voulait carrément détruire le truc et me l'a dit texto. Peu de temps après son arrivée, il a commencé par annuler la participation des publics extérieurs. Donc de 60, on est passé à 0. Ils avaient que des conversations entre eux et pour de bonnes raisons, c'est qu'il voulait pouvoir embobiner les détenus sans qu'il y ait de témoins. » (E-ACE-1)*

Dans le cadre de la stratégie de renouvellement, le frein individuel est principalement lié à la fonction exercée par les directeurs. En étant directeurs de détention, les acteurs ne disposent pas du pouvoir décisionnel et ne définissent pas la politique organisationnelle. Ainsi, un changement de direction — courant dans cet environnement, puisque les directeurs pénitentiaires ont une obligation de mobilité tous les 3 à 6 ans — est susceptible de fragiliser la stratégie de renouvellement. Ceci remet particulièrement en avant la nécessité d'élargir la base de soutien aux autres acteurs organisationnels, laquelle est nécessaire à la poursuite d'un tel travail.

Cette partie visait à identifier les freins rencontrés par les directeurs pénitentiaires lorsqu'ils mettent en œuvre une stratégie de renouvellement des pratiques. Le renouvellement des pratiques parce que c'est un sujet politique sensible nécessite un soutien institutionnel important. Lorsque celui-ci se tarit, les initiatives sont donc susceptibles de disparaître. En outre, l'arrêt du portage institutionnel nuit au déploiement de ces nouvelles pratiques. Nous avons également mis en avant, l'opacité des frontières du champ institutionnel laquelle concourt à une invisibilisation des actions entreprises au sein des établissements. Au niveau organisationnel, la résistance des acteurs apparaît également comme un frein lorsque ces derniers ne souhaitent pas s'engager dans ce renouvellement limitant de fait, la portée de la stratégie. Enfin, la fonction exercée par les directeurs pénitentiaires peut les contraindre lorsque leur action ne s'ancre pas dans la politique portée par le chef d'établissement.



## Conclusion 2.1.

Grâce à ces éléments développés, nous venons de définir la stratégie de renouvellement. Cette stratégie se fonde sur l'introduction de nouvelles pratiques sur le champ.

Ces pratiques comme nous l'avons constaté se fondent sur plusieurs logiques institutionnelles et ont vocation à les rendre compatibles. En effet, grâce à des improvisations locales, les directeurs pénitentiaires manipulent les logiques institutionnelles de façon à renforcer les logiques de finalité. Plus particulièrement nous avons constaté comment la logique managériale joue un rôle déterminant pour intégrer les logiques de protection et de resocialisation simultanément. Si la stratégie de renouvellement se fonde essentiellement sur l'apparition de dysfonctionnements liés à la logique de protection pour autant, la constellation de logiques institutionnelles offre aux directeurs un panel de ressources permettant d'y répondre. De la sorte les directeurs sont amenés à promouvoir des pratiques hybrides permettant une reconfiguration des logiques institutionnelles au sein des établissements.

Pour promouvoir ces nouvelles pratiques, les directeurs pénitentiaires mettent principalement en œuvre quatre types de travail institutionnel. Ils définissent de nouveaux systèmes de règles et valorisent l'institution. Ce faisant, ils sont amenés à construire de nouvelles identités attenantes à la reconfiguration des logiques. Néanmoins, pour promouvoir ces nouvelles pratiques, ils n'hésitent pas à ébranler les hypothèses et les croyances attenantes au fonctionnement traditionnel. Ils sont donc amenés à identifier les limites des pratiques actuelles et arrivent à convaincre les acteurs du faible risque encouru par l'introduction des nouvelles pratiques.

Nous observons également comment leur action s'ancre à plusieurs niveaux. En effet, l'appartenance institutionnelle s'illustre même dans leur action organisationnelle. Nous observons comment cette stratégie implique un soutien politique et institutionnel fort ainsi que d'importantes ressources relationnelles. L'adéquation du positionnement des acteurs organisationnels et leur participation sont aussi un levier indispensable pour ancrer les nouvelles pratiques. Enfin, les directeurs mettant en place une telle stratégie, s'accordent des espaces d'action importants pour pouvoir se dissocier de l'institution. De

fait, lorsque ces leviers ne sont pas réunis, nous avons pu observer comment cela pouvait remettre en cause à la fois la portée du travail entrepris et sa pérennité.

De manière générale, nous observons comment la stratégie de renouvellement s’ancre à la fois dans l’institution tout en s’en écartant. En effet les acteurs maîtrisent le fonctionnement institutionnel tout en choisissant de renouveler ce même fonctionnement. Dans cette perspective la stratégie de renouvellement apparaît comme la stratégie la plus « disruptive » composant le travail institutionnel de maintien.

Détaillons à présent, le contenu de la stratégie d’ajustement.

## ***2. La stratégie d’ajustement des pratiques***

La stratégie d’ajustement se caractérise par la mise en œuvre de pratiques en voie d’institutionnalisation sur le champ pénitentiaire. Ces pratiques sont en voie d’expérimentation et n’ont pas encore fait l’objet d’une codification par les acteurs institutionnels. Nous recensons huit cas dans cette stratégie. Quatre d’entre eux concernent la mise en place d’un module de respect — aussi appelé module de confiance ou autonome — et s’articulent autour de l’organisation d’un régime de détention différencié des personnes détenues. Ces initiatives ont eu lieu entre 2018 et 2020. Nous étudions également un cas concernant la mise en place d’une procédure d’alternatives aux poursuites disciplinaires (2022) évitant ainsi, le passage en commission de discipline des personnes détenues. Nous examinons également la mise en place d’une nouvelle organisation de service des agents ayant contribué au développement d’un nouveau rythme de travail des surveillants (2015). Enfin, nous abordons un projet de réaménagement des cellules de détention (2022).

Dans les huit projets qui compose cette stratégie, les directeurs pénitentiaires disposent d’une ancienneté dans le corps d’en moyenne six ans lors de nos entretiens — [ $<5$  et  $25$  ans d’expérience] — (E-CE-3, E-CE-6, E-ACE-2, E-DD-2, E-DD-4, E-DD-5, E-DD-7, E-DD-13). Cinq des directeurs étaient des directeurs de détention (E-ACE-2, E-DD-2, E-DD-4, E-DD-5, E-DD-13), un directeur était adjoint au chef d’établissement (E-DD-7) et deux étaient cheffes d’établissement (E-CE-3, E-CE-6) lors du travail réalisé.

Cette stratégie apparaît comme une stratégie de moyenne ampleur et s'articule autour de l'amélioration du fonctionnement organisationnel. Dans plus d'un cas sur deux, les projets catégorisés dans cette stratégie ont été réalisés à l'échelle d'un quartier de détention ou d'un établissement. Pour la caractériser, nous identifions les effets de cette stratégie sur la configuration des logiques institutionnelles (2.1.). Nous caractérisons cette stratégie au regard des pratiques de travail institutionnel mises en œuvre (2.2.), des leviers utilisés par les directeurs (2.3.) ainsi que les freins rencontrés (2.4.).

### 2.1. Une stratégie orientée sur la compatibilité des logiques institutionnelles

Dans le cadre de la stratégie d'ajustement, les pratiques mises en œuvre ont vocation à rendre les logiques institutionnelles principalement compatibles (E-ACE-2, E-DD-13, E-DD-2, E-DD-4, E-DD-5) (cf. annexe 17). Il s'agit pour les acteurs d'improviser au niveau local la construction de pratiques hybrides. La construction de la compatibilité s'est réalisée comme une solution au problème soulevé par les attentes en matière des logiques de protection et managériale. Nous observons trois exemples de reconfiguration des logiques institutionnelles. Le premier concerne la compatibilité des logiques managériale et des logiques de resocialisation et de protection (E-ACE-2, E-CE-6, E-DD-2, E-DD-5, E-DD-13). Le deuxième cas concerne la compatibilité des logiques de protection, de punition et des logiques bureaucratique et managériale (E-DD-4). Le troisième cas rend compte de la compatibilité des logiques corporatiste et managériale (E-DD-7).

Comme pour la stratégie de renouvellement, l'utilisation de la logique managériale a permis dans le cadre de la mise en place du module de respect d'intégrer les logiques de resocialisation et de protection. En modifiant la stratégie organisationnelle autour de la responsabilisation et de l'autonomisation des personnes détenues, le module de respect permet aux acteurs pénitentiaires de concourir simultanément aux deux missions assignées à l'institution. Si l'attention est toujours liée à la logique de protection et se concentre sur la « *prévention des violences* », les moyens d'action sont différents. Au lieu d'isoler les personnes détenues pour sécuriser les lieux, les interactions sont favorisées et s'orientent sur des activités occupationnelles. L'utilisation de la logique managériale s'illustre dans les outils développés pour cette nouvelle prise en charge (contrat d'engagement, permis à points), mais aussi dans ces objectifs tels que le « *gagnant-gagnant* » ou le principe de « *la carotte et du bâton* ». Un des directeurs met en exergue la reconfiguration des logiques accompagnant l'évolution des pratiques :

*« Avec le module de respect (MDR), on participe à la vie de la personne prise en charge, on participe à la vie de la détention et eux et nous, on voit le métier autrement et on voit aussi la différence dans l'interaction avec les personnes prises en charge. L'objectif avec le MDR c'est qu'on fait respecter les règles avec l'idée de cette carotte des points, mais c'est comme partout, le travail c'est pour le salaire c'est la carotte aussi donc pourquoi ça ne serait pas ça en détention ? Pourquoi en détention ça serait autrement qu'ailleurs, on ferme les portes, on ouvre les portes, on regarde les gens passer, on fait de la discipline et puis c'est tout et donc le MDR c'est un autre point de vue, c'est autre chose et ça fonctionne. » (E-ACE-2)*

En cela, le module de respect parce qu'il permet une individualisation de la prise en charge concourt à répondre aux attentes attenantes aux logiques de protection et de resocialisation. L'un des directeurs ayant mis en place ce régime, explique par exemple le résultat en matière de gestion d'un détenu particulièrement difficile : *« on a pris le détenu en charge au départ, il ne pouvait pas prétendre au régime autonome, on a essayé, on a vu les agents, on a fait des choses et aujourd'hui ça fait 6 mois et il n'y a pas d'incident. Alors que ça faisait 5 fois qu'on le transférait comme mesure d'ordre et de sécurité »* (E-DD-5). La directrice E-DD-13 explique également, le résultat concluant en matière de prévention de la violence à l'échelle d'un bâtiment : *« quand on compare entre les maisons d'arrêt, il y a vraiment une fracture dans le nombre d'incidents qui ont pu avoir lieu, que ce soient des violences à l'encontre des personnels ou à l'encontre des personnes détenues. »* Les résultats en matière de réinsertion sont, eux, attenants aux nouvelles règles initiées en détention qui promeuvent une *« dynamique de réinsertion »* par rapport aux régimes de détention classiques c'est-à-dire fermé. Le directeur E-DD-5 explique comment ces nouvelles règles concourent à développer l'autonomie des personnes.

*« Nous on est très attachés à l'autonomie presque plus qu'à la notion de respect parce qu'on est déjà dans l'aspect préparation à la sortie. Si déjà tu te prends en main et que tu fais ton lit tous les matins c'est que tu es déjà dans une dynamique de réinsertion. C'est pour ça que je préfère le terme autonome. Le respect dans tous les cas il faut l'avoir et pas que là. Alors que l'autonomie, on ne la demande que là. Le mec qui est en maison d'arrêt classique s'il veut végéter et dormir toute la journée, s'il veut rester crado dans sa grotte, il reste crado dans sa grotte. Là ce n'est pas possible c'est pour ça que je préfère la notion d'autonomie. »* (E-DD-5)

L'intégration de la logique managériale dans le fonctionnement de la détention implique également, de nouveaux moyens d'action pour les surveillants pénitentiaires dont le champ de compétence est élargi. Il s'agit pour ces derniers de *« devenir acteur »* en leur proposant de dépasser les leviers uniquement disciplinaires.

*« L'idée c'était comment est-ce qu'on réduit les violences en détention. Comment est-ce qu'on permet aux surveillants aussi d'être le plus d'acteurs possible dans sa journée de*

*travail et le consensus est tombé sur ce régime de détention là qui est assez hybride au final dans son fonctionnement. » (E-DD-13)*

L'introduction du module de respect promeut donc des pratiques hybrides qui concourent à rendre les logiques de protection et de resocialisation ainsi que la logique managériale compatibles. Nous constatons comment la mise en place de pratiques en voie d'institutionnalisation, et soumises encore au sceau de l'expérimentation, participent à l'évolution des logiques institutionnelles à l'échelle des établissements pénitentiaires.

Le deuxième cas concerne la compatibilité des logiques de protection, bureaucratique, managériale et punitive grâce à la mise en place d'une procédure d'alternatives aux poursuites disciplinaires (E-DD-4)<sup>34</sup>. Cette procédure consiste à étoffer les mesures possibles pour répondre à la survenue d'un incident en détention, dépassant la dichotomie entre poursuites ou classement de l'incident suite à un passage en commission de discipline. Cette procédure s'apparente à la composition pénale et fonde sa légitimité sur les règles pénitentiaires européennes (RPE n° 56.1, RPE n° 56.2, 2009<sup>35</sup>) ainsi que sur le principe d'opportunités des poursuites judiciaires (DNS, article Bouquet, 2012). Cette procédure a été déployée au constat du manque d'efficacité de la procédure disciplinaire actuelle :

*« La procédure disciplinaire ne s'est sans doute pas assez adaptée à l'évolution de la population carcérale et des manquements commis par les détenus, quant à leur nombre et quant à leur nature. [...] À notre sens, l'augmentation du chiffre global des comptes-rendus disciplinaires, année après année, traduit moins une hausse des incidents en détention qu'un changement de culture professionnelle pour les agents pénitentiaires. L'Administration pénitentiaire, sous l'influence du droit européen et de l'impératif de traçabilité, est passée ces dernières années d'une culture de l'oral à une culture de l'écrit. De nombreux processus de régulation interne mis en œuvre par les surveillants ou les gradés face à des incidents causés par les détenus ont disparu au profit de l'omniprésente procédure disciplinaire. En outre, l'importance du contentieux disciplinaire dépasse souvent la capacité des établissements à l'absorber : le nombre de fonctionnaires chargés d'enquêter ou de mettre en état les procédures. » (DNS, article Bouquet, 2012)*

---

<sup>34</sup> « La procédure d'alternatives aux poursuites disciplinaires est un parallèle avec la composition pénale puisque c'est une alternative aux poursuites et non pas une alternative au jugement. En fait, cette procédure ne s'inscrit même pas dans la procédure disciplinaire, elle s'inscrit complètement en dehors. Elle est déclenchée par un Compte-Rendu d'Incident (CRI), mais CRI ne veut pas dire procédure disciplinaire, il veut juste dire constat d'un incident. Après c'est le principe de l'opportunité des poursuites, la procédure disciplinaire est déclenchée si on le souhaite sinon on réalise une procédure alternative. » (E-DD-4)

<sup>35</sup> « Deux règles pénitentiaires européennes encouragent d'ailleurs ce type de mécanisme : "Les procédures disciplinaires doivent être des mécanismes de dernier ressort" (RPE n° 56.1) ; "Dans toute la mesure du possible, les autorités pénitentiaires doivent recourir à des mécanismes de restauration et de médiation pour résoudre leurs différends avec les détenus et les disputes avec ces derniers" (RPE n° 56.2). » (DNS, article Bouquet, 2012)

Le déploiement de la logique bureaucratique fondée sur le système administratif et l'état de droit amène donc la logique punitive historiquement fondée sur la sanction disciplinaire à se modifier. La logique managériale en plaçant l'attention sur l'efficacité des procédures appuie cette évolution. En effet, même si la procédure d'alternatives aux poursuites disciplinaires n'est pas contraire à la loi, il faut noter qu'elle n'a pas encore fait l'objet d'une légalisation ou d'une décision d'un juge administratif (E-DD-5). Les prescriptions attenantes à la logique managériale accélèrent donc la mise en œuvre de ce nouveau dispositif puisqu'il s'agit de développer des « *procédures infradisciplinaires de règlement des conflits en prison* », face au constat de « *l'explosion du contentieux disciplinaire* » (DNS, article Bouquet, 2012). En « *étouffant le panel de sanction* » par rapport à la peine de quartier disciplinaire, il s'agit d'enrichir les acteurs pour permettre une gestion des incidents plus « *pédagogique* » (E-DD-5) et des réponses plus graduées aux incidents. Par exemple, « *sur des faits minimes [les gradés] font un avertissement après c'est 7 jours de privation de télé, après c'est de l'activité, et si vraiment le détenu continue, il passera en commission de discipline et il ira au quartier disciplinaire s'il le faut.* ». (E-DD-5). Les résultats de la mise en place de cette procédure apparaissent alors concluants pour répondre aux attentes attenantes aux logiques bureaucratique, managériale, punitive et de protection :

*« La mise en œuvre de cette pratique a désengorgé la commission de discipline, les délais d'audience étant aujourd'hui de deux à trois semaines environ. Le nombre de comparutions en commission de discipline a diminué et il n'y a plus de liste d'attente pour le quartier disciplinaire. Ces deux évolutions ont non seulement un intérêt pour le bon fonctionnement de la maison d'arrêt et de l'institution judiciaire, mais surtout vis-à-vis des détenus. En effet, une sanction disciplinaire qui intervient plusieurs mois après les faits, et qui peut être mise à exécution encore plus tard, perd beaucoup de son sens. Une répression trop tardive peut même s'avérer contre-productive, notamment lorsque le détenu a considérablement amélioré son comportement. Le taux de classements sans suite, autre indicateur du succès de ce dispositif, est également en baisse. De plus en plus de manquements ou d'incivilités commis par les détenus trouvent donc une réponse disciplinaire ou infradisciplinaire, et le sentiment d'impunité des détenus ressenti par certains agents s'en trouve efficacement affaibli. Les détenus savent que tout comportement blâmable, même minime, peut faire l'objet d'une réaction de la part de l'administration et le nombre total de comptes-rendus d'incident a lui-même considérablement diminué. » (DNS, article Bouquet, 2012)*

La mise en place de la composition pénitentiaire concourt à faire évoluer la configuration des logiques institutionnelles. En effet, si la stratégie organisationnelle est toujours orientée sur la prévention des incidents, les sanctions développées apparaissent plus individualisées et le recours à de telles pratiques fait évoluer les acteurs vers une nouvelle approche de la gestion des incidents. La prévention des incidents n'est plus orientée

uniquement sur des sanctions disciplinaires, mais également sur des sanctions à visée éducative. Ce faisant, il déplace la stratégie organisationnelle de la punition vers la protection.

Dans le dernier cas, la modification de l'organisation du rythme de travail des agents a permis de rendre compatibles les logiques bureaucratique, corporatiste et managériale (E-DD-7). Historiquement, l'organisation du cycle de service correspond à des obligations de service propres aux conditions de travail en prison :

*« L'activité en établissement pénitentiaire se déroule en continu, 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, tout au long de l'année. On distingue de manière générale une phase active en journée entre 7 heures et 19 heures, organisée autour du rythme des activités des détenus, et une phase creuse, entre 19 heures et 7 heures pour assurer la garde et la sécurité des lieux. Pour répondre à ces besoins, le travail est organisé en cycles et en factions définissant ainsi les modalités du travail posté. Si aujourd'hui le temps de travail est construit autour de la base des 35 heures hebdomadaires, au moment de la recherche (en 2000 et 2001), le rythme de travail s'articulait autour des 39 heures hebdomadaires. Une proportion importante d'établissements pénitentiaires fonctionne sur la base d'un service à 5 jours selon le principe du 3/2 (3 jours de travail, 2 jours de repos). Le cycle recouvre quatre types de faction d'une durée de 6 heures en journée et de 12 heures en nuit. » (DNS, article Pavageau, 2006)*

Mise en place dans les années 1920, cette organisation avait vocation à uniformiser le service des agents sur l'ensemble du territoire national et à réduire la durée de temps de travail par jour (DNS, cahier d'études DAP, 2017). Néanmoins, aujourd'hui, les limites de ce système sont nombreuses. La Cour des Comptes relève comment l'« *extrême centralisation* » de la gestion des personnels pénitentiaires limite l'autorité des directeurs pénitentiaires et caractérise l'organisation du travail traditionnelle comme « *complexe, coûteuse et juridiquement fragile* » (DNS, rapport, cour des comptes, 2016). Ces limites se matérialisent par un surcoût important des heures supplémentaires (61, 3 M€ en 2014) et un absentéisme supérieur à 25 % (DNS, rapport cour des comptes, 2016). Face à ce constat, l'expérimentation autour d'une nouvelle organisation de service modifie la configuration des logiques institutionnelles. D'une part, l'expérimentation locale entreprise par le directeur remet en question l'uniformité des règles entourant la gestion des personnels pénitentiaires. Cette pratique suppose une plus grande autonomie des directeurs dans la manière dont ils souhaitent organiser leur service et gérer les personnels. Dans un second temps, nous observons comment la logique managériale renforce la logique corporatiste en permettant par cet aménagement des horaires de faciliter la vie extra-professionnelle. Le verbatim ci-dessous révèle que l'organisation de

service en 12 h ne résout pas la pénibilité du travail, voire renforce la fatigue ressentie, mais les agents apparaissent plus satisfaits des conséquences sur leur vie sociale.

*« Si les personnels en factions de 12 heures présentent des résultats meilleurs que les personnels en 6 heures, c'est en particulier dû à des avantages dans la vie extra-professionnelle, bien que des signes certains de fatigue ne permettent pas de conclure significativement en faveur de telles modalités. Au-delà de l'alternance des horaires, le contenu du travail pèse de manière importante sur la santé des agents. [...] La contrainte de temps, à elle seule, si souvent invoquée, n'explique pas tout. Ce sont bien les effets conjoints des horaires et du travail qui affectent la santé. » (DNS, article Pavageau, 2006)*

La nouvelle organisation des services fondée sur une plus grande autonomie des personnels de direction, prévue par la logique managériale, restreint donc l'influence de la logique bureaucratique, car elle remet en cause la coordination et l'uniformisation des règles au sein des établissements. Par ailleurs celle-ci vient renforcer la logique corporatiste. En effet, en octroyant plus de compétences aux directeurs, ces derniers sont davantage amenés à répondre aux sollicitations des acteurs organisationnels centraux. En remettant en cause les principes d'une gestion centralisée, les besoins des acteurs perçus comme les plus « puissants » en établissements sont alors renforcés. De cette manière, la réorganisation du rythme de travail des surveillants influence la configuration des logiques institutionnelles en établissements.

La stratégie d'ajustement concoure donc à faire évoluer la configuration des logiques institutionnelles. Nous avons observé trois évolutions liées à la configuration initiale des logiques institutionnelles. Nous identifions de ce fait, des dynamiques de reconfiguration à l'échelle de chaque établissement. Une nouvelle fois la logique managériale apparaît comme un outil intégrant les logiques de finalité. Elle apparaît également, et ce, parce qu'elle permet une plus grande adaptation des pratiques aux personnes, au groupe d'acteurs, ou aux établissements, comme questionnant les principes attenants à la logique bureaucratique. De fait, les prescriptions concourant à une meilleure gestion questionnent celles liées au principe d'uniformité et d'unicité. Nous constatons donc comment la logique managériale renforce la logique corporatiste puisque la focale n'est plus de l'ordre général ou national, mais se déplace au niveau des intérêts plus locaux, voire à l'échelle de groupe d'acteurs. Nous constatons également, comment le renforcement simultané des logiques bureaucratique et managériale amène à une évolution des logiques de finalités historiques.



Il convient à présent de comprendre comment les acteurs qui mènent une stratégie d'ajustement aboutissent à faire évoluer la configuration des logiques institutionnelles. Intéressons-nous donc, aux types de travail institutionnel mis en œuvre par les directeurs pénitentiaires durant la stratégie d'ajustement.

## 2.2. Les types de travail institutionnel mises en œuvre

La stratégie d'ajustement est mise en œuvre principalement grâce à trois types de travail institutionnel (cf. annexe 19). Il s'agit des pratiques visant à faciliter le fonctionnement institutionnel, au changement d'associations normatives et à l'éducation des acteurs.

Dans le cadre de la stratégie d'ajustement, les directeurs pénitentiaires **facilitent le fonctionnement institutionnel** (E-ACE-2, E-DD-13, E-DD-2, E-DD-4, E-DD-7). Comme nous l'avons observé, cette stratégie est déclenchée par une initiative des directeurs pénitentiaires en réponse, le plus souvent, à des problèmes liés aux logiques de protection et managériale. Se faisant, cette stratégie concourt à résoudre ces problèmes et donc à améliorer le fonctionnement organisationnel et par porosité le fonctionnement institutionnel. Dans cette perspective, la facilitation s'attache à anticiper les « *effets, les difficultés et les écueils* » (E-ACE-2) quant à l'introduction des pratiques en voie d'institutionnalisation. Il s'agit alors pour les directeurs pénitentiaires de mener une réflexion autour de l'organisation de la détention et de formaliser le nouveau fonctionnement. Dans ce contexte, la facilitation consiste à élaborer les règles les plus adaptées aux établissements pour accompagner la transposition de ces pratiques. Ces règles peuvent notamment être retranscrites au préalable dans des bases documentaires, comme celle de l'ENAP (E-ACE-2 ; E-DD-13 ; E-DD-2). Par exemple, dans le cadre de l'introduction du module de respect, le directeur E-ACE-2 explique les questions soulevées par l'introduction de ces nouvelles pratiques et auxquelles il a fallu répondre :

*« Sur l'organisation d'une journée du bâtiment, sur la rédaction des documents support, sur le permis à points en questionnant sur nous localement qu'est-ce qu'on voit ? Qu'est-ce qu'on y met dedans ? Pourquoi perd-on des points ? Pourquoi en reprendre ? Sur les besoins en moyens et comment on travaille avec l'architecture que l'on a ? Comment bouge-t-on dans ce bâtiment ? Comment revoit-on notre système d'organisation des promenades, sur les activités à mettre en place pour les détenus, les emplois du temps, etc. » (E-ACE-2)*

Nous retrouvons le même questionnement s'agissant de l'introduction de la composition pénitentiaire puisqu'il s'agissait d'identifier « *les fautes concernées et celles exclues, les mesures de réparation ainsi que la procédure [...] qui faisait la proposition, qui la validait, comment on faisait pour décharger administrativement les gradés, etc.* » (E-DD-4). Ce travail consiste enfin pour les directeurs pénitentiaires à impulser une dynamique de changement afin d'ajuster le fonctionnement organisationnel aux pratiques en voie d'institutionnalisation. Cette dynamique peut avoir lieu sans bruit et de manière feutrée. Par exemple, s'agissant de la redynamisation du module autonome porté par le directeur E-DD-5, celui-ci explique comment la création du module autonome impliquait une gestion équilibrée de l'ensemble des bâtiments. En cela, la mise en place du module autonome a permis à la fois de créer une autre modalité de prise en charge des personnes détenues, mais a impliqué aussi une adaptation générale du fonctionnement organisationnel.

*« Un autre axe aussi a été l'harmonisation des pratiques professionnelles des agents. C'est passé par une présence accrue de ma part en bâtiment et beaucoup de com' et de mettre les bons surveillants au bon endroit. De manière plus globale pour moi, l'intérêt était de réfléchir en termes de maisons d'arrêt, et que la maison d'arrêt 2 (MA2) ne soit plus le quartier disciplinaire de la maison d'arrêt 1 (MA1). Faire en sorte que la MA2 reste un régime normal puisque c'est un régime normal et que la MA1 reste un régime de faveur. La difficulté c'est que c'est facile à un moment de prendre tous les meilleurs et d'en faire un bâtiment sympa et tous les mauvais dans la MA2 et ça fait un truc explosif. L'idée c'est aussi de répartir la charge de travail et de participer à l'effort de guerre comme je le dis en CPU d'affectation. Par exemple, quand on est face à des détenus qui ont un profil un peu particulier qui serait source d'ennui à la MA 2, on les laisse dans cette espèce de gestion entre 2. On ne leur demande pas totalement ce qu'on demanderait à quelqu'un d'autre au régime autonome. On fait quelque chose depuis ciblé dans la prise en charge. Et finalement ça soulage la MA2, ça challenge la MA1, et on y trouve un équilibre dans le fonctionnement. » (E-DD-5)*

Ce travail de facilitation consiste donc à identifier les conditions de mise en œuvre des nouvelles pratiques, à créer les règles attenantes à la transposition des nouvelles pratiques et à ajuster le fonctionnement organisationnel à ces dernières. Par la création de règles venant faciliter le fonctionnement institutionnel, les directeurs contribuent donc à définir de nouvelles règles promouvant la reconfiguration des logiques. Ce travail de facilitation se distingue de la définition d'un nouveau système de règle. En effet, les directeurs dans le cadre de stratégie d'ajustement, expérimentent les nouveaux systèmes de règles créés lors de la stratégie de renouvellement. Ici, l'objectif premier n'est pas de créer une nouvelle pratique, mais de la tester et de l'intégrer au fonctionnement organisationnel pour améliorer l'exercice des missions.

La stratégie d'ajustement se fonde aussi sur un **changement d'associations normatives** (E-ACE-2, E-CE-6, E-DD-13, E-DD-2, E-DD-5). Il s'agit alors pour les directeurs pénitentiaires d'ancrer la reconfiguration des logiques en modifiant les croyances collectives des acteurs. Ce changement d'association normative a lieu d'une part sur les fondements entourant la gestion des personnes détenues. Par exemple, le directeur E-DD-5 indique à propos de la gestion des publics vulnérables dans le cadre du module de respect : « *quand on disait qu'on laisserait les détenus psy en porte ouverte parce que si on les envoie en maison d'arrêt fermé ça va partir en cacahuète... on nous regardait comme des fous.* » (E-DD-5 ; E-ACE-2). L'introduction de nouvelles pratiques concourt également à changer la perception des groupes d'acteurs organisationnels. La directrice E-CE-6 explique comment le « *travail en pluridisciplinarité avec les pys et les CPIP* » lui a permis de « *s'ouvrir et d'analyser les choses autrement* ». Cette stratégie concourt également à questionner plus largement le fonctionnement organisationnel et ses postulats traditionnels. Par exemple, toujours dans le cadre de l'intégration du module de respect, le directeur A-CE-2 explique le changement d'association normative, en expliquant comment face à une « *population pénale jeune et très compliquée* », il fallait dépasser le prisme des « *réponses uniquement disciplinaires* ». Dans cette perspective, le nouveau régime de détention orienté autour de la notion de « *respect* » a permis « *de montrer qu'il y avait une autre façon d'être et de vivre en détention* ». De manière plus générale, la directrice E-DD-13 observe comment la dynamique de prise en charge impulsée dans les modules respect a vocation à modifier l'image du fonctionnement des maisons d'arrêt.

*« Ça change l'image qu'on peut avoir d'une détention en maison d'arrêt. C'est à dire que peut être que dans l'imaginaire commun, on ne se doute pas que tout cela est possible sur une incarcération dans une grande maison d'arrêt, avec un turn-over important, avec un grand nombre de prévenus. Je pense que ça a participé à changer positivement l'idée qu'on se fait de la prise en charge de ces temps de détention provisoire qui peuvent être extrêmement longs et extrêmement pauvres parfois en activité, puisqu'on sait souvent que c'est une fois seulement affecté en centre de détention que les personnes détenues aient accès à plus de choses »* (E-DD-13)

La stratégie d'ajustement facilite la reconfiguration des logiques parce que les directeurs modifient les croyances collectives des acteurs organisationnels. L'introduction de pratiques en voie d'institutionnalisation permet ainsi aux directeurs pénitentiaires d'impulser de nouvelles manières de faire, en proposant de nouvelles manières de voir. Les directeurs font évoluer les fondements entourant les relations entre acteurs, le

fonctionnement organisationnel et même le fonctionnement institutionnel. La stratégie d'ajustement permet donc d'observer comment au niveau local, les directeurs pénitentiaires participent à la reconfiguration des logiques.

Cette stratégie implique également, d'**éduquer** c'est-à-dire d'enrichir les acteurs en connaissances et en compétences (E-ACE-2, E-DD-13, E-DD-2, E-DD-4, E-DD-5, E-DD-7). L'éducation s'apparente à l'apprentissage des acteurs organisationnels concernant les pratiques en voie d'institutionnalisation. Il s'agit à la fois pour les acteurs de prendre en main de manière technique ces pratiques, mais aussi les nouveaux fondements qui les entourent. Il s'agit tout d'abord d'accorder de nouvelles compétences. Par exemple, dans le cadre de la mise en place de la composition pénale portée par le directeur E-DD-4, le choix a été fait de « *replacer le gradé au centre de la gestion des incidents* ». Dans cette perspective, en octroyant de nouveaux moyens d'action aux gradés, le directeur facilite l'apprentissage de ces derniers en matière de mesures punitives alternatives aux commissions de discipline. L'objectif est de démontrer « *aux premiers surveillants hyper sécuritaires* » qu'il existe un panel de mesures possibles pour faire plus de « *pédagogie* ». De cette manière, le développement des champs de compétence permet aux acteurs de disposer de nouveaux moyens d'action pour être actifs dans l'évolution de l'institution. Dans un autre contexte, la directrice E-DD-13 explique comment le module de respect implique « *des compétences autres que des compétences purement pénitentiaires* » pour les surveillants. Les surveillants « *font plus d'observation, ils donnent leur avis pour les commissions d'application des peines, pour les retraits de crédit de réduction de peines et les réductions de peines supplémentaires* » (E-DD-2). La directrice E-DD-13 explique comment cette montée en compétence enrichi à la fois la prise en charge des personnes détenues et le quotidien des surveillants.

*« Je prends juste l'exemple du régime de confiance. On propose aux personnes détenues des activités et en même temps, ça permet aussi au personnel de surveillance d'exercer leurs missions différemment, c'est à dire qu'ils continuent avant tout à jouer leur rôle en termes de sécurité, mais ils ont aussi le temps de participer à des activités avec les personnes détenues, de mener à bien des projets, d'animer certaines activités sportives ou culturelles et forcément, leur journée n'est pas la même à la fin et le lien avec les personnes détenues n'est pas le même et l'information dont nous on dispose sur la population pénale est bien plus enrichie quand un surveillant a pu partager un moment autre avec une personne que du temps pur sur la coursive. »*

Le développement des compétences peut aussi viser les personnes détenues. Par exemple, par la libre circulation, il s'agit de les encourager à prendre en main une nouvelle

modalité de détention. Le directeur E-ACE-2 explique : « *ce qui était intéressant c'était de voir si ceux qui étaient en portes ouvertes étaient en mesure d'aller dans la salle d'activité seul ou en groupe, de respecter les lieux et les autres, puis de remonter dans leur étage quand c'était fini* ». En cela, le développement des compétences des personnes détenues a vocation à les inciter à se saisir de nouvelles opportunités dans le cadre de leur parcours d'exécution de peine. Il s'agit également pour les directeurs pénitentiaires de faciliter l'appropriation de ces pratiques. Par exemple, le directeur E-ACE-2 explique comment l'« *immersion* » de plusieurs jours dans un autre établissement a facilité « *l'imagination et la conceptualisation* » des agents sur le module de respect. Il explique :

« *Quand ils sont revenus, ils m'ont dit qu'ils n'imaginaient pas ça du tout. Il y avait un surveillant qui avait fait une activité sportive avec les détenus en pleine cour de promenade, et il m'a dit que ce serait bien de le mettre en place ici. Là pour moi tout était, joué je me suis dit ça y est on y est arrivé alors qu'on n'avait pas encore démarré, on y est arrivé parce qu'il avait compris le concept.* » (E-ACE-2)

Le directeur, E-DD-5 souligne le rôle des directeurs pour « *donner l'envie* » et « *permettre [aux acteurs] de s'approprier les nouveaux outils* ».

Par ailleurs, l'éducation s'accompagne de l'apprentissage des directeurs eux-mêmes. En effet, la directrice E-DD-13 explique comment la visite d'un autre établissement de l'interrégion a permis d'en apprendre davantage sur le fonctionnement du nouveau régime « *pour voir un peu quelles avaient été leurs difficultés. Ce qui fonctionnait, ce qui ne fonctionnait pas. On s'est inspiré de certaines choses.* » (E-DD-13). En outre, cet élément corrobore nos premières observations concernant l'accessibilité des logiques des directeurs pénitentiaires. L'apprentissage des directeurs quant à l'évolution des logiques, nécessite un travail continu d'apprentissage facilité par la mobilité et le réseau institutionnel.

Dans cette perspective, nous venons d'observer comment les pratiques d'éducation visent à fournir à l'ensemble des acteurs organisationnels, les moyens d'utiliser les pratiques en voie d'institutionnalisation afin de promouvoir une nouvelle configuration des logiques. Il s'agit à la fois de développer de nouvelles compétences pour fournir aux acteurs les moyens de se les approprier et d'accompagner leur apprentissage notamment pour « *les aider à visualiser* » les changements (E-ACE-2). Ainsi, en mettant en œuvre des pratiques visant à l'éducation des acteurs, les directeurs pénitentiaires soutiennent la reconfiguration des logiques institutionnelles.

À travers ces différents éléments, nous venons donc d'identifier et d'illustrer les types de travail institutionnel les plus utilisés dans le cadre de la stratégie d'ajustement. Cette dernière concourt à faciliter le fonctionnement institutionnel, à changer les associations normatives et à éduquer les acteurs. Cette stratégie n'apparaît pas disruptive, contrairement à la stratégie de renouvellement, elle implique des pratiques plus silencieuses orientées sur le temps long et visent à infuser le changement. Elle se fonde donc sur des pratiques attenantes essentiellement au travail de maintien et de création. Dans ce cadre, le but de cette stratégie est bien de maintenir l'institution en permettant l'ajustement de ces pratiques. Observons à présent, les principaux leviers répertoriés.

### 2.3. Les leviers utilisés

Dans cette partie, nous détaillons les leviers mis en œuvre dans le cadre de la stratégie d'ajustement. Les leviers sont principalement organisationnels (cf. annexe 19). Pour autant, notre analyse multiniveau permet de mettre en lumière la diversité de ces derniers. Nous présentons les leviers au niveau du champ (2.3.1.), de l'organisation (2.3.2.) ainsi qu'au niveau individuel (2.3.3.).

#### 2.3.1. Les leviers utilisés au niveau du champ

Concernant les leviers utilisés sur le **champ institutionnel**, nous en observons deux principaux. Il s'agit du soutien institutionnel et de l'utilisation d'un réseau relationnel.

Dans cette stratégie le principal levier utilisé par les directeurs pénitentiaires consiste à obtenir **un soutien institutionnel**. Ce soutien est principalement un soutien des autorités hiérarchiques c'est-à-dire des DISP (E-ACE-2, E-CE-3, E-DD-13, E-DD-4, E-DD-7). Il prend la forme d'une autorisation permettant aux directeurs d'expérimenter dans le cadre de leur contexte organisationnel (E-ACE-2, E-CE-3). Par exemple, le directeur E-DD-4 explique : *« j'ai voulu faire valider cette note donc je l'ai envoyé au droit pénitentiaire de la direction interrégionale. »* Ce soutien permet aux directeurs de se prémunir contre d'éventuelles résistances, des risques juridiques comme sécuritaires. Dans cette perspective, le soutien institutionnel sert à protéger les directeurs. Ce soutien prend une importance particulière lorsque la stratégie d'ajustement provoque des résistances de la part des acteurs organisationnels. Par exemple dans le cadre de la mise

en place de la nouvelle organisation de service portée par le directeur E-DD-7, celui-ci indique comment le service chargé de l'organisation des services au sein de la direction interrégionale (DIOS) est venu donner l'« *assise du projet* » :

*« [le DIOS] est venu, quand j'ai vu que l'organisation majoritaire commençait à s'abstenir systématiquement. Il est venu pour justement donner l'assise de ce projet, dire que c'était un projet appuyé par la direction interrégionale et couper l'herbe sous le pied à l'organisation professionnelle ».*

Dans cette perspective, le soutien institutionnel a vocation à légitimer le directeur dans ses fonctions en sécurisant les directeurs pénitentiaires dans le cadre de leur action face aux multiples risques liés à l'introduction de pratiques en voie d'institutionnalisation.

Le deuxième levier utilisé par les directeurs pénitentiaires est **l'utilisation du réseau relationnel** existant sur le champ (E-ACE-2, E-DD-13, E-DD-4, E-DD-5, E-DD-7, E-DD-13). Comme mentionné dans le cadre de la stratégie de renouvellement, ce réseau participe à étoffer les moyens concourant à la mise en œuvre de la stratégie. Ce réseau intègre les acteurs du champ dans la prise en charge des personnes détenues. Par exemple, dans le cadre du projet porté par la directrice E-DD-13, l'Association Nationale des Visiteurs de Prisons (ANVP) est intervenue lors de la mise en place d'un jardin potager au sein de l'établissement. L'ANVP a participé à « *l'achat de matériel* » et à « *l'apport de connaissances entourant la construction du potager, les premières plantations ou encore sur les récoltes* ». D'autres acteurs sont régulièrement cités par les directeurs comme la Croix Rouge (E-DD-5), le Secours Populaire ou encore Lire pour s'en sortir (OBS, journal de bord, étab 1 et 4). L'intégration des acteurs du champ permet alors aux directeurs pénitentiaires d'élargir les ressources attenantes à la seule administration pénitentiaire. Pour autant, et contrairement à la stratégie de renouvellement, ces acteurs sont des acteurs identifiés travaillant depuis longtemps avec l'administration.

Dans une autre perspective, l'utilisation du réseau relationnel a vocation à réaffirmer la responsabilité de certains acteurs du champ dans le parcours d'exécution de peine. Par exemple, dans le cadre de l'introduction du module de respect par le directeur E-ACE-2, l'intégration de la juge d'application des peines (JAP) durant les groupes de travail a facilité la communication s'agissant des modalités entourant la fin de peines. Cette intégration a permis de réaffirmer le rôle joué par les JAP pour valoriser les « bons » comportements en détention :

*« Ça nous a permis de dire « on a un régime particulier, si ces personnes-là veulent bien adhérer à ce programme de fait, il faudra que vous entendiez, vous JAP, qu'il faut féliciter et pour eux c'est par l'aménagement de peine, c'est par des réductions de peine. » (E-ACE-2)*

Ainsi, le recours au réseau relationnel existant sur le champ concourt à réaffirmer la place et le rôle joué par l'ensemble des acteurs de la chaîne pénale au cours de la détention des personnes détenues. De manière générale, l'utilisation du réseau relationnel permet aux directeurs d'être accompagnés dans la mise en œuvre de leur stratégie.

Dans le cadre de la stratégie d'ajustement, les directeurs pénitentiaires utilisent donc deux leviers au niveau du champ institutionnel. Il s'agit particulièrement du soutien institutionnel et de l'utilisation de réseau relationnel existant sur le champ.

### 2.3.2. Les leviers utilisés au niveau organisationnel

S'agissant des leviers **organisationnels** utilisés dans le cadre de cette stratégie, nous observons deux leviers principaux. Ils concernent la participation des acteurs et l'identification d'un réseau de soutien.

Le premier levier référencé au niveau organisationnel est donc **la participation des acteurs** à l'élaboration des pratiques en voie d'institutionnalisation (E-ACE-2, E-CE-6, E-DD-13, E-DD-2, E-DD-4, E-DD-7). La participation concourt à deux objectifs : faire adhérer les acteurs et faciliter la prise en main de ces pratiques. Qu'il s'agisse de la création de comités de pilotage (COPIL) ou de la composition de groupe de travail, nous constatons comment les directeurs pénitentiaires ont largement recours à ce type de dispositifs (OBS, journal de bord, étab 1, 2, 3, 4 et 5). La directrice E-CE-6 observe comment la participation est nécessaire pour que les acteurs s'approprient les réflexions entourant l'évolution des pratiques.

*« Quand on décide seul, c'est là que c'est difficile pour les agents de s'approprier les choses. Donc quand je suis arrivée, j'ai expliqué ma vision des choses, ce que je souhaitais mettre en place. Et après, par exemple, par rapport à la réflexion sur comment mettre en place un régime différencié, ça je l'ai confié à la Chef de détention, qui a travaillé avec les agents sur comment améliorer les conditions de détention des personnes détenues donc pour moi il faut que ça vienne d'eux parce que c'est eux qui ont la meilleure connaissance de la détention, de ce qui peut se faire ou ne pas se faire et il y a des réflexions, il y a des propositions qui émergent. » (E-CE-6)*



La participation des acteurs et particulièrement celle des personnels de surveillance est très largement utilisée dans le cadre de cette stratégie. Dans les cas des directeurs E-ACE-2 et E-DD-4, les COPIL ont permis d'acter l'intégration des nouvelles pratiques. Le directeur E-DD-4 explique en ce sens, « *le premier COPIL, on a exposé le principe, reçu le ressenti et les avis de chaque personnel présent sur la mise en place d'une telle procédure et ça a été assez unanimement accepté donc on est parti dessus.* ». Par la suite, les différents groupes de travail ont permis de « *conceptualiser* » les pratiques pour l'établissement (E-ACE-2). Nous recensons deux positionnements de la part des directeurs vis-à-vis de ces groupes de travail, soit ils les impulsent, n'y participent pas et prennent la décision finale, soit ils y participent tout du long et sont animateurs des échanges. En cela, la fonction du directeur apparaît comme déterminante. Dans le premier cas, il s'agit plutôt de chef d'établissement (E-CE-6), dans le second de directeurs de détention (E-ACE-2, E-DD-2, E-DD-4, E-DD-5, E-DD-13). La création des groupes de travail apparaît également comme un enjeu de représentation des groupes professionnels au sein des établissements. L'expérience du directeur E-DD-7 révèle comment la composition du groupe de travail s'est révélée à contre-courant des habitudes en la matière.

*« On a créé un groupe de travail dans lequel j'ai fait rentrer l'organisation professionnelle représentative majoritaire et les organisations non représentatives et des non-syndiqués, ce qui ne se fait pas d'habitude. Cela fait partie des jeux de pouvoir au sein des établissements. Mais bon, il n'est jamais bon d'avoir une organisation qui a la main mise. Je n'ai pas trié les personnes qui se présentaient. Le fait d'avoir ouvert aux non majoritaires et puis aux non-syndiqués, ça a ouvert tout de suite les possibilités. En général, les groupes de travail tels qu'ils sont établis par l'administration, c'est uniquement avec les syndicats représentatifs donc ça va très vite, ils désignent deux, trois personnes et puis c'est terminé. Ils ont une position dogmatique sur le sujet puis on avance parce l'on négocie avec eux, qu'ils veulent bien faire ceci, mais en échange on leur donne autre chose sur un poste protégé, sur la nomination d'un poste fixe. C'est du marchandage en permanence. Moi, j'ai fait le choix comme j'avais carte blanche de faire intervenir tout le monde. » (E-DD-7)*

En ce sens, nous comprenons que la composition des groupes de travail est à l'image des structures de pouvoir des groupes d'acteurs en établissement. Ce faisant, nous constatons comment peu d'acteurs organisationnels non pénitentiaires y sont associés. Seulement dans les cas des directeurs E-DD-13 et E-ACE-2, l'unité sanitaire ou le personnel enseignant ont été associés. Pour autant, le directeur E-ACE-2 explique l'enthousiasme créé par cette participation : « *la cadre de l'unité sanitaire était ravie de venir travailler avec nous, sur d'autres choses que la santé et la responsable locale d'enseignement s'est aussi dit « tiens si on bougeait nous aussi ».* Dans cette perspective, le recours aux divers groupes d'acteurs organisationnels donne une assise plus large à la stratégie d'ajustement en

multipliant les avis des acteurs qui seront eux, aussi, confrontés à l'évolution des pratiques. L'intégration des acteurs apparaît également nécessaire pour faciliter la coordination.

Le deuxième levier organisationnel utilisé par les directeurs pénitentiaires est **l'identification d'un réseau de soutien** (E-CE-3, E-ACE-2, E-DD-2, E-DD-5, E-DD-7, E-DD-13). L'identification de ce réseau sert les directeurs à se prémunir contre les résistances organisationnelles et à relayer la « *bonne parole* » au sein des établissements (OBS, journal de bord, étab 1). Il ne faut pas oublier, en effet, que les établissements pénitentiaires sont aujourd'hui des structures éclatées et que les directeurs pénitentiaires sont, la plupart du temps, isolés physiquement du reste de la détention, dans des services administratifs. De sorte que l'identification d'un réseau de soutien est nécessaire pour accompagner la stratégie d'ajustement. Si de prime abord, la chaîne hiérarchique sert à relayer les informations, il n'en demeure pas moins que l'adhésion n'est pas automatiquement acquise et que le message a bien été transmis. Les directeurs pénitentiaires doivent identifier des « *personnes-ressources* » qui peuvent ne pas appartenir à la chaîne hiérarchique. Par exemple, dans le cas porté par le directeur E-ACE-2, celui-ci explique comment les agents motivés depuis longtemps par le projet « *ont aidé à colporter l'information* ». Dans un autre contexte, le directeur E-DD-5 explique comment il est nécessaire d'identifier à la fois le réseau de soutien, et le réseau de résistance afin de ne pas freiner le travail entrepris :

*« Je sais que je suis toujours dans cette cartographie un peu de savoir quelle équipe travaille pour savoir s'il vaut mieux que je passe ou plutôt que j'attende le lendemain pour faire passer le message, je réfléchis au gradé présent aussi. Pour moi un bon DSP c'est celui qui a compris ça et qui pilote pour arriver à ses fins. Il ne faut pas hésiter à s'aider de personne-ressource même si ce n'était pas un gradé, lui il a pigé, lui il est proche du chef, lui c'est plutôt un frein, donc du coup je le prends avec moi dans le groupe de travail comme ça s'il doit critiquer il le fera dans le groupe de travail, mais il ne sera pas en détention en train de démotiver tout le bataillon. C'est ça d'avoir cette stratégie globale. » (E-DD-5)*

La recherche de soutien se comprend donc, aussi, à l'aune de la neutralisation des opposants. En s'assurant de leur intégration dans un groupe de travail ou dans une équipe, les directeurs « *appareillent* » les personnels pour empêcher les critiques (OBS, journal de bord, étab 1). Il s'agit alors de créer des binômes mélangeant des personnes soutenantes et réfractaires.

De manière générale, nous recensons différents types de soutiens. Il peut s'agir du soutien indispensable du chef d'établissement (E-ACE-2, E-DD-4), des syndicats (E-DD-1, E-DD-2), des autres personnels de direction (E-DD-5, E-DD-1, E-DD-2) et des personnels (E-CE-3, E-ACE-2, E-DD-4). De manière plus anecdotique, il peut également s'agir de celui des personnes détenues (E-DD-2, E-DD-4). Par exemple, dans le cadre de la mise en œuvre d'un régime différencié mis en place par la directrice E-DD-2, celle-ci explique comment le recours à l'article 29 lui a permis de « *réouvrir une salle de boxe* » dont toutes les personnes détenues lui avaient parlé facilitant ainsi « *la communication et les échanges* ». Également, le directeur E-DD-5 explique comment la « *culture de la communication instaurée dans le module autonome* » sert « *pour mettre en place des actions comme le tri des bouchons, ou les permissions de sortie avec les restos du cœur et particulièrement aussi quand il a fallu tout fermer à cause du covid, c'est passé crème parce qu'ils me connaissent* ». De sorte, que l'identification d'un réseau de soutien apparaît nécessaire pour favoriser l'ancrage des pratiques en voie d'institutionnalisation, au niveau organisationnel.

Dans le cadre de la stratégie d'ajustement, les directeurs pénitentiaires utilisent donc deux leviers organisationnels principaux. Il s'agit en premier lieu de la participation des acteurs et de l'identification d'un réseau de soutien.

### 2.3.3. Les leviers utilisés au niveau individuel

Concernant les leviers recensés au **niveau individuel**, nous en observons deux principaux. Il s'agit de la maîtrise du fonctionnement organisationnel et de la distanciation réalisée par les directeurs pénitentiaires vis-à-vis de l'institution.

Le premier levier individuel mis en lumière dans le cadre de la stratégie d'ajustement est la **maitrise du fonctionnement organisationnel** (E-ACE-2, E-DD-7, E-DD-5). Cette maîtrise du fonctionnement organisationnel s'observe à travers deux éléments : le séquençage temporel des mesures et l'équilibre dans la nature des mesures. Cette maîtrise du fonctionnement organisationnel permet aux directeurs de déployer leur stratégie sans faire face à des blocages. Il s'agit d'anticiper la capacité des acteurs organisationnels à absorber l'intégration des pratiques en voie d'institutionnalisation. Le directeur E-ACE-2 explique en particulier le rôle des directeurs pénitentiaires en la matière : « *chargé d'imaginer avant les autres, les étapes par lesquelles on allait passer* ». Il

convient alors pour les directeurs d'anticiper les « *moments de déception et de dynamisme* », tout en « *laissant parfois passer les vagues* ». Ce séquençage implique une prise en compte des caractéristiques de la structure et une adaptation du projet à ces caractéristiques. Par exemple, le directeur E-ACE-2 explique comment il a distingué une phase de lancement puis de développement au regard des moyens, du profil des personnes détenues et des personnels. Il explique comment la mise en place de ces pratiques ne pouvait se faire que sur un temps long impliquant un changement lent et ce, pour ne pas brusquer les acteurs en leur laissant un temps d'assimilation.

*« Je me suis dit, l'établissement est compliqué donc je ne peux pas le faire en 6 mois comme dans certains établissements. Je savais déjà que ça serait long pour des raisons de population, des raisons de structure, d'organisation et il fallait que petit à petit ce concept rentre dans l'imagination des uns et des autres, des chefs de service, des officiers et qu'ils ne soient pas bloqués que sur de l'organisation et de la gestion de détention type gestion de cellules ou de la discipline. Il fallait qu'ils arrivent à imaginer le concept, qu'ils le digèrent et qu'ils s'habituent et donc moi mon travail c'était régulièrement d'en parler régulièrement sur les rapports de direction, ne serait-ce que 5 petites minutes de faire un retour en comité de direction, ou sur les rapports avec les chefs de service. » (E-ACE-2)*

Le directeur E-DD-5 explique également comment au regard des caractéristiques des personnels identifiés comme « *très difficiles parce que très résistants* » et de l'établissement « *très ronronnant* », il a choisi de mettre en œuvre son projet par « *petites touches* » sous-jacentes à un « *travail de fond et de longue haleine* ». Le séquençage temporel est nécessaire pour identifier la temporalité par laquelle seront mises en place la stratégie et adapter le calendrier des mesures à mettre en place. Par ailleurs, la maîtrise du fonctionnement organisationnel s'articule aussi autour de l'équilibre des mesures entourant l'introduction des pratiques en voie d'institutionnalisation (E-CE-3, E-DD-2). Cet équilibre concerne la nature des mesures auxquelles vont être soumises les personnes détenues mais aussi dans la manière de présenter le projet aux personnels. Il s'agit alors de ne pas « *trop en dire sur les avantages pour les personnes détenues parce que par principe, les personnels n'aiment pas qu'il y ait des avantages pour les personnes détenues.* » (E-DD-2). De manière générale, le directeur E-DD-5 explique la nécessité de disposer d'une bonne connaissance de l'environnement organisationnel, qu'il observe comme une « *condition de survie* ».

*« Il faut montrer patte blanche et des fois ce sera sur des moments un peu tendus où il faudra prendre les bonnes décisions, il va falloir soutenir au bon moment. Donc ça déjà ça va engager la relation et après il faut marquer de sa présence, mais pas trop non plus il faut trouver le bon équilibre et ça ce n'est pas très évident. Il faut du temps pour*

*savoir où on se positionner. Il faut savoir à quel moment je suis à la bonne distance pour impulser ce que je veux impulser. En fait, un bon DSP c'est quelqu'un qui sait sentir son environnement et qui doit avoir une parfaite connaissance des acteurs, des lieux, des relations entre les gens. Pour moi c'est vraiment la condition de la survie c'est quelqu'un qui sent ces choses-là. »*

La maîtrise du fonctionnement organisationnel apparaît ainsi comme une compétence nécessaire pour les directeurs pénitentiaires et s'apparente au fait de « sentir la détention » (E-DD-5). Dans cette perspective, la maîtrise du fonctionnement organisationnel se définit comme la compréhension des caractéristiques de l'établissement et des enjeux liés à la gestion de groupes d'acteurs opposés.

Le deuxième levier individuel utilisé par les directeurs pénitentiaires est relatif à **la distanciation vis-à-vis de l'institution**. Tout comme dans le cadre de la stratégie de renouvellement, cette distanciation est possible lorsque les autorités hiérarchiques octroient des espaces d'action. Cette distanciation s'observe lorsque les directeurs pénitentiaires bénéficient d'une « *carte blanche* » afin de définir le contenu et l'organisation des axes qu'ils souhaitaient mener (E-DD-2, E-DD-4, E-DD-5, E-DD-7). Par exemple, dans le cadre du directeur E-DD-4, celui-ci explique comment le temps laissé pour appréhender la structure ainsi que la liberté, octroyée par la cheffe d'établissement, a permis d'identifier les besoins organisationnels.

*« Quand je suis arrivé, la chef d'établissement m'a dit "fais un état des lieux de tes bâtiments et dis-moi ce sur quoi tu veux travailler". Elle m'a laissé la possibilité de choisir mes axes. C'est le gros avantage quand on a une direction qui nous fait confiance, c'est que l'on fait un peu à notre sauce. Du coup pendant quinze jours, j'ai fait des entretiens avec tous mes agents, j'ai passé du temps sur les bâtiments. J'étais vraiment en roues libres sur l'établissement, à aller découvrir des choses. J'ai fait de la recherche comme vous et ce qui est ressorti c'étaient les lourdeurs sur la procédure disciplinaire. »*

La distanciation est possible également lorsqu'il existe des espaces encore non formalisés ou non règlementés. Ces espaces prennent alors la forme de flou juridique (E-DD-5) et permettent aux directeurs pénitentiaires de bénéficier de marges d'interprétation. Comme l'explique la directrice E-CE-6, l'existence de flou juridique permet aux directeurs de bénéficier de marges de manœuvre.

*« Notre seule référence c'est la loi et les textes donc tant qu'on rentre dans ça, qu'on respecte les textes, qu'on respecte la loi, c'est notre marge de manœuvre dans le sens où on peut peut-être des fois et surtout quand on voit certains textes où c'est plus ou moins flou et on l'interprète comme on veut. » (E-CE-6)*

L'absence de formalisation entourant les pratiques étudiées, est également un argument à part entière qui a motivé les directeurs à les intégrer dans leur contexte organisationnel. Par exemple, l'absence de cadrage au niveau national du module de respect a permis aux acteurs de pouvoir s'en saisir et donc d'imaginer un fonctionnement propre, adapté à leur structure. Les directeurs E-ACE-2 et E-DD-5 expliquent comment l'absence de cadre national permet « à chaque établissement de faire avec sa structure, ses contraintes, son public et ses agents ». Dans cette perspective, nous observons comment la distanciation vis-à-vis de l'institution est un levier important à la mise en œuvre d'une stratégie d'ajustement car elle implique des possibilités d'action pour les directeurs.

Dans le cadre de la stratégie d'ajustement, les directeurs pénitentiaires utilisent donc deux leviers principaux au niveau individuel. Il s'agit en premier lieu de la maîtrise du fonctionnement organisationnel et de la distanciation vis-à-vis de l'institution.

Nous venons donc d'identifier les principaux leviers utilisés par les directeurs pénitentiaires dans le cadre de la stratégie d'ajustement. Cette stratégie implique un ancrage particulier au sein de l'organisation. En premier lieu, les directeurs s'attachent à obtenir un soutien institutionnel afin de mettre en œuvre leur stratégie. De manière assez traditionnelle, ils font également appel au réseau relationnel existant sur le champ. Ils s'attendent ensuite à faire participer les acteurs organisationnels à la mise en place des pratiques et identifient un réseau de soutien nécessaire à leur ancrage. Enfin, ces acteurs maîtrisent particulièrement le fonctionnement organisationnel et adaptent les mesures comme leur séquence aux caractéristiques des établissements. De plus, ces acteurs apprécient le fait de disposer de marge pour mettre en œuvre des pratiques encore non formalisées au niveau de leur établissement. Intéressons-nous à présent aux freins utilisés dans le cadre de la stratégie d'ajustement.

#### 2.4. Les freins rencontrés

Il s'agit à présent d'identifier les freins rencontrés dans le cadre de la stratégie d'ajustement (cf. annexe 19). Notre analyse multiniveau permet d'aborder en détail les principaux freins rencontrés sur trois niveaux. Nous les identifions en commençant par ceux du champ (2.4.1.), puis présentons ceux au niveau organisationnel (2.4.2.) puis terminons par les freins individuels (2.4.3.).

### 2.4.1. Les freins rencontrés au niveau du champ

Dans le cadre de la stratégie d'ajustement, nous observons la présence de deux principaux freins au niveau du **champ institutionnel**. Il s'agit des freins attenants aux frontières institutionnelles et à la perméabilité de l'institution vis-à-vis de l'extérieur.

Tout comme dans le cadre de la stratégie de renouvellement, nous constatons que le principal frein évoqué par les directeurs pénitentiaires tient aux **frontières institutionnelles**. Cette opacité se concrétise dans les présupposés des citoyens sur le fonctionnement des établissements pénitentiaires et nuit à la lisibilité des actions entreprises en établissements pénitentiaires. Si cette opacité ne remet pas en question l'évolution des pratiques au niveau organisationnel, elle contraint pour autant, la communication des acteurs autour de ces dernières. La directrice E-DD-2 explique comment l'administration pénitentiaire en « *tant que sujet de société* » implique que « *les gens pensent avoir un avis éclairé dessus, mais ce n'est pas possible* ». Dans cette perspective, l'administration ne peut jamais satisfaire l'ensemble des sensibilités, entre « *les durs* » qui diront « *on fait tout pour les voyous* » et « *les sentimentalistes pour qui ce n'est jamais assez et il faudrait toujours plus* ». Les directeurs sont donc contraints à devoir faire face à l'insatisfaction constante qui entoure la prison et à l'image souvent erronée qui colle à cette institution.

Le directeur E-DD-4 explique les enjeux entourant l'entrée des citoyens dans les établissements pour que « *chacun puisse élaborer sa propre opinion* » et « *parce qu'il y a un enjeu à ce que ne soient plus les autres qui parlent de nous, sous un jour le plus souvent sensationnaliste et sécuritaire* » (E-DD-4). Néanmoins, nous soulignons qu'une majorité des directeurs pénitentiaires interrogés ne pensent pas avoir de rôle à jouer sur la perception de cette institution à l'échelle du champ sociétal. À l'image de la directrice (E-DD-2) pour qui « *c'est aux politiciens ou à la DAP d'informer, ce n'est pas mon rôle* ». Pour autant, cette méconnaissance des citoyens sur l'institution tend à parfaire la recherche du scandale, car plus une institution apparaît comme fermée, plus il apparaît intéressant de chercher à la fragiliser. Or, en étant depuis toujours sous le feu des critiques, l'administration pénitentiaire a développé une culture du « *pas de vague* » perçu par les directeurs comme des freins à l'évolution de leur administration. Les directeurs pénitentiaires insistent alors sur le fait que « *cette administration ne doit pas faire parler d'elle* » pour ne « *pas faire désordre* » (E-DD-7). Nous comprenons donc que cette opacité

est également entretenue par l'institution elle-même pour se protéger des critiques qui la traversent. Les frontières institutionnelles apparaissent alors comme nuisibles à la stratégie d'ajustement, car elle freine la lisibilité des pratiques en voie d'institutionnalisation.

Le deuxième frein, observé dans le cadre de la stratégie d'ajustement, tient à la perméabilité de l'institution face **aux évènements extérieurs**. D'une part, l'administration pénitentiaire en tant qu'institution sociétale est traversée par l'ensemble des défis sociétaux. Or, les établissements pénitentiaires sont obligés de prendre en compte ces enjeux, notamment parce qu'ils ont pour mission de régler les maux qui en surgissent. Le directeur E-ACE-2 explique l'«*éparpillement*» de l'administration au regard de «*ce qui se passe dans la société*» notamment sur les «*questions de radicalisation, de terrorisme ou sur les violences faites aux femmes*». Cette perméabilité nous l'observons comme un frein à la stratégie d'ajustement, car elle limite la généralisation des pratiques en voie d'institutionnalisation pourtant éprouvées, comme c'est le cas pour le module de respect. Elle contraint également les directeurs à devoir réagir à l'«*évènementiel*» et empêche un travail réflexif de fond sur les pratiques liées à la prise en charge. Dans le cadre de la stratégie d'ajustement, ce frein est d'autant plus visible que cette stratégie repose principalement sur des propositions spontanées des acteurs et trouve donc un écho dans les attentes mises en avant par l'institution. Finalement les flux d'information apparaissent opposés entre les informations qui proviennent de l'extérieur et irriguent le fonctionnement des établissements, et entre les informations qui proviennent des établissements et ont du mal à traverser les frontières du champ.

Par ailleurs, en tant que lieux de vie clos, d'autres évènements plus sporadiques peuvent venir contraindre le déploiement des pratiques en voie d'institutionnalisation. Il peut s'agir d'évènements médiatiques venant restreindre le travail entrepris comme une évasion ou un crime commis par une personne en récidive et qui limiterait les aménagements de peine. Aussi, en tant que lieu de vie clos, les établissements pénitentiaires ont été largement contraints par la crise sanitaire. Si cet évènement apparaît comme tout à fait unique, pour autant il met en lumière la fragilité de l'institution à gérer ces évènements extérieurs imprévus et l'aisance par lequel les pratiques en voie d'institutionnalisation peuvent être remises en question. Par exemple, la directrice E-DD13 explique comment la mise en place des mesures d'isolement a contraint le déploiement du module de respect.



*« Entre le moment où le régime a ouvert, et le début de la crise sanitaire, il s'est passé quelques mois. Donc, on a eu vraiment 4 mois de fonctionnement à 100 %, avec un taux d'occupation, avec vraiment des activités. Très vite sont arrivées les contraintes, on a dû dégager, il y a quelques mois maintenant, prendre toute une aile sur ce bâtiment pour en faire une zone d'hébergement et d'isolement pour les personnes affectées par le COVID. Donc il y a eu pas mal de réorganisations qui ont été faites. On a réussi à garder quelques temps forts, mais pour le reste... »*

Nous venons donc de répertorier deux freins principalement répertoriés dans le cadre de la stratégie d'ajustement. Il s'agit des frontières institutionnelles et de la perméabilité de l'institution vis-à-vis des événements extérieurs. Concentrons-nous à présent sur les freins organisationnels.

#### 2.4.2. Les freins rencontrés au niveau organisationnel

Nous identifions principalement un frein au niveau organisationnel s'agissant de la stratégie d'ajustement, il s'agit de la **résistance des acteurs**. Cette résistance peut être le fruit d'une culture organisationnelle fondée sur la réfractivité des personnels et en particulier des personnels de surveillance. Cette résistance s'observe essentiellement dans les établissements de « province » qui sont des établissements de « deuxième vie professionnelle » — en opposition aux établissements de métropole traversés par un important turn-over de personnels en sortie d'école — (E-ACE-2, E-CE-4). Par exemple, dans le cadre du projet porté par E-DD-5, celui-ci explique comment la résistance des personnels contraint la stratégie d'ajustement à cause d'une opposition systématique à la direction :

*« C'est dur parce qu'il y a une vraie réfractivité des personnels, ici plus qu'ailleurs. Il y a un vrai clivage avec la direction. Je pense que c'est culturel c'est à dire que quoi qu'il arrive nous on est là que pour les embêter, on se lève le matin pour les embêter, on ne rêve que de ça la nuit on ne jure que par ça. Quoiqu'il se passe, c'est nul. Ici, il y a une vraie cassure avec une profonde remise en cause du respect des grades. »*

La directrice E-DD-2 explique également la difficulté à « bouger » les surveillants parce qu'ils « ont une culture de l'habitude », « ils vivent en vase clos. Ils sont dans leur bâtiment. Ils sont dans leur bulle ». Outre l'« absence d'envie de faire » (E-ACE-2) et une « léthargie totale » (E-DD-5), la résistance des acteurs peut aussi s'observer de manière plus directe et agressive notamment lorsqu'il s'agit d'une résistance entreprise par les syndicats des personnels de surveillance. Le directeur E-DD-7 raconte, par exemple, la virulence de l'organisation professionnelle majoritaire lors de la mise en place de la nouvelle

organisation de service. Cette résistance fragilise d'une part personnellement le directeur, mais bloque également le fonctionnement de l'établissement.

*« Suite à la mise en place de la nouvelle organisation de service, il y a eu quelques dysfonctionnements parce qu'il y avait des agents qui ne jouaient pas le jeu. En fait, ça dépendait des équipes et du fait qu'elles soient majoritairement à droite ou à gauche, en fonction des représentants qui étaient dans les équipes. Et il y avait des équipes avec lesquelles ça fonctionne super bien donc ça a montré que le dispositif marchait si tout le monde jouait le jeu sauf que l'organisation majoritaire ne jouait pas le jeu. C'étaient les consignes syndicales. Et du coup même si les absences ce n'était pas une écrasante majorité, les syndicats ont sauté là-dessus pour dire que c'était pourri. J'ai pris des tracts régulièrement avec un directeur interrégional qui s'inquiétait de savoir si j'allais tenir. J'avais vraiment beaucoup de pression, beaucoup d'absentéisme et des tracts où j'étais mis en cause directement et comme ils sont arrivés à un stade où on leur démontrait que ça fonctionnait et qu'ils n'avaient plus de solution autre que de s'attaquer directement au DRH en personne pour dire que c'était la personnalité du DRH, sa façon de gérer les choses, etc. » (E-DD-7)*

Dans cette perspective, le poids des syndicats pénitentiaires et en particulier de ceux des personnels de surveillance, est indéniable et nécessite d'être pris en compte pour éviter l'enlisement. En ce sens, le directeur E-DD-5 explique la nécessité d'être dans une « *forme de cogestion* » pour éviter « *le rapport de force permanent* ». En cela, le souvenir de la grève de 2018 reste vivace, et n'a depuis que renforcé le poids de ces derniers.

La résistance peut également s'illustrer par une opposition des organisations syndicales entre elles (E-DD-2, E-DD-5, E-DD-7). En effet, par leur opposition symbolique sur certains sujets, les organisations syndicales peuvent neutraliser l'introduction de pratiques en voie d'institutionnalisation, à cause de leur position dogmatique. Par exemple, la directrice E-DD-2 explique :

*« J'ai rencontré les syndicats aussi, évidemment, pour leur exposer le projet. En fait, ce qui était rigolo, c'était que le syndicat majoritaire c'était FO et que ce projet de surveillants référents était un projet UFAP. Du coup FO était contre. Quand je disais aux agents, voilà, "vous devriez faire ça, est-ce que vous aimez ?" Ils me disaient "oui super", mais quand je disais vous savez que c'est juste le surveillant référent, ils n'en voulaient pas. Les syndicats me sont tombés dessus et quand je leur ai dit "bon, OK, ce ne sera pas surveillant-référent, mais ce sera ça", ils m'ont dit "ah oui, c'est bien, ça valorise" alors que c'était exactement la même chose. C'est de la connerie syndicale, mais auquel il faut faire attention. » (E-DD-2)*

Dans cette perspective, la résistance des acteurs peut inhiber la stratégie d'ajustement. Ce frein est particulièrement important s'agissant de cette stratégie, car l'introduction des pratiques en voie d'institutionnalisation découle principalement d'une volonté des directeurs. Le fait qu'ils ne répondent pas à une commande, personnalise le projet qu'ils

portent. Contrairement à la stratégie de renouvellement qui prend naissance dans l'observation de dysfonctionnement, cette stratégie se fonde aussi sur l'animation organisationnelle et vise donc à améliorer le fonctionnement organisationnel de manière générale. Les acteurs peuvent donc se montrer davantage rétifs à l'évolution des pratiques traditionnelles. L'enjeu réside alors dans le fait de faire comprendre « *que le fonctionnement actuel n'est pas satisfaisant* » et qu'« *il faut faire mieux* » (E-DD-5). La résistance peut aussi se révéler particulièrement personnelle et agressive dans les établissements pénitentiaires. Nous relevons le poids important des syndicats au sein de cette administration grâce notamment à leur pouvoir de contraintes (dépôt des clés, retard de prise de service, arrêts-maladie concertés, blocage des portes d'entrée) et à leur conséquence sur le fonctionnement organisationnel et les personnes détenues (annulation des mouvements, limitation des promenades, absence de réponse aux demandes). Ce faisant, ils apparaissent comme des acteurs centraux en établissements. Étudions à présent les freins individuels identifiés.

#### 2.4.3. Les freins rencontrés au niveau individuel

Nous distinguons principalement un **frein individuel** à la stratégie d'ajustement, il s'agit de la **prise de risque** attenante à la mise en place de pratiques en voie d'institutionnalisation. La prise de risque est un corollaire au fait que les pratiques ne soient pas encore formalisées et vient en opposition à la culture du « *pas de vague* » que nous avons mis en lumière précédemment. Or, cette stratégie se caractérise par un rythme relativement en douceur et où le travail entrepris consiste à laisser « infuser » la reconfiguration des logiques institutionnelles. Les risques de mouvement collectif ou de mouvement social paraissent accrus et les conséquences potentiellement néfastes pour la carrière des directeurs. Or, en tant qu'administration déconcentrée, le monde pénitentiaire est perçu comme un « *petit monde où tout se sait très vite, les réputations sont vite établies et nous précèdent* » (OBS, journal de bord, étab 4 et 5). Dans cette perspective, la prise de risque influence tant la nature des pratiques introduites que le rythme de mise en œuvre. Le directeur E-ACE-2 explique également les limites de la prise de risque dans un contexte où les enjeux de carrière sont importants.

*« On est dans un type de métier avec un haut niveau d'étude et une catégorie socioprofessionnelle élevée, il y a donc des enjeux de carrière. Paradoxalement, je pense que dans le fond l'administration pénitentiaire attend que ces DSP soient autonomes, aient des prises d'initiatives importantes, soient innovants, mais ce n'est pas forcément ce que sont les personnes. Parce qu'il y a un enjeu de carrière et être innovant, être*

*presque original c'est compliqué parce que les personnes se disent ça va à l'encontre de mon évolution de carrière, on va me le reprocher et je ne vais pas évoluer. »*

Nous mettons en perspective ces éléments notamment au regard des propos tenus par la directrice E-DD-13 expliquant le maintien des portes fermées dans le module de respect mis en place au sein de son établissement. En effet, garder les portes fermées est contraire aux postulats fondateurs du module de respect promouvant l'autonomie et la responsabilisation des personnes détenues. Dans cette perspective, la mise en œuvre de ce module de respect apparaît comme de l'affichage politique, le contenu du module étant amoindri de sa substance. Le manque de prise de risque est alors ici à observer au travers du fait que personne n'ait voulu porter l'idée des portes ouvertes.

*« [On les a gardées fermées] parce qu'on n'avait pas forcément de visu sur quelle allait être la plus-value pour les personnes détenues et pour les personnels de voir ces portes ouvertes. Parce qu'aussi ça nous aurait demandé pas mal de travaux puisque pour passer à un régime portes ouvertes, il aurait fallu qu'on mette sur chaque porte de cellule un verrou de confort et qu'on était aussi contraint par les délais d'ouverture et qu'on ne s'est pas lancé dans ces travaux-là. Parce que personne ne le souhaitait fortement, ce n'était pas une volonté qui était portée à ce moment-là. » (E-DD-13)*

Dans cette perspective, la prise de risque individuelle apparaît comme un frein important à cette stratégie parce qu'elle limite le travail entrepris et l'ampleur de la reconfiguration des logiques. Pour autant, nous pensons que la prise de risque est plus importante dans cette stratégie que dans le cas du renouvellement. En effet, dans le cadre du renouvellement des pratiques, les directeurs bénéficient d'un appui institutionnel au plus haut niveau, mais également d'un appui politique fort. Dans cette perspective, les risques individuels apparaissent plus limités, car les directeurs disposent d'un soutien institutionnel plus important, qui permet de limiter les résistances organisationnelles. Dans le cas de la stratégie d'ajustement, les expérimentations sont moins médiatisées et le travail consiste à déployer ces pratiques au niveau national, ce qui suppose aussi dans des établissements plus compliqués tant au niveau de la gestion des personnels que des syndicats. En ce sens, nous pensons que la prise de risque qui restreint la mise en place des pratiques se comprend au regard des autres freins identifiés.

Nous venons donc de présenter les freins rencontrés par les directeurs pénitentiaires dans le cadre de la stratégie d'ajustement. Il est à noter que ces derniers s'ancrent particulièrement au niveau organisationnel et tiennent à la résistance des acteurs organisationnels. Tout comme dans le cadre de la stratégie de renouvellement,

nous avons observé comme les frontières institutionnelles et en même temps les liens de dépendance avec le champ sociétal contraignent cette institution à devoir gérer des flux d'information contraire qui à la fois limite sa visibilité et la rendre perméable aux évènements extérieurs. Nous avons également constaté comment le contenu de cette stratégie est limité par les risques encourus par les directeurs.

## Conclusion 2.2.

Nous venons ainsi de définir la stratégie d'ajustement. Celle-ci se fonde sur la transposition de pratique en voie d'institutionnalisation.

Comme l'avons vu, l'ajustement des pratiques implique une reconfiguration des logiques institutionnelles. Il s'agit en improvisant des pratiques hybrides, au niveau local, de rendre compatibles les logiques institutionnelles. Nous avons constaté une nouvelle fois, le rôle joué par la logique managériale qui apparaît comme une logique intégrant les logiques de finalité et qui concoure à accélérer l'évolution de ces dernières. Nous avons pu constater comment la compatibilité pouvait concerner à la fois des logiques de finalités (resocialisation, protection et punitive) et des logiques de gouvernance (bureaucratique, managériale et corporatiste).

Pour accompagner cette reconfiguration des logiques institutionnelles, nous avons observé le recours principal à trois types de travail institutionnel. La stratégie d'ajustement vise ainsi à faciliter le fonctionnement institutionnel et à changer les associations normatives autour des pratiques traditionnelles. Enfin, nous avons constaté comment les directeurs étaient amenés à éduquer les acteurs organisationnels, notamment en développant leur champ de compétence. L'objectif, à travers l'introduction des pratiques en voie d'institutionnalisation étant d'imprégner les acteurs d'une nouvelle configuration des logiques institutionnelles.

Nous avons également répertorié les leviers de cette stratégie. Nous avons vu comment ils disposaient d'un soutien institutionnel et comment ils utilisaient leur réseau relationnel pour accompagner l'introduction des nouvelles pratiques. Si ces leviers apparaissent similaires à ceux observés dans la stratégie de renouvellement pour autant leur ampleur n'est pas la même. Ici, le soutien et les ressources apparaissent plus localisés. Par exemple le soutien institutionnel dans le cadre de la stratégie de renouvellement s'articule autour du soutien de la direction centrale tandis que le soutien institutionnel

dans le cadre de la stratégie d'ajustement s'apparente plutôt à un soutien des directions interrégionales. Également, nous avons constaté comment la participation des acteurs organisationnels était recherchée par les directeurs et comment ils identifiaient un réseau de soutien. Enfin, au niveau individuel, les directeurs pénitentiaires utilisent principalement leur connaissance des établissements pour impulser une temporalité et une stratégie qui coïncide aux caractéristiques de l'établissement. Nous avons également observé comment ces derniers se distancaient de l'institution.

Enfin, concernant les freins identifiés dans le cadre de la stratégie d'ajustement, nous constatons une nouvelle fois, le poids des frontières institutionnelles. Nous remarquons également comment la perméabilité des établissements face aux événements extérieurs limite la coordination entourant le déploiement des nouvelles pratiques et fragilise celles déjà intégrées. Enfin, nous comprenons comment la résistance des acteurs organisationnels et en particulier, celle provenant des personnels de surveillance et des syndicats est un frein à la stratégie d'ajustement enjoignant les directeurs à limiter leur prise de risque.

Détaillons à présent le contenu de la stratégie de normalisation.

### ***3. La stratégie de normalisation des pratiques***

La stratégie de normalisation se caractérise par la mise en œuvre de pratiques institutionnalisées dans le champ pénitentiaire. Ces pratiques sont codifiées par l'institution. Nous recensons dix cas dans cette stratégie. Quatre d'entre eux concernent la mise en place d'une activité culturelle ou sportive entre les années 2010 et 2020. Six cas s'attachent à l'organisation ou la réorganisation de quartier de détention entre 2018 et 2021. Ces projets sont détaillés au cours de notre analyse.

Dans les dix cas qui composent cette stratégie, les directeurs pénitentiaires disposent d'une ancienneté dans le corps comprise entre moins de 5 et 35 ans d'expérience, avec une moyenne d'environ 11 ans (E-CE-2, E-CE-5, E-ACE-4, E-ACE-5, E-ACE-7, E-DD-1, E-DD-8, E-DD-9, E-DD-10, E-DD-12). Sept des directeurs étaient des directeurs de détention (E-ACE-5, A-ACE-5, E-DD-1, E-DD-8, E-DD-9, E-DD-10, E-DD-12), deux directrices étaient adjointes au chef d'établissement (E-ACE-4, E-ACE-7) et un était chef d'établissement (E-CE-2) lors du travail réalisé.

Cette stratégie apparaît comme une stratégie de moindre ampleur et s'articule autour principalement de l'amélioration d'une partie de la détention. Dans 8 cas sur 10, les projets catégorisés dans cette stratégie concernent des quartiers ou des groupes d'acteurs au sein des établissements. Pour la caractériser, nous identifions les effets de cette stratégie sur la configuration des logiques institutionnelles (3.1.). Nous caractérisons cette stratégie au regard des pratiques de travail institutionnel mises en œuvre (3.2.), des leviers utilisés par les directeurs (3.3.) ainsi que les freins rencontrés (3.4.).

### 3.1. Une stratégie orientée sur la complémentarité des logiques institutionnelles

Dans le cadre de la stratégie de normalisation, les pratiques mises en œuvre ont vocation à rendre les logiques institutionnelles principalement complémentaires (E-CE-2, E-CE-5, E-ACE-5, E-DD-1, E-DD-9, E-DD-10, E-DD-12) (cf. annexe 17). Il s'agit pour les acteurs de normaliser des pratiques hybrides qui ont déjà fait l'objet d'une codification. La construction de la complémentarité s'est réalisée en vertu de l'animation organisationnelle et correspond en premier lieu à des attenantes à la logique de resocialisation. Avec le déploiement de ces pratiques, nous observons deux exemples de reconfiguration des logiques institutionnelles. Le premier concerne l'utilisation de la logique de resocialisation comme complément à la logique de protection (E-CE-2, E-ACE-5, E-DD-8, E-DD-9, E-DD-10). Le deuxième cas concerne l'utilisation de la logique managériale comme renfort aux logiques de protection et de resocialisation (E-CE-5, E-ACE-7, E-DD-1, E-DD-12).

Dans le premier cas de figure, la logique de resocialisation est mise en œuvre par les directeurs pénitentiaires pour compléter les pratiques traditionnellement orientées sur la logique de protection. La reconfiguration se fonde sur des pratiques à la fois temporaires, c'est-à-dire mises en œuvre lors d'un évènement (E-ACE-5, E-DD-9, E-DD-10), et pérennes, par exemple lorsqu'il s'agit du réaménagement d'une bibliothèque (E-CE-5). Pour autant, quelle que soit leur temporalité, leur déploiement laisse apparaître une reconfiguration des logiques institutionnelles au sein des établissements. L'attention n'est plus orientée uniquement sur le fait de minimiser les risques, mais également de donner du contenu à la détention. De manière générale, la logique de protection tend à parfaire une vie entre les murs des cellules, et ce, pour minimiser les risques liés aux déplacements des personnes détenues. Ceci se retrouve aujourd'hui dans une sous

dotation des établissements pénitentiaires en matière d'activités socio-éducatives (3 h 40 par jour, en moyenne, sur l'ensemble des établissements) (DNS, enquête DAP, 2016). À titre d'exemple, les activités d'enseignement permettent à un quart des détenus d'être scolarisés (6 h par semaine en moyenne) et les activités culturelles concernent souvent une dizaine de détenus (DNS, article OIP, 2022). Depuis la loi pénitentiaire de 2009, le déploiement de ces activités est une volonté politique affichée (DNS, loi pénitentiaire, Art 27, 2009) et s'insère dans des conventions-cadres avec les ministères de la Culture et des Sports (DNS, rapport, CESE, 2019). Les établissements disposent de budgets spécifiques et ces dernières sont une mission à part entière du Service pénitentiaire d'Insertion et de Probation (SPIP), chargé de définir et d'organiser la programmation culturelle. Les directeurs pénitentiaires participent au travail institutionnel dès lors qu'ils décident de mettre en place également ces pratiques traditionnellement hors de leur champ de compétence. Ces pratiques socio-éducatives s'inscrivent dans « *l'humanisation en marche du milieu carcéral* » (DNS, article Saurier et al., 2021). Elles visent à modifier l'approche des personnes détenues en modifiant leur rôle social, passant « *d'un rôle qui assigne, coupe de la société et des dynamiques collectives* » à un rôle de « *partie prenante [permettant] de se synchroniser à nouveau avec l'extérieur par une pratique culturelle* » (DNS, article Fabiani et al., 2021). Ce faisant, les activités socioculturelles apparaissent comme des « *situations éducatives* » (DNS, article Deaucourt et al., 2020). Le directeur E-CE-2 explique comment le réaménagement d'une bibliothèque permet de montrer aux détenus que l'administration leur fait confiance en changeant son prisme de méfiance initiale.

*« Je pense que ça change l'image de la prison oui. D'abord, cela montre aux détenus qu'on leur fait confiance, qu'on ne les prend pas que pour des imbéciles et qu'ils sont aussi capables d'accéder à la culture et parfois même aussi d'en être partie prenante prenante, acteur, comédien. Moi, je pense que ça peut avoir un impact. C'est vrai que ça ne concerne pas forcément beaucoup de détenus. C'est souvent les mêmes, c'est un peu le hic, mais n'empêche, par capillarité, ils se rendent compte qu'on a la confiance, qu'on est avec eux. » (E-CE-2)*

Au-delà des effets sur les personnes détenues, la mise en place de ces pratiques hybrides vise à réaffirmer la place des personnels de surveillance dans la mission de réinsertion qui parfois peut être appréhendée comme une mission uniquement dévolue aux personnels de l'insertion. La directrice E-DD-10 explique comment la mise en place d'un événement sportif a été pour elle « *une autre manière de servir, car nos missions c'est aussi la réinsertion* ». Ces pratiques ont vocation à intégrer les logiques de protection et de resocialisation en revenant sur la compartimentation structurelle qui entoure la



réalisation des missions. La directrice E-DD-9 explique comment il s'agit de « *faire à la fois du sécuritaire et de la réinsertion en créant ce genre d'évènements parce qu'on apaise les personnes détenues* ». Ces pratiques ont vocation à créer des relations positives entre personnels et personnes détenues et permettent d'ancrer le concept de sécurité dynamique. La directrice E-ACE-5 illustre les ramifications d'un tel concept :

*« Quand vous avez un surveillant aussi qui parle d'une pièce de théâtre sur une rencontre avec des amis, qui dit "je suis trop fier des détenus qui vont jouer au festival à l'extérieur", alors que ce surveillant n'est même pas dans le projet. Il fait partie de l'entité établissement, mais il n'est même pas dans les porteurs de projet. Et pourtant, il va être satisfait et il va le valoriser. C'est ce changement de point de vue, sortir entre guillemets, du rôle de chacun qui est de la sécurité dynamique. »* (E-ACE-5)

Dans cette perspective, nous observons comment le déploiement de ces pratiques hybrides participe à la reconfiguration des logiques institutionnelles en établissements. Plus particulièrement, les pratiques mises en œuvre dans le cadre de la stratégie de normalisation tendent à renforcer la centralité de la logique de resocialisation.

Dans le deuxième cas de figure, l'utilisation de la logique managériale est utilisée pour renforcer les logiques de protection et de resocialisation (E-CE-5, E-ACE-7, E-DD-1, E-DD-12). Il s'agit dans ces quatre cas de répondre à des besoins d'efficacité soit en matière de fonctionnement organisationnel soit en matière de prise en charge des personnes détenues. Pour ce faire, les directeurs pénitentiaires organisent ou réorganisent les établissements selon un principe de spécialisation de la prise en charge. Cette spécialisation peut prendre la forme d'une labellisation dans le processus d'accueil. Ces pratiques sont identifiées depuis, les règles pénitentiaires de 2006, comme « *participant à l'amélioration des conditions de détention* » (DNS, PLF, 2022). La labellisation « *permet la généralisation d'une pratique commune qui a été approuvée et qui peut être contrôlée* » (DNS, mémoire Malle, 2018). La labellisation parce qu'elle suppose un autocontrôle des établissements ou des DISP et un contrôle externe effectué par une entreprise, représente un « *enjeu d'efficience de la prise en charge* » (DNS, mémoire Malle, 2018). De sorte qu'en 2021, 73 % des établissements pénitentiaires sont labellisés pour trois processus au moins (arrivant, sortant et quartier disciplinaire ou d'isolement) (DNS, PLF, 2022). La mise en place de la labellisation a pour objectif d'améliorer la prise en charge des personnes détenues en ce qu'elle promeut une uniformisation des pratiques selon une base réglementaire applicable à tous. Ici, la pratique de labellisation concourt à modifier la configuration des logiques institutionnelles, de façon à ce que la logique

managériale devienne la focale qui définit les attentes en matière de logique de protection et de resocialisation. Elle permet aux établissements de justifier leur action au regard de critères tangibles. La stratégie organisationnelle n'est donc plus orientée sur les mesures entreprises pour satisfaire les logiques de finalités, mais sur les mesures qui pourront être mises en avant dans le cadre de la logique managériale. Par ailleurs, la spécialisation des établissements pénitentiaires s'observe également par rapport au déploiement d'unité spécialisée. Ce déploiement n'est pas nouveau notamment s'agissant des Centres Nationaux d'Évaluation (CNE), mais nous constatons leur développement, et ce, sur des sujets variés. Qu'il s'agisse par exemple, des Quartiers d'Évaluation et de Prise en Charge de la Radicalisation (QER, QPR) ou des Unités pour Détenus Violents (UDV), ces structures se fondent sur un travail pluridisciplinaire c'est-à-dire sur la juxtaposition des expertises professionnelles autour de la prise en charge (OBS, extrait journal de bord, étab 2, 4 et 5). Il s'agit alors pour les personnels de surveillance et de l'insertion, des intervenants extérieurs, et une équipe médicale renforcée de multiplier les points de rencontre et de discussion autour des personnes. Ce travail en pluridisciplinarité permet de revenir sur une prise en charge en silo au sein des établissements classiques. Si les cultures professionnelles et les champs de compétences des différents acteurs ne sont pas fusionnés, pour autant ils sont intégrés au sein d'un même espace physique. Par exemple, dans le cadre d'un CNE, la thématique est orientée sur l'évaluation. La directrice explique la portée du processus évaluatif en matière de fin de peine :

*« Les magistrats avec lesquels on discute sont hyper heureux du travail qui est effectué et de ce que ça leur apporte quand ils passent ce type de public au tribunal d'application des peines ou quand il y a une sortie non aménagée. Là une des personnes qu'on a ici, n'a pas demandé un aménagement de peine, c'est le magistrat qui nous l'a envoyé et là, on évalue l'opportunité d'une surveillance de sûreté judiciaire. Dans un premier temps pour avoir des obligations qui étaient non prévues à la base, parce qu'il n'y a pas de suivi sociojudiciaire et parce qu'il ne demande pas d'aménagement de peine. On ne peut pas le laisser dans la nature comme ça. On nous demande de l'évaluer au niveau dangerosité et après, ils lui poseront les obligations au vu de notre synthèse. » (E-CE-5)*

Nous constatons également comment cette spécialisation des établissements concourt à dépasser le seul prisme de la logique de protection. En cela, la création de QPR permet de déployer de plus nombreuses actions autour de la prise en charge.

*« L'objectif est surtout d'étanchéiser la gestion de ces détenus-là. Mais en fait, je trouve qu'au-delà d'isoler ces détenus-là, c'est aussi dire qu'en fait, il y a un après la détention et que la plupart vont sortir bientôt et que l'objectif, c'est aussi de les orienter vers soit*

*une détention ordinaire, soit préparer leur sortie. Donc, tout ça, c'est ce qui ne se faisait pas en quartier d'isolement. » (E-DD-12)*

La stratégie de normalisation engendre donc une reconfiguration des logiques institutionnelles au niveau des établissements pénitentiaires. Dans ce dernier exemple, nous avons observé comment les pratiques créent une complémentarité entre les logiques managériale, de protection et de resocialisation.

Grâce à ces éléments, nous venons donc de constater comment les directeurs pénitentiaires normalisent l'utilisation de nouvelles pratiques permettant aux logiques de devenir complémentaires. Dans cette stratégie de normalisation, nous avons observé deux nouvelles configurations des logiques institutionnelles : le renforcement de la logique de resocialisation en complément de la logique de protection et l'appareillement des logiques de protection et de resocialisation autour de la logique managériale. Dans le premier cas de figure et pour la première fois, la logique de resocialisation peut être promue seule, par les directeurs. En effet, dans les autres stratégies, les pratiques visant à renforcer la logique de resocialisation étaient toujours accompagnées de la logique managériale. Ici, il apparaît que les pratiques attenantes à la logique de resocialisation sont plus assumées. Il convient à présent de comprendre comment les acteurs concourent à cette complémentarité. Détaillons, pour cela, les types de travail institutionnel mis en place.

### 3.2. Les types de travail institutionnel mises en œuvre

Les types de travail institutionnel mis en œuvre au cours de la stratégie de normalisation s'articulent essentiellement autour du changement d'associations normatives, d'un travail de facilitation et d'encastrement. Grâce à l'intégration de pratiques institutionnalisées, les directeurs cherchent à imprégner les acteurs organisationnels de la nouvelle configuration des logiques institutionnelles. De sorte que cette stratégie implique essentiellement des pratiques de maintien (cf. annexe 20).

Tout d'abord, nous constatons comment les directeurs pénitentiaires par la mise en place d'une stratégie de normalisation concourent au **changement d'associations normatives** (E-ACE-5, E-CE-5 ; E-DD-10, E-DD-8, E-DD-9). Dans le cadre de la stratégie de normalisation, ces changements d'association normative visent à faire évoluer le rôle

des personnes détenues au sein des établissements et donc participent à modifier l'image des personnes détenues durant l'incarcération. Par exemple, dans les cas des directrices E-DD-9 et E-DD-10, la mise en place d'évènements sportifs a permis de « *déconstruire beaucoup de choses* » autour de la perception des personnes extérieures (E-DD-9). En donnant un rôle actif aux personnes détenues, il s'agit de démontrer aux personnes elles-mêmes qu'elles peuvent faire autre chose « *que d'être détenue* » (E-DD-10). Ces pratiques permettent également de questionner la perception des personnels pénitentiaires sur les personnes détenues. La directrice E-DD-10 explique « *avec ce type d'évènement la personne détenue on la considère comme une personne et non pas comme un détenu. Ça n'enlève rien à notre travail de surveillance, mais on ne la voit plus pareil.* » (E-DD-10). En ce sens, le changement normatif touche aussi aux missions des personnels. En l'occurrence le fait de partager un repas ou une activité avec les personnes détenues permet d'ancrer une nouvelle approche de la prison :

*« Moi-même j'ai participé à l'évènement, la cheffe d'établissement et mes collègues aussi, nous avons mangé avec les détenus, il n'était pas question de grade ou autre, c'était simplement être là pour profiter de ce projet et montrer que l'on peut faire autre chose en détention que d'être derrière des barreaux. »* (E-DD-10)

Ainsi, la stratégie de normalisation réalisée par les directeurs pénitentiaires s'attache en premier lieu à ancrer dans le quotidien des acteurs des logiques qui jusqu'à présent étaient perçues comme alternatives. Il est à noter également qu'au-delà des changements promus en établissement, cette stratégie parce qu'elle intègre beaucoup de partenaires extérieurs contribue également à faire évoluer les perceptions de partenaires extérieurs à la pénitencière. Par exemple, la directrice E-ACE-5 observe comment la mise en place d'un partenariat avec un acteur culturel a permis de faire évoluer l'institution, mais aussi les présupposés qui entourent cette dernière.

*« Ce partenariat, ça change le visage de l'institution. Ça change la lecture de l'institution par le monde artistique aussi. Ça change la lecture que l'institution a du monde artistique parce que je pense qu'en prison, on peut porter tous les projets pour peu que l'on se comprenne et qu'on travaille en équipe et que l'artiste le veuille. Parce que parfois, l'art va arriver au sens général, en détention, avec un regard très bienveillant vis-à-vis du détenu et pas bienveillant vis-à-vis du personnel de l'administration pénitentiaire. Le SPIP va être celui qui va mettre trop de cadres, les surveillants vont être ceux qui sont maltraitants et cette proximité où, finalement, il n'y a pas que le SPIP qui est l'interlocuteur du monde de l'art, mais c'est cette globalité qui est l'interlocuteur, c'est ça qui fonctionne. »* (E-ACE-5)

Dans cette perspective, la stratégie d'ajustement a pour principal but d'incorporer par le biais de pratiques institutionnalisées un changement normatif. Finalement, si la portée de

ces pratiques, peut paraître anodines ou résiduelles, pour autant, nous observons bien que, leur déploiement permet une reconfiguration des logiques institutionnelles.

Nous constatons également comment la stratégie de normalisation implique de **faciliter le fonctionnement institutionnel** (E-ACE-4, E-CE-2, E-CE-5, E-DD-1, E-DD-12, E-DD-8). Tout comme dans le cadre de la stratégie d'ajustement, ces pratiques consistent à créer les conditions organisationnelles nécessaires à l'introduction des pratiques. En ce sens, le travail de facilitation consiste à créer des règles qui soutiennent l'introduction des pratiques institutionnalisées. Dans le cadre du projet portant sur la mise en œuvre d'une nouvelle bibliothèque, les pratiques de facilitation ont permis d'organiser le « libre accès » aux locaux. Le directeur explique comment les règles mises en place visaient à « *déterminer les temps de passage, car ce n'est pas un accès libre complètement [...] Il faut quand même des créneaux horaires et puis des effectifs.* » (E-CE-2). De manière générale, le travail de facilitation a consisté dans l'organisation des mouvements afin de créer les accès à la nouvelle bibliothèque. Dans le cadre de structures pluridisciplinaires, ces pratiques de facilitation permettent de fluidifier les relations entre acteurs. Comme dans le cas de la directrice E-CE-5, dont le travail a consisté en l'élaboration de nouvelles règles d'attribution des dossiers. Ces nouvelles règles ont permis de simplifier la collaboration entre différents groupes professionnels, notamment en permettant aux CPIP, aux psychologues et aux surveillants d'« *avoir davantage le temps d'échanger, de se poser pour discuter des dossiers* ». Dans un autre contexte, il s'agissait d'organiser des réunions entre acteurs du champ en charge de la prise en charge des mineurs (E-DD-8). La facilitation consiste à observer les besoins attenants à la mise en place et à la réussite des pratiques institutionnalisées. En cela, la directrice E-DD-1 explique les avantages de la promenade unique pour le fonctionnement organisationnel :

*« L'avantage localement, c'est que ça me permet de rationaliser les mouvements. Ça répond aux objectifs de l'organisation syndicale majoritaire donc c'est gagnant-gagnant. Les agents vont y trouver un confort de travail, dans leur rythme de travail. La population pénale va y trouver aussi un intérêt en termes de réinsertion. En tout cas d'ouverture sur d'autres choses que la promenade. Pour le coup, ici, c'est promenades, promenades, promenades, puis le reste pfff. Le SPIP sera sûr d'avoir en temps et en heure les détenus à disposition pour travailler les projets. Avant, les détenus préféraient aller en promenade que répondre favorablement aux convocations du SPIP, ce qui est dommage. » (E-DD1)*

De manière générale, le travail de facilitation regroupe l'ensemble des réflexions autour de la mise en place de pratiques institutionnalisées et concourt à créer les conditions organisationnelles nécessaires à une reconfiguration des logiques.

Nous observons également dans le cadre de la stratégie de normalisation, l'utilisation d'un travail lié à **l'encastrement et la routinisation** (E-ACE-4, E-ACE-5, E-DD-1, E-DD-12, E-DD-8, E-DD-9). Il s'agit de lier les pratiques institutionnalisées introduites en les rattachant dans le fonctionnement organisationnel traditionnel. Ces pratiques complètent les pratiques associées au changement d'associations normatives. En effet, dès lors qu'une institution évolue, l'encastrement et la routinisation permettent d'ancrer la reconfiguration des logiques institutionnelles dans les pratiques traditionnelles des acteurs. Par exemple, la directrice E-DD-1 explique notamment comment la mise en place de la promenade unique va se faire au travers des changements de plannings et de l'organisation de gros projets sportifs afin que « *ça rentre dans les mœurs doucement* ». Dans un autre contexte, le recours à la permission de sortir permet de créer de l'émulation tant du côté des personnels, que des personnes détenues. La directrice E-DD-9 témoigne : « *les moniteurs de sport étaient ravis de faire ça et ça les changeait de leur quotidien. Ça leur permettait à eux aussi d'aller voir le match parce que du coup, ils accompagnaient la permission de sortir (PS)* ». Ici, l'encastrement est donc réalisé par une activité qui sort du quotidien, mais qui reste assez banale pour des moniteurs de sports régulièrement en charge de PS. Dans cette perspective, l'encastrement vise à intégrer les pratiques institutionnalisées dans le quotidien des acteurs. La directrice E-DD-9 explique finalement, comment par la mise en œuvre de ces pratiques institutionnalisées, le changement se veut incrémental.

*« Si tout le monde, si tous les établissements se mettent à faire ce genre de choses, ça devient la norme. On s'y habitue. On finit par se dire que oui, le lien dedans dehors il est important dans la réinsertion et qu'il faut dépasser à un moment le punitif qui ne sert à rien, qui n'est pas constructif. »* (E-DD-9)

De cette manière, l'encastrement et la routinisation servent à enraciner les pratiques institutionnalisées dans le quotidien des acteurs. Finalement, il s'agit de rendre « normal » l'utilisation de pratiques institutionnalisées. Si cela peut paraître assez tautologique nous avons pourtant vu précédemment, comment ces pratiques institutionnalisées sous tendaient à une reconfiguration des logiques institutionnelles. Ce faisant, la stratégie de normalisation tend à ancrer par le biais des pratiques cette reconfiguration.

Au travers de ces différents éléments, nous venons donc d'identifier et d'illustrer les types de travail institutionnel mises en œuvre dans le cadre de la stratégie de normalisation. Il s'agit des pratiques visant à changer les associations normatives, à faciliter le fonctionnement institutionnel et à encadrer les fondements moraux de l'institution. Nous constatons comment même dans la mise en œuvre de pratiques institutionnalisées, les directeurs pénitentiaires concourent à la reconfiguration des logiques institutionnelles. Contrairement aux stratégies de renouvellement et d'ajustement, cette stratégie est beaucoup plus subtile et silencieuse. Elle consiste à rattacher au sein des pratiques existantes et du fonctionnement organisationnel traditionnel, de nouveaux fondements. Cette stratégie est particulièrement invisible parce qu'elle implique peu de conflits. Comme nous l'avons vu précédemment, elle est le fruit principalement des propositions des acteurs organisationnels ou du champ. Elle s'inscrit donc dans la continuité des actions entreprises par les acteurs institutionnels pour évoluer. En ce sens, les pratiques institutionnalisées apparaissent comme des véhicules transportant l'évolution des logiques institutionnelles. Observons à présent les leviers utilisés par les directeurs pénitentiaires dans le cadre de cette stratégie.

### 3.3. Les leviers utilisés

Il s'agit à présent d'identifier les leviers mis en œuvre dans le cadre de la stratégie de normalisation. Les leviers sont principalement organisationnels (cf. annexe 20). Pour autant, notre analyse multiniveau permet de mettre en lumière la diversité des leviers employés par les directeurs pénitentiaires pour mettre en œuvre cette stratégie. Nous présentons les leviers au niveau du champ (3.3.1.), de l'organisation (3.3.2.) ainsi qu'au niveau individuel (3.3.3.).

#### 3.3.1. Les leviers utilisés sur le champ

Concernant les leviers utilisés sur le **champ institutionnel**, un levier ressort principalement de notre analyse. Il s'agit du réseau relationnel (E-ACE-5, E-CE-2, E-DD1, E-DD-10, E-DD-12, E-DD-8, E-DD-9). En effet, parce que cette stratégie a vocation à déployer des pratiques institutionnalisées, le réseau attaché à ces dernières est important. Nous recensons deux objectifs principaux à l'utilisation de ce réseau relationnel. Il s'agit d'une part d'étoffer les acteurs autour de la prise en charge. D'autre part, ces ressources participent à l'accompagnement des directeurs dans la mise en place

des pratiques institutionnalisées. S'agissant du premier objectif, nous remarquons que les ressources relationnelles peuvent à la fois faire partie d'un réseau institutionnel ou avoir été cooptées. Comme dans le cadre des stratégies précédentes, il s'agit alors de multiplier les acteurs autour de la prise en charge des personnes détenues. Par exemple, la directrice E-CE-5 explique comment les intervenants extérieurs qui participent aux activités de la structure pluridisciplinaire peuvent à la fois avoir été identifiés parce qu'ils travaillaient préalablement dans l'institution soit par l'entremise du réseau des CPIP. La directrice E-DD-10 indique également comment une des associations qui est intervenue lors de l'évènement sportif a été contactée par un partenaire sportif habituel. La directrice E-ACE-5 explique comment un projet de représentation des personnes détenues s'est « *coconstruit, au fil des années, au fil de la confiance* ». Dans cette perspective, le réseau institutionnel est une source importante pour intégrer de nouveaux acteurs au sein des établissements. Les acteurs organisationnels peuvent également recourir à leur réseau personnel (E-ACE-2). La directrice E-DD-9 explique comment cela a pu être un gain de temps pour l'avancée du projet.

*« Les joueuses [venues dans le cadre de l'évènement sportif], elles venaient d'un club de là où je venais et la coach était quelqu'un qu'un membre de ma famille connaissait et donc voilà, ça accélère nécessairement les choses et ça permet de le faire. Là, pour le coup, ça m'a bien aidé. Comme on avait dû le faire rapidement, ça a été vraiment une aide. Après, je pense que même si j'avais contacté des personnes que je ne connaissais pas, je pense qu'on peut généralement réussir à les convaincre de venir, mais dans un temps aussi réduit. Je pense que ça a été utile. »*

La directrice E-DD-9 explique l'attrait que représente cette institution pour « attirer » de nouveaux partenaires : « *on a la chance que la prison intrigue parce qu'on ne sait pas trop ce qui s'y passe et que finalement, les gens sont généralement très volontaires pour venir et revenir* ». Le recours aux acteurs, nouveaux ou déjà identifiés dans le champ, permet donc d'enrichir le nombre d'acteurs autour de la prise en charge des personnes détenues. Par ailleurs, le réseau institutionnel permet aux directeurs pénitentiaires d'être accompagnés dans la mise en place des pratiques institutionnalisées. En effet, en tant qu'administration déconcentrée, les acteurs disposent d'un réseau de ressources relayé notamment par les autorités hiérarchiques, au niveau des DISP ou de la DAP. Par exemple, dans le cadre des travaux attenants à la mise en place d'une nouvelle structure pluridisciplinaire, un service support de la direction interrégionale a pu accompagner la directrice E-DD-12. En étant un relais et un soutien physique à chaque réunion, ceci a permis à la directrice : « *de ne pas débarquer sur certains trucs.* » Ce relais institutionnel peut aussi faciliter la mise en



relation avec des acteurs hors du champ. Par exemple, dans le cadre de la mise en œuvre d'un évènement sportif, la directrice E-DD-9 explique :

*« J'ai préparé le projet avec les demandes de financement et tout ça. On a envoyé à la DAP, qui à valider globalement le projet. Le représentant de la DAP s'est lui-même mis en relation avec la Fédération française de football pour obtenir les places, qu'il a obtenues très facilement. Et donc ensuite, lui, et le directeur de la Ligue de Bretagne de football sont venus dans l'établissement, sont allés voir les personnes détenues pour leur offrir les places. » (E-DD-9)*

Au-delà des relais institutionnels formels, les directeurs peuvent également recourir à un réseau plus informel créé de gré à gré. Par exemple, dans le cadre des directrices E-CE-5, E-DD-1 et E-DD-10, ces dernières ont fait appel aux établissements ou aux acteurs ayant déjà mis en place ces pratiques. La directrice E-CE-5 explique sa démarche.

*« On est remonté voir les établissements X et Y, tu prends trois clés USB et tu absorbes tout ce qu'ils ont là-bas pour repartir avec le maximum de documents supports pour t'en inspirer. Après toi, tu crées, tu impulses ce que tu veux faire sur ta structure. Il n'y a pas que du copier-coller, mais il n'y a pas de raison que ce qui fonctionne ailleurs ne puisse pas fonctionner chez toi. Il ne faut pas avoir du tout de scrupules à s'en inspirer. » (E-CE-5)*

Dans cette perspective, le réseau relationnel utilisé par les directeurs apparaît dense. Qu'il s'agisse de réseau professionnel ou personnel, formel ou informel, les directeurs pénitentiaires y ont recours pour étoffer la prise en charge et bénéficier d'un accompagnement. Nous notons pour autant que contrairement aux autres stratégies, le recours à un réseau institutionnel y est important. Nous pensons que cette différence tient au fait que les pratiques soient institutionnalisées et qu'une partie des projets contenus dans cette stratégie est née de commande institutionnelle. En cela, le recours au réseau institutionnel apparaît plus naturel.

Dans le cadre de la stratégie de normalisation, les directeurs pénitentiaires utilisent donc un levier principal au niveau du champ institutionnel, il s'agit des ressources relationnelles. Présentons à présent, les leviers identifiés au niveau organisationnel.

### 3.3.2. Les leviers utilisés au niveau organisationnel

S'agissant des **leviers organisationnels** utilisés dans le cadre de la stratégie de normalisation, nous en recensons deux principaux. Il s'agit d'assurer le positionnement des acteurs et de faire participer les acteurs organisationnels.

Le premier levier organisationnel recensé dans le cadre de la stratégie de normalisation consiste à **assurer le positionnement des acteurs**. Ce levier consiste à faire correspondre les acteurs organisationnels aux pratiques introduites. Comme dans le cadre de la stratégie de renouvellement, les directeurs ont principalement recours à la sélection des agents, à la formation et à la négociation (E-CE-5, E-DD-1, E-DD-12, E-DD-8). La sélection permet de s'assurer de la motivation et des qualités des agents. Dans le cadre du projet porté par E-DD-12, la sélection a permis d'assurer « *l'attrait pour ce quartier spécifique* ». Elle permet également d'assurer la cohésion d'équipe au regard du choix possible entre les profils. La directrice E-DD-8 explique :

*« Je crois que ce qui a fait que ça a fonctionné c'était dans la sélection des agents, les personnalités se complétaient bien, c'est à dire qu'en fait il y avait vraiment des personnalités très différentes et très complémentaires. Ce n'est pas du hasard, c'est la sélection des agents qui a beaucoup joué »* (E-DD-8)

La directrice E-DD-1 illustre, par exemple, les critères de choix entourant la sélection des candidats « *ils ont été choisis pour leurs qualités d'observation, leurs qualités humaines, leurs capacités de prise en charge de manière différente et donc pour leur adaptabilité aussi.* » (E-DD-1). Cette sélection s'opère par un appel à candidatures présenté aux personnels de l'établissement. Les directeurs observent deux raisons qui encouragent les personnels à candidater : la motivation pour le travail à réaliser et les conditions de travail qui entourent ces secteurs (rythme de travail aménagé et peu d'absentéisme) (E-CE-3, E-DD-8). Tout le travail des directeurs dans le processus de sélection consiste alors à identifier la prépondérance de ces deux raisons « *parce que les horaires aménagés ça ne peut pas tout faire, il faut aussi être intéressé par ces publics* » (E-DD-8). La sélection peut également être accompagnée de la formation des personnels à leur prise de poste. Elle permet d'enrichir les connaissances des personnels sur les pratiques introduites. Par exemple, dans le cadre de la mise en place d'une structure pluridisciplinaire, la directrice E-CE-6 explique comment la formation permettait à tous les professionnels de disposer de la même « *bases de connaissances* ». Dans le cadre de la directrice E-DD-12, la formation avait pour objectif d'ancrer le fait qu'il n'y « *avait pas de "différence entre le CPIP, le binôme de soutien, le surveillant, le directeur, tout le monde"* ». Enfin, assurer le

positionnement des acteurs comprend également de la négociation avec ces derniers et permet aux acteurs d'être plus enclins au changement.

*« Il y a eu toute la partie communication avec les agents concernés et notamment, si je fais un focus sur le quartier spécifique. On a créé une brigade de six agents. Pourquoi 6 ? Parce qu'ils ont un planning qui est très confortable, ils bossent deux jours, ils ont quatre jours de repos. C'est très confortable et ça, c'était quelque chose sur lequel ils ne voulaient pas qu'on revienne dessus du tout. Honnêtement, je savais que si je revenais là-dessus le projet passerait en force et ils n'auraient mis aucune bonne volonté. Voilà un bon manager, un manager toujours sur l'équilibre. On est toujours sur le fil du rasoir, tout le temps. Il y a des choses sur lesquelles on sait qu'on va pouvoir gagner du terrain et faire céder les agents. Il y a des choses sur lesquelles on sait que c'est à nous de faire le pas. » (E-DD-1)*

Cette même négociation a lieu avec les personnes détenues notamment avec l'utilisation de l'article 29 (OBS, journal de bord, étab 4 et 5). La consultation prend alors la forme d'une information à destination des personnes détenues sur les pratiques introduites grâce à des « éléments de langage préétabli » et à la sélection d'interlocuteurs identifiés par la détention. Il s'agit ensuite pour les personnes détenues d'utiliser ce moment pour faire remonter des besoins en relation ou non avec les pratiques introduites (E-DD-1). Les directeurs sont ensuite amenés à équilibrer les demandes des personnes détenues, avec celles des personnels et des syndicats. Plus les syndicats sont importants dans le fonctionnement organisationnel, et hostiles aux personnes détenues, moins de crédit est accordé à ces dernières (OBS, journal de bord, étab 5). La sélection, la formation et la négociation apparaissent donc comme trois outils importants pour les directeurs pénitentiaires, en ce qu'ils permettent de garantir le positionnement des acteurs vis-à-vis des pratiques introduites. Dans le contexte de cette administration, les directeurs ne recrutent pas les agents qui intègrent leur établissement et comme déjà mentionné, ils disposent de peu de pouvoir en matière de gestion des ressources humaines. Dans cette perspective, ils ont peu de flexibilité pour faire correspondre les agents présents en établissements avec le travail entrepris.

Le deuxième levier principalement utilisé par les directeurs consiste en la **participation des acteurs** en amont de l'introduction des pratiques institutionnalisées (E-ACE-4, E-ACE-5, E-CE-2, E-DD-1, E-DD-8, E-DD-10). Comme dans les stratégies précédentes, ce levier permet de créer de l'adhésion et de faciliter la prise en main des pratiques. Cette participation se révèle d'autant plus importante selon les caractéristiques organisationnelles. Plus un établissement comprend des personnels expérimentés, plus la nécessité de faire participer les acteurs se ressent. Par exemple, dans le cadre de la

réorganisation des mouvements d'un établissement, la directrice E-DD-1 explique comment la participation des personnels de surveillance est un prérequis.

*« Ici, j'ai vite compris qu'il fallait que les agents soient inclus parce que les agents sont ancrés dans leurs habitudes. Mais c'est super intéressant moi qui, à la base, n'était pas comme ça, ça m'a beaucoup apporté parce qu'ici, le fait de participer c'est la base. On leur renvoie une réelle prise en considération de leur avis et ici, on prend le temps de le faire. » (E-DD-1)*

Cette participation des acteurs facilite donc la mise en œuvre des pratiques, car elle crée un sentiment d'écoute de la part des personnels et constitue une base de discussion sereine. Elle facilite également la prise en main des pratiques chez les personnels, car elle permet aux directeurs de prendre en compte l'expertise des surveillants, mais aussi d'autres acteurs organisationnels (E-DD-8). La participation des acteurs peut aussi se faire de manière plus informelle, notamment lorsqu'il s'agit d'évènements temporaires. D'une part, elle consiste à intégrer les acteurs dans l'organisation de l'évènement. Comme cela a été le cas pour l'évènement sportif organisé par la directrice E-DD-10 et qui l'a porté avec les « *moniteurs de sports et les responsables des moniteurs de sport* ». D'autre part, elle consiste à faire participer les personnels à l'évènement en lui-même. Toujours dans le cadre de l'évènement porté par la directrice E-DD-10, celle-ci explique la nécessité de les intégrer.

*« La première des choses a été de demander au personnel de participer. Dans mon optique, et je pense que c'est dans l'optique de beaucoup de DSP, nous ne pouvons rien faire sans les autres et qui plus est avec les personnels. »*

De manière plus sporadique, nous constatons une participation d'acteurs organisationnels non pénitentiaires tels que l'unité sanitaire ou le scolaire (E-DD-1, E-DD-8). Les acteurs non pénitentiaires apparaissent donc assez isolés dans l'évolution des pratiques. Plus que dans une volonté de les isoler, ces acteurs sont un impensé dans l'esprit des directeurs pénitentiaires, en ce qu'une partie des décisions prises en établissements « *s'impose aux partenaires* » (E-DD-1). S'agissant de la participation des acteurs organisationnels, nous observons donc un prisme « *pénito pénitentiaire* » chez les directeurs pénitentiaires qui mettent en œuvre une stratégie de normalisation. De manière générale, la participation des personnels de surveillance apparaît alors comme la priorité des directeurs pénitentiaires.

Nous venons donc d'observer comment les directeurs pénitentiaires utilisent deux leviers organisationnels principaux pour réaliser une stratégie de normalisation. Il s'agit en premier lieu d'assurer le positionnement des acteurs et de les faire participer. Étudions à présent les leviers individuels recensés dans le cadre de cette stratégie.

### 3.3.3. Les leviers utilisés au niveau individuel

Concernant les leviers utilisés au **niveau individuel**, nous en observons deux principaux. Il s'agit de la distanciation vis-à-vis de l'institution et de la maîtrise du fonctionnement organisationnel.

Comme dans le cadre des stratégies précédentes, la **distanciation vis-à-vis de l'institution** est l'un des principaux leviers utilisés par les directeurs pénitentiaires et même, lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre de pratiques institutionnalisées (E-CE-2, E-CE-5, E-DD-1, E-DD-8, E-DD-9, E-DD-10). Cette autonomie nous l'observons à travers des « *cartes blanches* » octroyées par les chefs d'établissement aux directeurs de détention (E-DD-10). Elle est également possible grâce à l'éloignement physique des établissements par rapport aux autorités hiérarchiques. De sorte que cette distance permet aux directeurs de réaliser leur projet sans qu'il y ait d'interférence de la part d'autorités hiérarchiques (E-DD-9). Par exemple, la directrice E-CE-5 explique comment il a fallu être autonome, car l'administration centrale physiquement « *éloignée* » était peu présente, ce qui leur a permis de mettre en place les pratiques mêmes institutionnalisées comme ils le souhaitaient.

*« Alors il fallait faire preuve d'une grande autonomie. Concrètement, si on n'avait pas levé le petit doigt tous les quatre matins, en disant attention, il faut qu'on ouvre en septembre, il faut qu'on ait ci, il faut qu'on ait ça. On nous aurait un peu oubliés et l'administration nous aurait dit ah au fait, vous en êtes où ? C'est un peu la logique, tu vois le côté très éloigné de l'administration centrale et de l'échelon local donc, il faut être acteur du truc, il faut aller toquer aux portes. Il ne fallait pas trop attendre de l'accompagnement alors, on ne l'a pas demandé non plus. Je ne sais pas si potentiellement des interlocuteurs spécifiques se seraient annoncés. » (E-CE-5)*

De manière générale, le directeur E-CE-2 explique comment il faut savoir créer sa propre marge d'autonomie par rapport aux DISP et aux DI. Le fait qu'ils soient loin et qu'ils ne disposent pas plus de moyens, implique que les directeurs soient autonomes dans la gestion de leur établissement et des problèmes que cela soulève. De manière générale, la distanciation vis-à-vis de l'institution permet aux directeurs d'utiliser les espaces d'action

liés à l'isolement géographique des établissements. Elle est un levier important permettant d'adapter les pratiques institutionnalisées au fonctionnement organisationnel et à l'appétence des directeurs.

La **maitrise du fonctionnement organisationnel** apparait comme le deuxième levier utilisé au niveau individuel. En effet, certains directeurs pénitentiaires sont en mesure d'adapter leur action en identifiant les caractéristiques de leur structure et les aménagements nécessaires à l'introduction des pratiques (A-ACE-5, E-CE-5, E-DD-1). Comme dans le cadre des stratégies précédentes, cette maitrise des attentes organisationnelles peut s'illustrer par le séquençage des actions et l'équilibre des mesures mises en œuvre par les directeurs pénitentiaires. En cela, certains directeurs se révèlent particulièrement attentifs aux conséquences de leur action et adaptent leur stratégie. Par exemple, dans le contexte de réorganisation des mouvements, la directrice E-DD-1 explique :

*« On sait qu'à chaque nouveau projet, il y a un temps de calage. Justement, la journée continue de travail avant que ça tourne bien, on a eu trois, quatre mois de calage parce qu'on changeait les horaires des agents. Chaque projet, c'est forcément lourd. C'est pour ça qu'on n'a pas tout mis d'un coup. L'idéal aurait été de tout faire d'un coup maintenant, mais ce n'est jamais possible. »*

La maitrise des attentes organisationnelles consiste donc pour les directeurs à identifier le rythme nécessaire à leur action au regard des caractéristiques de la structure, que cela soit en matière de public comme de personnel. L'équilibre des mesures est également mis en lumière comme un moyen nécessaire pour rassurer les acteurs organisationnels quant aux pratiques introduites. Par exemple, la mise en œuvre de pratiques sécuritaires est un préalable pour « *pouvoir faire autre chose* ». La directrice E-ACE-5 indique :

*« Les personnels étaient déjà habitués à ce type de projet de la part du chef d'établissement et que je déployais avec lui. Il y avait une imprégnation de "ce sont les projets du chef d'établissement, ce sont des projets qu'il porte, il aime ça, Mme Bénédicte aussi". Mais comme à côté, on avait une image de sécurité et une image de sévérité, c'était facile. Alors que si j'avais incarné auprès des personnels, à tort ou à raison, une directrice de réinsertion, qui fait passer les détenus avant les personnels, c'était bon, j'allais dans le mur. Tandis que si j'avais l'image d'une directrice qui soutenait ces personnels en disant aux détenues, tu as insulté mon personnel, tu vas faire ton quartier et après, je vais te transférer, ça rassure les personnels, ça rassure les détenus et ça vous permet de faire autre chose à côté. »*

La maitrise du fonctionnement organisationnel peut donc aussi se traduire par la création d'une réputation « *sécuritaire* » auprès des personnels. Dans cette perspective, la

directrice E-ACE-5 explique que la réputation d'un directeur doit se faire très rapidement à sa prise de poste, il faut « *rapidement définir sa personnalité par des actions* ». Ceci doit se faire « *dans les six premiers mois* » en envoyant des « *messages subliminaux de marqueur fort* ». Comme en mettant en place des temps de cohésion entre personnels ou des fouilles sectorielles afin d'« *incarner la sécurité* » (E-ACE-5). Nous pensons que cet élément ressort particulièrement de la stratégie de normalisation parce que les actions portées sont plus directement lisibles comme étant reliées à la logique de resocialisation. De fait, leur mise en œuvre implique un pendant sécuritaire lié aux attentes des personnels.

Dans le cadre de la stratégie de normalisation, les directeurs pénitentiaires utilisent donc deux leviers principaux pour la mise en œuvre de pratiques institutionnalisées. Il s'agit en premier lieu de la distanciation vis-à-vis de l'institution et de la maîtrise du fonctionnement organisationnel.

Nous venons donc d'identifier certains des leviers utilisés par les directeurs pénitentiaires dans le cadre de la stratégie de normalisation. Parce qu'elle consiste à déployer des pratiques institutionnalisées, nous avons constaté comment les directeurs pénitentiaires utilisent un important réseau d'acteurs au niveau du champ. Qu'il s'agisse d'acteurs déjà connus sur le champ ou de nouveaux, les directeurs s'en servent pour étoffer la prise en charge des personnes et être accompagnés. Au niveau organisationnel, les directeurs cherchent grâce à la sélection, la formation ou la négociation à s'assurer du positionnement des acteurs pour mettre en place les pratiques institutionnalisées. Enfin, au niveau individuel, notre analyse permet de constater comment les directeurs utilisent leur autonomie et leur maîtrise du fonctionnement organisationnel pour mettre en œuvre leur stratégie. Attardons-nous à présent sur les freins identifiés dans le cadre de cette stratégie.

#### 3.4. Les freins rencontrés

Il convient d'identifier les freins rencontrés dans le cadre de la stratégie de normalisation (cf. annexe 20). Notre analyse multiniveau permet d'aborder en détail les principaux freins rencontrés sur trois niveaux. Nous les identifions en commençant par ceux du champ (3.4.1.), puis présentons ceux au niveau organisationnel (3.4.2.) puis terminons par les freins individuels (3.4.3.).

### 3.4.1. Les freins rencontrés au niveau du champ institutionnel

Dans le cadre de la stratégie de normalisation, nous répertorions la présence de deux freins au niveau du **champ institutionnel**. Il s'agit des frontières institutionnelles et de la centralisation.

Le premier frein rencontré par les directeurs pénitentiaires concerne les difficultés engendrées par **les frontières institutionnelles**. Tout comme dans le cadre des stratégies précédentes, les directeurs soulignent la difficulté de faire connaître les actions sur le champ sociétal notamment parce qu'il y a une « *importante méconnaissance* » de la part de l'opinion publique autour des établissements pénitentiaires et de « *nombreux préjugés* » (E-CE-5). Cette méconnaissance est d'autant plus accentuée par une médiatisation de l'évènementiel et en particulier de l'évènementiel négatif focalisant sur les défaillances ou les dysfonctionnements de l'administration pénitentiaire. La directrice E-CE-5 explique, par exemple, les difficultés liées à la visibilité de sa structure.

*« Nous, tout le monde s'en fout, jusqu'à ce qu'il y ait des récidives d'un violeur multirécidiviste qui va dès qu'il sort re-violer, re-tuer une joggeuse et hop, c'est à nouveau un euro dans la bécane : que fait l'administration pénitentiaire pour prévenir les risques, etc., donc nous on n'existe qu'à ce moment-là. »*

De sorte qu'une partie du changement entrepris au sein des établissements pénitentiaires « *personne n'en connaît vraiment l'existence* » (E-CE-5). En cause, le manque de « *visibilité* » de l'administration pénitentiaire sur le champ sociétal parce que c'est une « *administration dans les murs* », mais aussi, car il y a une « *sous-estimation de l'importance des missions de l'administration pénitentiaire par l'état et les citoyens* » empêchant de faire évoluer l'administration pénitentiaire (E-DD-1). Le directeur E-CE-2 relève les difficultés à toucher l'opinion publique malgré les projets portés. Cette difficulté liée à l'opinion publique est aussi mise en lumière par la directrice E-DD-9 :

*« On a fait venir la presse et sur les réseaux sociaux, l'article est paru. Je suis allée voir les réactions et la société n'est pas prête... Les réponses c'étaient : c'est dégueulasse. Nous, on ne peut pas avoir de places, ou il faut les payer et elles, elles sont détenues, elles ont fait des crimes, des délits et on leur donne une place. C'est scandaleux. La prison, c'est plus ce que c'était. »*

Dans cette perspective, cette directrice explique qu'il faut faire « *œuvre de pédagogie* » et que « *l'administration communique mal là-dessus* ». Ce mauvais message, la directrice E-DD-9 l'explique par une volonté de l'administration de ne pas provoquer de vague parce



que c'est «une administration qui, comme la police, suscite beaucoup de réactions notamment en matière de laxisme». Les frontières institutionnelles nuisent donc à la stratégie de normalisation. Nous soulignons une nouvelle fois, le fait qu'elles ne sont pas une barrière d'entrée puisque cela n'empêche pas les directeurs d'introduire de ce type de pratiques au sein des établissements. Nous comprenons pour autant, que c'est un frein important concernant leur diffusion et leur visibilité. De sorte que les frontières institutionnelles créent en premier lieu par l'existence physique de murs, sont renforcés par la méconnaissance et les préjugés des citoyens en la matière. En ce sens, nous observons un cercle vicieux où les frontières créent la méconnaissance, et la méconnaissance renforce l'existence de frontières.

Le deuxième frein identifié concerne la **centralisation** de l'administration pénitentiaire. Cette centralisation entraîne deux problèmes importants : les difficultés liées au retour d'information de la part des autorités hiérarchiques et la rigidité administrative entraînée par l'interdépendance des établissements. Les difficultés liées au retour d'information concernent en particulier les structures sous l'autorité directe de la DAP et entrave la stratégie de normalisation. La directrice E-DD-12 souligne la frustration lorsqu'il faut attendre « le feu vert » de l'administration centrale :

*« On a pour projet de mettre en place du ciné-débat. J'espère vraiment qu'on pourra le mettre en place parce qu'on a vraiment plein d'idées. On a des projets qui sont montés. On attend juste le feu vert de la DAP. C'est sûr que ça, c'est un peu frustrant ».*

Cette centralisation limite aussi l'adaptation de mesures au niveau organisationnel. La directrice E-DD-12 explique en particulier les problèmes engendrés par la crise sanitaire de 2020-2021 et les consignes fixées par la direction centrale qui obligeait à une application stricte des règles sanitaires masquant les besoins locaux. La mise en œuvre de pratiques est contrainte par une application uniforme des règles administratives et le manque d'adaptabilité de ces dernières aux établissements pénitentiaires. Les directeurs ont également mentionné la rigidité administrative comme un frein à la stratégie de normalisation. Cette rigidité s'explique par l'interdépendance qui existe entre les différents établissements pénitentiaires et au phénomène de contagion qui pourrait en résulter. La directrice E-DD-1 explique, par exemple, la frilosité de la DISP lorsqu'elle a proposé la mise en place de la promenade unique.

*« La direction interrégionale n'était pas hyper emballée parce qu'on est l'établissement pilote au sein de la DI et on sait ce que ça veut dire. Si on prouve que ça*

*fonctionne, il va y avoir des répercussions sur les autres établissements sauf que ce n'est pas la même population pénale et pas les mêmes organisations syndicales majoritaires dans tous les établissements et ça risque d'être plus compliqué pour certains. Il peut y avoir des mouvements sociaux juste à l'annonce d'un tel projet. Donc c'est surtout au niveau interrégional pour éviter que ce soit un raz-de-marée. Après avec moi on a été clair, je n'ai pas le droit de me rater. »*

Par exemple, la centralisation affecte la mise en place de partenariats culturels, qui se concrétisent par un « *modus operandi des projets souvent laborieux* », car les actions sont régulièrement le « *fruit de partenariats entre plusieurs structures institutionnelles aux exigences spécifiques et aux hiérarchies propres, la signature des conventions est alors longue et fastidieuse* » (DNS, Saurier et al., 2021). Finalement, et de manière assez surprenante la centralisation est surtout problématique s'agissant de la mise en œuvre de pratiques institutionnalisées. En effet, dans le cadre de la stratégie de renouvellement et d'ajustement, les directeurs bénéficient de marges liées à l'absence de codification des pratiques. Or, une fois les pratiques codifiées, les règles attenantes à ces dernières se révèlent parfois trop rigides freinant leurs mises en œuvre et augmentant les risques politiques et administratifs encourus pour les directeurs pénitentiaires.

Nous avons donc recensé deux freins principaux mis en lumière par les directeurs pénitentiaires. D'une part, il s'agit de l'opacité des frontières institutionnelles qui nuit à la diffusion des pratiques pourtant institutionnalisées sur le champ. D'autre part, la centralisation apparaît comme contraignant la mise en œuvre de la stratégie de normalisation.

#### 3.4.2. Les freins rencontrés au niveau organisationnel

Concernant les freins rencontrés au **niveau organisationnel**, les **caractéristiques structurelles** apparaissent comme le plus prégnant. Ces caractéristiques structurelles sont de plusieurs ordres. Elles concernent l'architecture (E-DD-1, E-DD-12), le manque de personnels (E-CE-5, E-DD-12) et le profil des publics (E-DD-1, E-DD-10, E-DD-8, E-DD-9). De manière générale, ces caractéristiques posent problème, car elles restreignent la flexibilité des établissements et contraignent la mise en place de la stratégie. S'agissant des difficultés liées à l'architecture des bâtiments, elles sont de plusieurs ordres et se voient renforcées par « *la surpopulation qui parfois freine tout malgré les bonnes intentions* » (OBS, journal de bord, étab 1). Elles peuvent concerner des contraintes attenantes aux espaces souvent trop réduits, une architecture

ancienne peu adaptée aux mouvements ou une configuration des espaces qui enchâsse les acteurs (OBS, journal de bord, étab 5 et 2). Ces problèmes liés à l'architecture concernent les établissements les plus anciens. Par exemple, la directrice E-DD-12 explique comment l'architecture a contraint la mise en place d'un quartier spécifique, car le parcours d'accès est complexe et nécessite de passer par des secteurs qui normalement devraient rester isolés.

*« C'est toujours le problème de la structure. C'est une structure qui n'est pas facilitante parce que là, du coup, il faut descendre du quartier d'isolement et disciplinaire, aller du côté unité sanitaire pour aller au quartier spécifique. C'est contraint en termes de gestion »*

Dans cette perspective, l'architecture de la structure peut être un frein à la stratégie de normalisation en limitant les possibilités d'aménagement que suppose l'introduction des pratiques.

L'autre caractéristique structurelle qui complexifie la mise en place de pratiques institutionnalisées tient au manque de personnels notamment en raison d'organigrammes défavorables (E-DD-12) ou d'un « *manque d'adéquation avec les nouvelles prises en charge promues* » (OBS, journal de bord, étab 1). Ce manque de personnels concerne à la fois les personnels pénitentiaires comme les personnels extérieurs et est lié aux difficultés de recrutement de l'administration pénitentiaire. S'agissant des personnels extérieurs, le manque d'attractivité lié à une faible rémunération est mis en lumière, par les directeurs comme une explication :

*« Il faut dire que le poste [que l'on recherche], c'est un poste qui est beaucoup moins rémunéré par rapport à des postes dans le privé ou dans d'autres administrations et qui, du coup, n'attire pas forcément les meilleurs. Les meilleurs sont sélectionnés sur d'autres postes. » (E-CE-5)*

S'agissant du manque de personnel pénitentiaire, le problème est plus complexe et se concentre essentiellement sur les surveillants. Le manque d'attractivité, lié en partie aux conditions de travail, limite le nombre de candidats et abaisse le niveau de recrutement (OBS, journal de bord, étab 1, 2, 3, 4 et 5). Or, comme nous l'avons vu, ces pratiques institutionnalisées sont porteuses de nouvelles configurations des logiques, qui complexifient la prise en charge et impliquent des personnels qualifiés. Les directeurs pénitentiaires identifient le recrutement des surveillants comme un enjeu majeur pour le futur de l'administration. La directrice E-DD-8 met en lumière les difficultés ayant trait

« *au recrutement alimentaire* » et se répercutant dans la motivation des surveillants à s'investir dans une nouvelle prise en charge. En ce sens, l'analyse des données révèle un manque d'adéquation entre les profils recherchés par les directeurs et ceux qu'ils voient arriver dans leurs établissements mettant de nouveau à jour une crise identitaire traversant à la fois la profession<sup>36</sup> et de manière plus large l'institution<sup>37</sup>. Ce frein est particulièrement visible dans la stratégie de normalisation parce que les directeurs mettent en œuvre des pratiques qui sont censées être prévues par l'institution. En cela, le manque de ressources apparaît encore plus criant.

Enfin, la stratégie de normalisation peut être freinée par le profil du public pris en charge. En effet, selon les publics pris en charge, la contrainte peut être plus ou moins sécuritaire et ainsi contraindre le travail entrepris. Par exemple, dans le cadre du projet porté par la directrice E-DD-10, celle-ci explique comment les acteurs organisationnels ont dû tenir compte des différents publics et ainsi adapter le projet :

*« Il y avait plusieurs publics différents et il a fallu sécuriser les lieux avec toujours un peu d'appréhension qu'il ne se passe rien, parce que sur le quartier maison centrale c'est particulier il y a cet aspect sécuritaire qui fait que nous ne pouvons pas tout mettre en œuvre. »*

La directrice E-DD-8 témoigne également des spécificités attenantes à la gestion risquée des publics et du climat volatile qui en découle.

*« On avait une activité de danse et on avait acté la réalisation d'un spectacle. On avait donc invité la PJJ, les magistrats qui s'occupaient des mineurs, un peu tout le monde. Je me souviens, c'était un cauchemar. Ce jour-là, ils [les mineurs] n'avaient pas voulu danser parce que du coup, il y avait du public. Je pense que la présence des magistrats les a un peu impressionnés. Et puis, à la fin, en deux secondes, il y a une bagarre qui a éclaté entre deux mineurs pour une sombre histoire qui nous échappait totalement*

---

<sup>36</sup> Selon plusieurs acteurs rencontrés, la crise du recrutement rencontré chez les personnels de surveillance s'explique par une crise de l'identité professionnelle. Deux verbatims permettent de mettre en lumière ces éléments. « *Quand vous prenez les métiers de la sécurité dans les livres pour les enfants, vous avez les pompiers, les policiers, les gendarmes, la pénitentiaire jamais. Est-ce que ça veut dire qu'on n'est pas un métier de la sécurité, la question elle est entière, car je pense qu'on n'est pas qu'un métier de la sécurité, est ce qu'on est éducateur ? Je pense que c'est aussi ça la crise de recrutement, car on ne sait pas trop si on demande au surveillant d'être éducateur ou d'être flic* » (E-CE-8) ; « *Les directions savent ce que peut être un bon surveillant et ce que c'est qu'un mauvais surveillant. Mais à la question toute simple, mais alors du coup, qu'est-ce que c'est qu'un surveillant moyen c'est-à-dire ce qui représente 80 % de l'effectif, on ne sait pas. Ils définissent par les choses par la négation. Mais ce n'est jamais un bon truc, c'est comme si je te posais la question c'est quoi de l'eau glacée ? Et toi, tu me réponds c'est de l'eau qui ne bout pas. C'est un peu limite. Donc, il y a des qualités intrinsèques qui font que la majorité, c'est ça. Mais on en est incapable de l'identifier. Après c'est les mêmes qui se plaignent de ne pas trouver de candidats. Moi, je leur retourne toujours la question, mais alors si tu ne sais pas qui rechercher, c'est tout à fait normal que tu ne trouves pas.* » (C-DI-3)

<sup>37</sup> Pour répondre à cette crise du recrutement, les députés ont récemment voté en faveur d'une revalorisation statutaire en catégorie B et la possibilité de recourir à des surveillants pénitentiaires contractuels (DNS, Le Figaro, 2023)

*puisque c'était un contentieux de l'extérieur. Les magistrats, ils étaient comme ça "oh, mais c'est comme ça que ça se passe. Ben oui, c'est ça la réalité". Ce jour-là, on s'était dit bon, on va peut-être attendre un peu pour recommencer. »*

Ce verbatim témoigne donc du caractère unique que représente l'environnement pénitentiaire en tant que lieu de prise en charge, mais aussi en tant que lieu de vie. La mise en œuvre de nouvelles pratiques doit se comprendre au regard des multiples facteurs qui entourent la prise en charge de personnes et notamment la volatilité du climat social. De sorte que le risque sécuritaire qui plane sur les établissements n'est pas à négliger et pourrait très bien constituer une censure des directeurs.

Nous venons donc de décrire le principal frein organisationnel recensé par les directeurs pénitentiaires dans le cadre de la stratégie de normalisation. Il s'agit des caractéristiques structurelles. Ce frein prend différentes formes et peut s'apparenter aux contraintes architecturales de la détention, aux manques de ressources et en particulier de personnels, ainsi qu'au profil des publics pris en charge. Ce frein est particulièrement observable dans cette stratégie, car contrairement aux autres stratégies qui peuvent bénéficier de moyens supplémentaires pour tester les nouvelles pratiques, l'introduction ici se fait dans le fonctionnement courant des établissements. Concentrons-nous à présent sur les freins identifiés au niveau individuel.

#### 3.4.3. Les freins rencontrés au niveau individuel

Concernant les freins **individuels** observés dans le cadre de la stratégie de normalisation, ils concernent l'absence de marge perçue par les directeurs pénitentiaires. Cette absence de marge perçue concourt à développer un sentiment d'impuissance. Elle est en lien direct avec la centralisation constatée par ces mêmes directeurs. Par exemple, la directrice E-DD-12 explique n'avoir aucune marge de manœuvre sur les objectifs de sa structure, mais uniquement sur la mise en application de ces objectifs. Cette absence de marge perçue peut se concrétiser par un sentiment de dépossession du travail. En ce sens, la directrice E-ACE-7 indique :

*«Je suis juste un petit soldat, une petite directrice. J'applique les décisions qui sont prises. On est une administration très hiérarchisée. On nous demande d'appliquer, d'être en mesure d'absorber, de maintenir et de respecter le cadre. On n'attend pas de moi beaucoup d'autonomie ni d'inventivité. »*

Ce sentiment d'impuissance peut également être un corolaire de la fonction exercée dans la chaîne hiérarchique : « *moi en tant que directrice de détention, à part en commission d'application des peines. Je ne peux pas faire grand-chose* ». (E-DD-9). Dans cette perspective, notre analyse révèle un lien entre l'absence de marge perçue et l'agencement vers le passé des acteurs. Nous prenons donc l'hypothèse que le fait de ne pas identifier un pouvoir d'agir contraint les acteurs à reproduire des pratiques institutionnalisées. Ce faisant, cette absence de marges perçues pourrait être un facteur expliquant les différences d'engagement entre les différentes stratégies. Or, ce problème de marges est observé par les directeurs eux-mêmes qui parlent d'un besoin de repositionnement — un des facteurs explicatifs à la fuite entourant ce corps — .

*« Un des enjeux [concernant la fuite des cadres] c'est aussi dans le repositionnement du directeur, dans les fonctions qui doivent être les siennes, de redonner de l'intérêt dans la mission et dans les attentes que l'on a pour cette mission. Il faut savoir qu'aujourd'hui la sociologie du corps des directeurs a énormément évolué. Aujourd'hui le directeur pénitentiaire qui sort de l'école c'est une jeune femme de 25 ans qui a un Bac +5 ou qui sort de Sciences Po, donc ce n'est plus le directeur d'il y a 20 ans. Derrière il y a des attentes en termes de positionnement professionnel, en termes de stimulations intellectuelles, et quand ces collègues ne retrouvent pas ça (je ne parle pas de l'aspect matériel, rémunération, etc.), quand il n'y a pas ces attentes qui sont légitimes après un certain cursus étudiant, forcément on génère de la fuite. Pour l'anticiper il faut remettre les gens sur leur niveau de compétences. »* (C-EXT-3)

Cette fuite s'observe au travers des propos avancés par la directrice E-DD-9 « *au bout d'un an, c'est effrayant le nombre [de DSP] qui se dit qu'ils ne tiendront pas plus que cinq ou dix ans* ». La directrice E-ACE-7 exprime également sa résignation « *dans ma promotion, les 2/3 des personnes ont déjà demandé leur détachement et j'y passerais aussi, je ne vais pas faire ma carrière ici* ». Dans cette perspective, cette absence de marge perçue semble à la fois restreindre l'engagement des directeurs pénitentiaires dans le travail institutionnel, mais met également, le travail institutionnel en cours en péril puisque l'évaporation concerne essentiellement les personnels ayant plus de 10 ans de carrière et les nouvelles générations (DNS, ENAP, 2014). L'absence de marge perçue constitue donc un frein majeur à la stratégie de normalisation parce qu'elle limite la portée des actions entreprises et favorise leur conformité.

Nous venons donc de présenter les freins soulevés par les directeurs pénitentiaires dans le cadre de la stratégie de normalisation. Nous avons observé comment l'opacité de frontières du champ nuit à la diffusion des pratiques et engendre bien souvent, des réactions négatives sur le champ sociétal. De plus, la centralisation apparaît comme un

facteur venant rigidifier la mise en œuvre des pratiques. Au niveau organisationnel, les directeurs pénitentiaires sont confrontés à des caractéristiques structurelles contraignant la mise en place des pratiques. Enfin, le principal frein individuel attendant à cette stratégie tient au fait que les acteurs ne perçoivent pas de marges d'action.

### Conclusion 2.3.

Nous venons donc de définir la stratégie de normalisation fondée sur l'introduction en établissements pénitentiaires, de pratiques institutionnalisées.

La stratégie de normalisation des pratiques apparaît comme la stratégie la plus invisible des trois identifiée. Parce que les pratiques sont institutionnalisées au sein du champ, nous pourrions supposer qu'elle n'implique pas de reconfiguration des logiques voir même qu'elle concoure à stabiliser la configuration des logiques traditionnelles. Pour autant, notre analyse révèle que ces pratiques dès lors qu'elles sont hybrides permettent de rendre les logiques institutionnelles complémentaires. En particulier, nous avons observé comment elles renforcent les logiques de resocialisation et managériale. Ces pratiques pérennes ou temporaires permettent de remettre en cause la seule centralité accordée à la logique de protection, elles modifient donc la configuration des logiques institutionnelles.

La stratégie de normalisation met également en œuvre des types de travail institutionnel à bas bruit particulièrement présent pour le maintien de l'institution. Contrairement aux stratégies de renouvellement et d'ajustement, les directeurs pénitentiaires ne cherchent pas à remettre en question ouvertement les fondements traditionnels de l'institution, ils cherchent plutôt, grâce à l'intégration de pratiques institutionnalisées, imprégner les acteurs de nouveaux fondements moraux. Ils participent également à modifier les associations normatives qui entourent à la fois l'approche de la personne détenue et plus largement de la prison. Grâce à cette stratégie, ils facilitent aussi le fonctionnement institutionnel. Enfin en intégrant ces pratiques dans le quotidien des acteurs, ils encastrent les pratiques institutionnalisées dans le fonctionnement traditionnel des établissements. Cette stratégie concourt donc à faire évoluer lentement les présupposés des acteurs.

Pour ce faire, les directeurs pénitentiaires utilisent de nombreux leviers. Tout d'abord, ils inscrivent l'introduction de ces pratiques dans un réseau relationnel plus large attendant aux acteurs du champ, mais n'hésitent pas non plus, à faire appel à de nouveaux acteurs. En cela, leur réseau institutionnel, mais aussi leur réseau personnel sont utilisés. Au niveau organisationnel, les directeurs pénitentiaires cherchent à faire correspondre les acteurs aux nouvelles pratiques qu'ils mettent en place. Il s'attache également à faire participer les acteurs organisationnels à l'élaboration et à la mise en place des pratiques. Enfin au niveau individuel, les directeurs mettent en avant leur distance vis-à-vis de l'institution et leur maîtrise du fonctionnement organisationnel.

Néanmoins, ils doivent faire face à d'importants freins. En premier lieu, ils sont confrontés à l'opacité des frontières institutionnelles qui nuit à la visibilité et à la diffusion des pratiques institutionnalisées. Ils doivent également prendre en compte, l'importante centralisation de l'institution dont les pratiques institutionnalisées sont particulièrement touchées. Également, les caractéristiques structurelles sont particulièrement nuisibles à la stratégie de normalisation, notamment parce que les pratiques institutionnalisées sont insérées dans le fonctionnement courant des établissements. Enfin, au niveau individuel, l'absence de marges de manœuvre perçues fragilise l'engagement des directeurs dans la stratégie de normalisation.

Après avoir présenté les trois stratégies identifiées dans le cadre notre analyse, il s'agit à présent de les mettre en perspective. À cet égard, nous restituons un récit de pratiques mettant en lumière leur interdépendance.

#### ***4. L'introduction du module de respect : une mise en perspective des stratégies***

Nous observons comment une partie des cas recensés dans les stratégies de renouvellement et dans la stratégie d'ajustement concerne l'introduction du module de respect dans les établissements pénitentiaires. En particulier, dans la stratégie de renouvellement des pratiques, nous avons classé une des premières expérimentations en maison d'arrêt (E-CE-8). Tandis que dans la stratégie d'ajustement, nous avons classé les modules déployés plus tardivement et fondés sur un fonctionnement, bien que toujours en phase d'expérimentation, plus aiguillé (E-ACE-2, E-DD-2, E-DD-5, E-DD-13). C'est pourquoi, nous avons classé le projet porté par la directrice E-CE-8 dans le cadre de l'analyse des nouvelles pratiques. Tandis que les projets portés par les directeurs E-ACE-

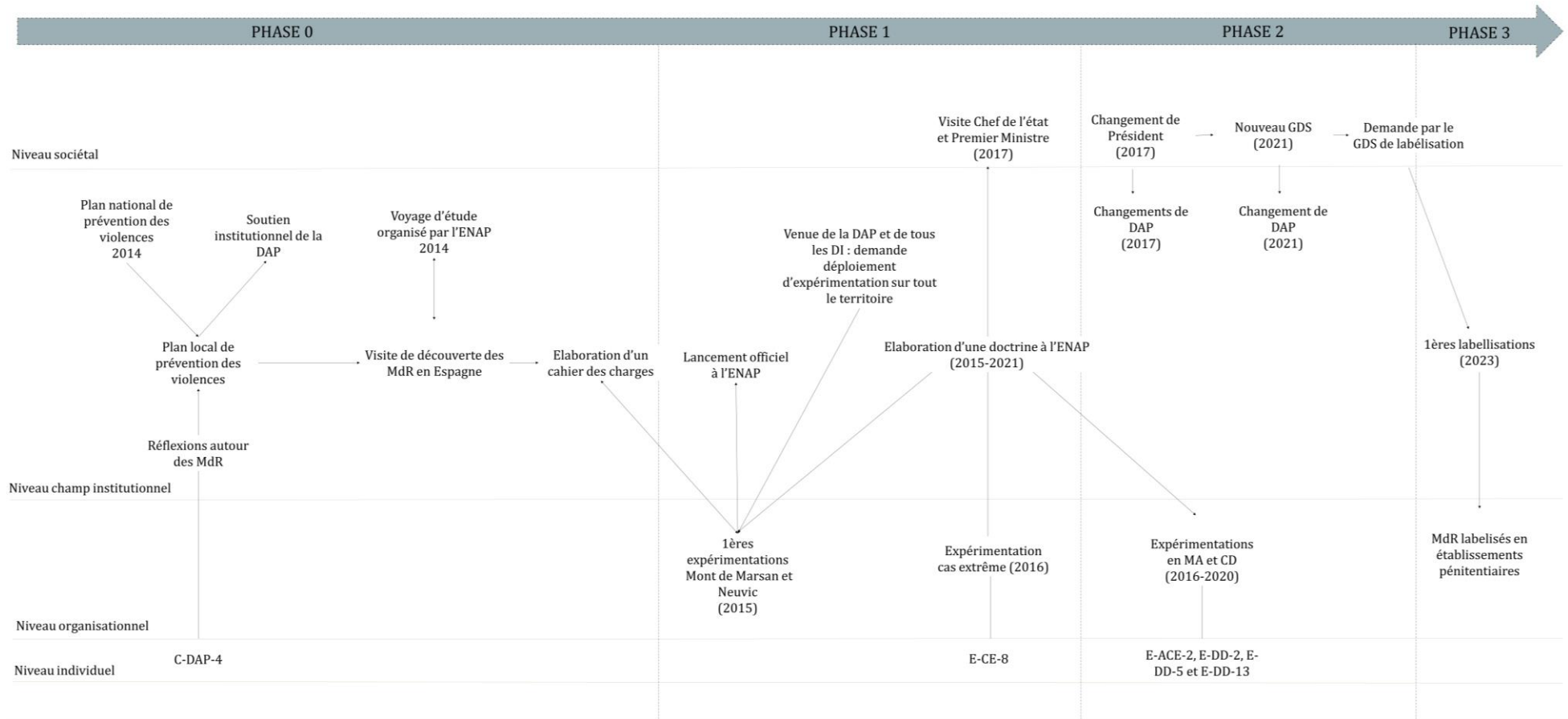


2, E-DD-2, E-DD-5, E-DD-13 ont été classés dans les projets analysant les pratiques en voie d'institutionnalisation. Comme l'ont montré les résultats précédents, la prise de risque ou encore l'accompagnement n'étaient pas les mêmes. Si nous n'avons pas recensé de projet en matière de module de respect dans la stratégie de normalisation, l'étude du champ nous révèle pourtant qu'ils existent aussi.

Dès lors, en dézoomant des stratégies organisationnelles, nous nous apercevons qu'ils existent un lien entre les stratégies de renouvellement, d'ajustement et de normalisation c'est-à-dire entre les acteurs qui introduisent de nouvelles pratiques, les acteurs qui s'en saisissent plus largement et les acteurs qui normalisent leur utilisation. Il s'agit alors d'observer comment les stratégies locales qui, dans un premier temps, apparaissent non coordonnées peuvent se révéler liées dans le cadre d'une même pratique. Nous choisissons d'analyser ces liens à travers l'introduction du module de respect sur le champ pénitentiaire français (cf. figure 24). Nous changeons donc de focale en prenant appui sur le processus d'institutionnalisation du module de respect pour observer comment les stratégies sont mises en œuvre à l'échelle du champ.

Nous identifions quatre phases ayant concouru à l'institutionnalisation du module respect en France et présentons notre analyse selon ces dernières. Ces phases sont l'occasion de mettre en lumière le rôle joué par chacune des stratégies dans l'institutionnalisation de nouvelles pratiques et leurs effets en matière de reconfiguration des logiques institutionnelles.

Figure 24 : Frise chronologique de l'introduction du module respect en France



Source : Atrice

#### 4.1. Phase 0 (2014) : La préparation du champ institutionnel

La phase 0 constitue le point de départ entourant les réflexions autour de l'introduction du module de respect sur le champ pénitentiaire français. Elle permet de revenir sur les raisons ayant conduit à l'introduction de cette nouvelle pratique hybrides et d'identifier les facteurs déterminants dans la poursuite du projet.

L'introduction du module de respect s'est faite au constat d'une perte de sens dans le fonctionnement des établissements pénitentiaires (DNS, Faget et Faget, 2018). En effet, face à la domination des impératifs de sécurité, le régime de détention classique c'est-à-dire en portes fermées est vidé de sa raison réformatrice ou éducative et place les personnes détenues dans une position de dépendance importante (DNS, Faget et Faget, 2018). Cette dernière est mise en lumière par la directrice E-DD-9 qui explique les limites du système actuel et les besoins d'« autonomisation » des personnes détenues. Ces propos sont à l'image d'une partie des questionnements traversant les acteurs pénitentiaires quant à l'intérêt de la prison et d'un fonctionnement tout « sécuritaire ».

*« Quand en commission de discipline ils me rabâchent, ce n'est pas de ma faute si, on s'acharne sur moi et je ne pouvais pas parce qu'on ne m'a pas accompagné, je ne pouvais pas parce que le surveillant ne m'a pas ouvert. J'en peux plus d'entendre ça, je veux que les personnes puissent s'autonomiser et qu'on les prépare à être autonomes et qu'elles ne soient pas dehors, en mode je ne sais pas, je ne suis pas autonome, on va faire à ma place ou je me débrouille avec des solutions qui ne sont pas légales. Il faut les pousser pour qu'ils prennent en maturité et, qui apprennent à se débrouiller seul pour que le temps de détention soit vraiment utile. Enfermer les gens toute la journée en ne les laissant pas s'autonomiser, je ne vois pas à quoi on sert dans ces cas-là. Il faut vraiment que l'on construise des régimes de détention qui permettent ça. » (E-DD-9)*

Ce constat autour de la perte du sens de la peine, et complété par une insatisfaction grandissante des personnels voués, dans un contexte sécuritaire, à être des « porte-clés ». Souhaitant disposer d'un pouvoir d'agir, les personnels remettent en cause les limites attrait à leur champ de compétence concentré depuis l'arrivée des SPIP, sur les missions de garde et de gestion de la discipline. Ces deux constats permettent de constater la centralité de la logique de protection sur le champ pénitentiaire français et expliquent que les acteurs se questionnent sur leurs pratiques. La directrice C-DAP-4 indique ainsi, comment l'introduction du module de respect s'est faite selon les besoins de responsabilisation des personnes détenues et d'accroissement des responsabilités des personnels.

*« Nous ce qu'on voulait absolument c'était responsabiliser les détenus, revaloriser les responsabilités des personnels, c'était l'ensemble parce que notre conclusion à tous c'était qu'on ne pouvait pas continuer comme ça. On entendait que les personnels qui se plaignaient de tout tout le temps, et qui disaient qu'on n'a plus d'autorité, mais ça ne se décrète pas l'autorité. Ce n'est pas parce que la direction interrégionale va dire oui vous l'avez l'autorité qu'ils vont l'avoir réellement. Le problème était tellement profond qu'il fallait carrément imaginer autre chose. Donc l'objectif c'était de voir comment c'était organisé en Espagne et de le mettre en place chez nous. » (C-DAP-4)*

Face à ce constat et dans un contexte de montée des violences en détention, la DAP lance en 2014, un plan de lutte contre les violences. Ce plan est relayé dans les établissements pénitentiaires grâce aux directions interrégionales chargées de le mettre en œuvre et apparaît comme un stimulus sur le champ. Une des directrices interrégionales<sup>38</sup> se saisit alors de ce plan pour initier des réflexions autour du module de respect.

Nous observons donc comment l'introduction du module de respect s'inscrit dans un contexte de domination de la logique de protection. En effet, nos observations montrent les tensions inhérentes à la constellation et en particulier, entre les logiques de protection, de resocialisation et la logique managériale. Les pratiques actuelles ne donnent pas satisfaction et sont remises en cause par les acteurs. Face à ce constat, l'introduction d'une réflexion a été réalisée par un acteur du champ disposant de ressources et d'un pouvoir important. Notons, enfin, que les premières réflexions s'inscrivent dans une commande des autorités hiérarchiques attenantes à la logique de protection et que la directrice interrégionale a utilisé cette fenêtre d'opportunité pour légitimer l'introduction du module de respect.

Deux facteurs ont contribué à la poursuite de l'institutionnalisation du module. Il s'agit de l'identification d'un réseau d'alliés (4.1.1.) et de la définition d'éléments de langage (4.1.2.) réalisé par les acteurs du champ, mené par la directrice interrégionale.

---

<sup>38</sup> « Sous l'autorité du directeur de l'administration pénitentiaire, le directeur interrégional des services pénitentiaires a la responsabilité des différentes structures de sa circonscription territoriale (établissements pénitentiaires, services pénitentiaires d'insertion et de probation, siège de la DISP) et notamment de la prise en charge des publics. Il est responsable du pilotage, de l'impulsion et de la conduite des projets de l'administration pénitentiaire. » (DNS, fiche fonction 29, 2011)

#### 4.1.1. La création d'un réseau d'alliés

En effet, la directrice interrégionale a impliqué un nombre d'acteurs extrêmement important autour des réflexions puis de la mise en œuvre du module de respect. Elle a élaboré un réseau d'alliés extrêmement dense.

Tout d'abord, elle a obtenu, un soutien institutionnel de la directrice de l'administration pénitentiaire qui « *lui a ouvert une autoroute* » (C-DAP-4). Ce soutien a été possible, car la directrice avait connaissance de ces modules et a adhéré tout de suite à l'idée d'une expérimentation. En cela, le plan de prévention apparaît également comme une justification politique aux réflexions entreprises. Après avoir reçu l'accord de la directrice de l'administration pénitentiaire, la directrice interrégionale a construit un réseau d'alliés locaux impliqués dans un groupe de travail. Ce réseau était constitué des chefs d'établissements possiblement impliqués dans les premières expérimentations et donc des premiers établissements potentiellement concernés. Pour ce faire, la directrice a mis en place un appel à candidatures sur son interrégion. S'agissant des représentants syndicaux, il était nécessaire d'identifier les personnes « *les plus constructives pour ce travail* ». Elle a donc opéré une sélection « *indispensable* » pour faciliter les discussions. La directrice C-DAP — explique pourquoi cette sélection a été déterminante.

*« Il ne fallait pas que ce soit n'importe quel représentant syndical. D'abord je ne voulais pas que ce soit un représentant par syndicat parce qu'il y en avait avec lesquels on ne travaillait pas bien ou qui ne nous semblaient pas du niveau pour réfléchir à un tel projet. Après si on leur disait que c'était à eux de décider qui viendrait avec nous, on partirait avec des gens qu'on ne connaissait pas et dont on ne mesurait pas la capacité d'élaboration d'un projet. Du coup on a décidé que ce serait ceux qui avaient travaillé avec nous dans le groupe de travail sur les relations interpersonnelles. Avec eux on travaillait très très bien, ils arrivaient à dire des choses entre eux, il n'y avait pas de langue de bois, mais d'aucun des côtés donc on c'était dit qu'il fallait qu'on parte avec eux et il y aurait une émulation dans ce groupe. Je pense que la facilité vraiment ça a été de choisir les personnes avec lesquelles on voulait travailler parce qu'on voyait bien que ça percutait. »* (C-DAP-4)

La réflexion autour de l'introduction du module de respect en France a pris ensuite corps en mai 2014, dans un voyage d'études organisé à l'initiative de la directrice interrégionale et avec le soutien de l'ENAP. À ce moment-là, l'ENAP est alors devenue une nouvelle partie prenante du projet. Ce voyage avait pour objectif de travailler à « *la transposition du module espagnol en France* » et a permis la construction d'un cahier des charges dont l'objectif était la prévention des violences (C-DAP-4). La démarche réalisée au sein de la direction interrégionale a été officiellement lancée par un retour

d'expérience espagnol au sein de l'ENAP. Ce lancement officiel a permis de réunir une partie des personnels de l'interrégion sur la base du volontariat et tous les chefs d'établissement. Ces derniers ont assisté à un retour d'expérience d'un des directeurs de la prison visitée à Madrid qui « *est venu présenter l'expérience espagnole. Il a montré des vidéos, il a expliqué le "avant-après", il a témoigné et apporté des témoignages de personnel et de détenus à travers les vidéos* ». Cette présentation a été l'occasion de communiquer, au niveau interrégional, la volonté institutionnelle de mettre en place le module respect.

Ces éléments permettent d'observer la constitution d'un réseau d'« alliés » extrêmement dense, fondé sur des acteurs pénitentiaires issus de niveaux et de structures distinctes (directeur, établissement, organisation syndicale, école, direction centrale). À l'image d'une toile d'araignée, la directrice a ancré le projet à la fois au niveau local c'est-à-dire au sein des établissements et de la direction interrégionale, mais aussi au niveau national en s'assurant du soutien de la DAP et du concours de l'ENAP. Ce réseau d'acteurs a permis d'acquérir une base de légitimité large et de disséminer les réflexions autour du module de respect à tous les niveaux de l'institution.

#### 4.1.2. La définition d'éléments de langage

La constitution d'éléments de langage fondé sur les attentes des acteurs centraux du champ a été déterminante dans l'acceptation puis la diffusion du module de respect. En effet, au retour du voyage d'études en Espagne, les acteurs du groupe de travail ont élaboré des éléments de langage extrêmement précis à la fois à destination des acteurs du champ, mais aussi des médias (C-DAP-4). Leur adéquation a permis d'anticiper les critiques et les résistances potentielles face à l'introduction du module de respect. La constitution d'un réseau d'alliés apparaît une nouvelle fois déterminante, car elle a permis d'anticiper la variété des résistances. La directrice C-DAP-4 illustre l'importance de ce réseau d'alliés et en particulier du rôle joué par les représentants syndicaux qui ont permis d'anticiper les critiques de leurs pairs en établissant des éléments de langage adéquats.

*« Tout de suite les représentants syndicaux ont dit que c'était possible de le mettre en place chez nous, mais c'est eux aussi qui nous ont dit que le plus gros problème ce seraient les syndicats. Quand on est revenu en France, on a décrété qu'il fallait qu'on maintienne ce climat de confiance, et qu'on travaillerait tous pour ce projet. Donc nous administration on voyait très bien les freins que l'on pourrait avoir des chefs d'établissement, des structures, au niveau budgétaire, au niveau de notre*

*administration centrale aussi et, les syndicats eux voyez très bien ce qui pourrait bloquer au niveau syndical et donc on a élaboré des éléments de langage et on y a mis énormément de temps. Il fallait d'abord s'adresser au personnel, et montrer comment ça allait d'abord répondre à tout ce que recherchaient les personnels et au travers de cette expérience là on voyait très bien que nous on pouvait répondre à tous ces besoins-là. On avait 7 ou 8 éléments de langage et c'est seulement les 2 derniers qui portaient sur la responsabilisation des personnes détenues. » (C-DAP-4)*

Ces éléments de langage sont donc déterminants, car ils apparaissent comme un objet frontière ayant permis de mettre en adéquation le projet par rapport aux attentes des acteurs centraux du champ, fondées essentiellement sur la logique de protection et la logique managériale. Voici les sept objectifs du module de respect ayant été mis en avant lors des premières expérimentations :

*« Les modules respect disposent de sept objectifs : (1) diminuer les violences ; (2) Apaiser le climat en détention ; (3) Définir de nouvelles règles de respect des personnes et de la vie en détention ; (4) Redonner du sens aux métiers pénitentiaires ; (5) Intégrer le surveillant dans une équipe de détention ; (6) Modifier le comportement des personnes détenues ; (7) Rendre responsables les personnes détenues de leur vie en détention. » (Rapport ISP, 2016)*

Si le module de respect est fondamentalement « hybride » dans son fonctionnement parce qu'il permet « l'empowerment des individus » (DNS, Faget et Faget, 2018). Pourtant, cette caractéristique n'a pas été valorisée par les initiateurs du module afin de disposer de l'adhésion des acteurs centraux du champ plutôt orientés sur les logiques managériale et de protection. Ainsi, le projet permet de répondre aux attentes des acteurs en matière de prévention des violences et de revalorisation des personnels. Ceci met en avant l'importance de l'accessibilité aux logiques institutionnelles. En effet, en disposant des connaissances sur l'ensemble des logiques institutionnelles traversant l'institution, les acteurs du groupe de travail ont pu anticiper et se prémunir contre les critiques. Les acteurs ont d'abord ciblé les logiques institutionnelles centrales sur le champ — les logiques de protection et managériale — pour légitimer l'introduction de nouvelles pratiques et réduire ainsi, la perception d'une rupture avec les arrangements institutionnels traditionnels.

Au retour du voyage d'études, les premières expérimentations ont pu commencer. C'est à ce moment-là qu'interviennent les stratégies de renouvellement des pratiques au niveau des établissements pénitentiaires.

#### 4.2. Phase 1 (2015-2016) : L'introduction du module de respect sur le champ pénitentiaire

La phase 1 constitue le début des expérimentations des modules de respect dans les établissements pénitentiaires français. Cette phase permet de mettre en lumière l'intérêt de la stratégie de renouvellement et les facteurs ayant permis le passage à la stratégie d'ajustement.

Les premières expérimentations du module de respect en France ont eu lieu au sein de la direction interrégionale de Bordeaux. En janvier 2015, 170 détenus du centre pénitentiaire de Mont-de-Marsan inaugurent les deux premiers modules de respect, l'un en maison d'arrêt et l'autre en centre de détention (DNS, blog ANVP). Très rapidement, l'expérimentation est étendue à d'autres sites, notamment le centre pénitentiaire de Neuvic (DNS, rapport Faget et Faget, 2018). Ce lancement dans des établissements catégorisés comme « faciles » au regard du profil des personnes détenues et des moyens alloués, permet alors d'« amorcer la mise en place de tels dispositifs » (E-CE-8). La directrice C-DAP-4 explique le choix qui ont entouré ces établissements permettant ainsi, l'introduction des pratiques en établissements :

*« Je ne voulais pas qu'on me taxe non plus d'être celle qui attaque les problèmes par le bout le plus facile, c'est facile aussi de dire « oui, mais les détenus difficiles alors » ? Oui, mais il faut déjà prendre les problèmes par un bout et je l'ai de nombreuses fois dit à des détracteurs, « rien ne vous convenait de toute façon, est ce que vous préférez qu'on ne fasse rien ? » (C-DAP-4)*

Le nouveau régime de détention est alors présenté comme « révolutionnaire » et vient marquer une rupture avec les pratiques traditionnelles (DNS, après-demain, la prison, 2018). La mise en place de la stratégie de renouvellement a permis de définir, au niveau de ces établissements, les nouvelles pratiques et d'élaborer les conditions organisationnelles nécessaires à un programme de prise en charge « très précis, très cadré » (C-DAP-4). Par ailleurs, le module de respect a constitué un levier managérial dans la gestion des établissements pénitentiaires ayant mis en place les premières expérimentations. La directrice C-DAP-4 explique comment le chef d'établissement de Mont-de-Marsan était à la recherche d'un « levier pour dynamiser l'établissement ». La stratégie de renouvellement se fonde alors sur l'introduction de nouvelles pratiques qui n'ont jamais été expérimentées sur le champ. Les directeurs disposent ainsi d'importantes marges pour définir le contenu des pratiques. La stratégie de renouvellement concourt alors à produire des exemples « parfaits » de mise en œuvre des nouvelles pratiques. En



effet, dans cette stratégie, les directeurs étaient notamment attachés aux 25 heures de formations hebdomadaires et aux portes ouvertes. Extrêmement proche du fonctionnement des établissements espagnols, les premiers établissements mettent donc en place un dispositif quasi similaire. Ces établissements inaugurent et identifient les prérequis attenants à la mise en place de ce nouveau dispositif. La directrice C-DAP-4 explique comment les personnels des premiers établissements ont contribué à la formalisation du module de respect.

*« Au début pour Mont-de-Marsan comme pour Neuvic, on a fait appel à des volontaires et ils ont fait une forme de formation-action aussi parce qu'en fait c'est eux qui ont contribué à finaliser les différents documents de cadrage, les différents règlements, les règlements des commissions, les différents imprimés. Ils ont créé ce qu'on appelle l'équipe technique du module de respect en s'impliquant les uns et les autres, sur la base du cahier des charges. »*

Ces premières expérimentations apparaissent alors comme des exemples permettant un processus d'essai autour des nouvelles pratiques. La stratégie de renouvellement sert à définir les contours des nouvelles pratiques dans le contexte français. Deux facteurs ont contribué à la poursuite de l'institutionnalisation du module de respect. Il s'agit de la réussite de l'introduction du module dans un établissement identifié comme extrêmement difficile (4.2.1.) et de la réaffirmation du soutien institutionnel (4.2.2.).

#### 4.2.1. La réussite d'un cas extrême

C'est dans ce contexte d'introduction des nouvelles pratiques sur le champ qu'a également eu lieu l'expérimentation dans un autre établissement, celui dirigé par la directrice E-CE-8. Cette expérimentation apparaît singulière par rapport aux établissements de Mont-de-Marsan et de Neuvic, car le contexte organisationnel, tenant aux caractéristiques structurelles de l'établissement, était beaucoup plus contraignant. Le verbatim ci-dessous illustre ces éléments.

*« La maison d'arrêt de X, établissement conçu pour 576 places il y a 27 ans, a connu une surpopulation record en 2019 avec 1154 détenus soit un taux d'occupation de plus de 205 %. Le démarrage du module de respect (septembre 2016) se fait à l'initiative de deux femmes hors du commun, la plus jeune directrice d'un établissement pénitentiaire en France et la directrice du SPIP du département. Le pari est de taille, car c'est la première fois qu'un MDR est mis en place dans une maison d'arrêt de plus de 1000 détenus entachée d'une image très négative parmi les lieux de détention français. » (DNS, fiche de l'ANVP, 2020)*

Ce cas extrême se caractérise par une population pénale identifiée comme « *particulièrement compliquée* », un taux endémique de surpopulation et une architecture relativement ancienne. Ces conditions créent un doute raisonnable quant à la réussite du projet, et correspondent aussi à une plus large réalité des établissements pénitentiaires français. La directrice E-CE-8 explique pourquoi l'expérimentation dans son établissement était un cas hors norme en comparaison avec celui de Mont-de-Marsan.

*« Avec Mont-de-Marsan, c'était difficilement comparable, ils n'avaient pas du tout de problème de suroccupation et puis les mecs étaient triés sur le volet, c'était que des petits papis violeurs, ceux qui déjà ne posent pas des problèmes en fait. C'était un établissement neuf aussi, avec un taux d'encadrement agents beaucoup plus important que ce qu'on avait nous sur les plans 13 000. Donc c'était plus facile d'avoir quelque chose qui réussirait, nous ce n'était pas gagné. »* (E-CE-8)

Ce faisant, l'introduction du module de respect dans cet établissement considéré comme un cas extrême a fait figure d'exemple sur le champ, la population pénale francilienne étant connue pour être une des plus difficile de France. Pour rendre tangible cette réussite, la directrice a mis en place des indicateurs et s'en est servi pour valoriser les pratiques sur le champ (DNS, *Après-demain, la prison*, 2018). L'expérimentation dans cet établissement a été « *un essai transformé* » permettant le déploiement plus large de ce nouveau régime, « *si c'était possible dans un établissement parisien, surpeuplé, avec beaucoup de stagiaires alors c'était possible partout ailleurs, et elle a réussi* » (C-DAP-4). Cette réussite a aussi, représenté un stimulus important pour les autres directeurs en constituant une alternative plausible, « *dépassant le bout de lorgnette le plus facile* » que représentaient les expérimentations de Mont-de-Marsan et de Neuvic (C-DAP-4). Un des directeurs ayant mis en place le module de respect — dans le cadre de la stratégie d'ajustement — explique comment cet essai réussi a été déterminant dans la poursuite de son propre projet.

*« Ce qui a fini de me convaincre c'est quand j'ai vu que c'était mis en place à X et que ça fonctionnait. La directrice qui était là-bas, qui a porté le projet a dû très certainement se dire au départ, est-ce qu'on est taillé pour, est-ce qu'on va y arriver le profil de la population pénale qu'on a, c'est sûr qu'il peut y avoir un monde entre le profil des personnes détenues qui se trouve à Mont-de-Marsan et ceux qui se trouve dans le 93, mais on y arrive quand même et ça, c'est super intéressant de voir ça et moi c'est ce qui m'a donné envie de continuer. »* (E-ACE-2)

L'expérimentation dans un cas extrême a donc permis de convaincre les acteurs du champ à la fois du bien-fondé des nouvelles pratiques, mais aussi de la généralisation possible de ces mêmes pratiques.

#### 4.2.2. La réaffirmation du soutien institutionnel

Nous identifions un autre facteur ayant concouru au déploiement du module de respect sur le champ pénitentiaire français. Il s'agit du soutien institutionnel renouvelé de la part de la directrice de l'administration pénitentiaire (DAP). Cette personne, magistrate d'origine, connaît bien l'administration pénitentiaire, car elle y a travaillé durant douze ans, occupant des postes variés tels que chargée de mission à la création des SPIP ou directrice interrégionale de la DISP de Bordeaux (DNS, article Échos, 2021). Elle apparaît comme familière des attentes institutionnelles en matière de gestion des établissements pénitentiaires. Ainsi, après avoir autorisé l'expérimentation dans les premiers établissements, elle a renouvelé son soutien au regard des résultats donnés dans les premiers établissements.

*« La directrice est venue voir, elle a été scotchée par ce qu'elle a vu dans la première expérimentation à Mont-de-Marsan, elle n'en revenait pas, elle a dit "il faut absolument qu'on montre ça à tous les directeurs interrégionaux", et elle les a tous fait venir avec les comités de direction. Ils ont passé deux jours à Bordeaux, on leur a présenté notre plan d'action et le lendemain on est allés sur place. Elle voulait démontrer que c'était possible ailleurs et donc elle a demandé aux directeurs interrégionaux de le développer, mais toujours à titre expérimental. En fait, elle voulait confirmer l'idée. » (C-DAP-4).*

Ce soutien renouvelé a impliqué une action directe de sa part, puisqu'elle a fait se déplacer l'ensemble des directeurs interrégionaux. Au regard de la réussite des modules respect, le message porté au plus haut niveau de l'institution a donc eu une portée symbolique. Cette demande réalisée par la DAP a ensuite été relayée par les directeurs interrégionaux : *« le directeur interrégional qui avait dit qu'il n'avait jamais vu ça nulle part, il a été très très actif, il a décrété que ça devait se faire partout dans son interrégion. » (C-DAP-4).* En ce sens, les impulsions données par l'échelon central sont un véritable levier du déploiement au niveau local. Or, dans une administration déconcentrée, l'élan donné par les autorités hiérarchiques locales représente un atout indéniable au déploiement de nouvelles pratiques sur le champ. Le directeur E-ACE-2 met en avant le rôle joué par les DISP en tant que relais institutionnels.

*« Le module de respect n'est pas encore un régime de détention qui est généralisé, c'est un régime de détention qui est mis en place à qui veut le mettre en place ou en tout cas aux directions interrégionales dans leur territoire, de « dire tiens on va demander à un établissement d'être là-dessus »*

La conjonction de ces deux facteurs a permis, par la suite, le déploiement des stratégies d'ajustement au niveau des établissements pénitentiaires.

#### 4.3. Phase 2 (2016-2020) : Le déploiement du module de respect sur le champ pénitentiaire

La phase 2 caractérise le déploiement des expérimentations dans les établissements pénitentiaires français. Cette phase permet de mettre en lumière l'intérêt de la stratégie d'ajustement et les facteurs ayant permis le passage à la stratégie de normalisation.

En juin 2020, « 31 établissements répartis dans sept directions interrégionales des services pénitentiaires avaient mis en place des modules de respect [en 2018, ils étaient 18]. 3 243 personnes détenues y étaient affectées, pour un total de 3 879 places disponibles » (DNS, annexe LPJ, 2020). Ces chiffres permettent d'illustrer la diffusion rapide des modules de respect, possible grâce à la mise en œuvre de la stratégie d'ajustement au sein des établissements. L'ensemble des directeurs interrogés dans le cadre de cette stratégie ont mis au cœur de l'introduction du module « *la lutte contre les violences* ». Ceci permet de démontrer une nouvelle fois, le pouvoir des éléments de langage initiaux pour convaincre du bienfondé de la mise en place du module.

A l'échelle du champ, la stratégie d'ajustement se lie comme une phase d'improvisation autour de l'introduction du module de respect dans de nouveaux contextes organisationnels (E-ACE-2, E-DD-2, E-DD-5 et E-DD-13). En effet, la formalisation inhérente à ce module n'ayant pas eu encore cours, chaque établissement peut s'appropriier le module comme il le souhaite. Cette improvisation a donné des marges de manœuvre permettant la prise en main du module de respect et son adaptation aux établissements pénitentiaires. Cette phase d'improvisation s'illustre à travers le verbatim ci-dessous.

*« Pour l'instant on est dans une période où peut-être on s'éparpille. On essaie de travailler sur tous les points et donc je pense que c'est difficile de généraliser et du coup il faut que ce concept pour l'instant prenne sa place. » (E-ACE-2)*

Nous parlons d'improvisation à l'échelle du champ, car la plupart des expérimentations ne se ressemblent pas d'un établissement à un autre. Nous avons ainsi pu observer des modules de respect avec des portes fermées, ne réalisant pas les

25 heures d'activités recommandées ou ne demandant pas aux surveillants d'être acteurs dans leur relation avec les personnes détenues (OBS, journal de bord, étab 2 et 3). Nous parlons de stratégie d'ajustement, car les directeurs adaptent les pratiques à leur établissement et testent les contours de ces nouvelles pratiques. Comme l'illustre le verbatim ci-dessous, cette phase de déploiement se caractérise par une absence de contrainte entourant la mise en place du module de respect — bien qu'une base documentaire existe et accompagne les directeurs (E-DD-2, E-ACE-2, E-DD-5, E-DD-13)

— .

*« En fait, ça s'appelle un régime de confiance, mais chaque régime de confiance fonctionne de la manière qu'il souhaite. On aurait pu l'appeler autrement. Il n'y a pas de cahier des charges type d'un régime de confiance où il faut qu'on suive telle et telle ou telle obligation. Par exemple, nous, toutes les portes de cellules sont fermées alors que sur la majeure partie des régimes de respect, les portes de cellules sont ouvertes. On en a fait un peu ce qu'on a voulu. Ça porte le nom du régime de confiance parce que c'est inspiré des régimes de respect espagnol. Après j'ai mis confiance parce que c'était un peu le projet porteur, mais on aurait pu l'appeler autrement et on a été très libre dans la manière dont on l'a mis en place. » (E-DD-13)*

Finalement, cette phase d'improvisation dissipe peu à peu le cœur de l'idéologie des pratiques initiées dans la stratégie de renouvellement. En effet, si à la surface du champ, nous observons le déploiement du module dans les établissements français, pour autant, nous observons comment ces modules ne traduisent pas des mêmes logiques. La stratégie d'ajustement teste ainsi le contenu des pratiques afin d'identifier les limites de leur mise en œuvre. Elle a vocation à faire entrer les pratiques dans un maximum d'établissements afin de les déployer dans des contextes variés. Néanmoins, cela tend à limiter la reconfiguration des logiques institutionnelles autour de la logique de resocialisation.

Nous observons deux facteurs ayant contribué à la poursuite de l'institutionnalisation du module de respect. Il s'agit des tentatives de codification (4.3.1.) et du soutien politique à la codification (4.3.2.)

#### 4.3.1. L'engagement des acteurs à la codification

C'est dans ce contexte d'improvisation au niveau du champ, que nous voyons apparaître des tentatives de codification du module de respect. En effet, les acteurs interrogés ont pu relater des actions visant à formaliser le contenu des pratiques. Le

directeur E-DD-5 explique notamment la tenue d'un groupe de travail : *« il y a un projet en cours de doctrine, on devait participer avec Monsieur Elmire à un groupe de travail à l'ENAP, mais c'est tombé à l'eau »*. L'ENAP plus que l'administration centrale a pu être à l'origine de cette volonté de codification. Le recours à l'ENAP a donc été déterminant *« pour créer du contenu »* (C-DAP-4). Néanmoins, nous observons comment malgré ces tentatives, ces dernières n'ont finalement pas donné de résultat. Nous intéressés aux efforts des acteurs pour agir sur l'institution, il apparaît donc important d'observer ces tentatives comme des efforts, mêmes s'ils ont été pendant une certaine période, vains.

La directrice E-CE-8 précise, par ailleurs, les freins ayant concouru à une codification et constate le blocage administratif.

*« Le module de respect que j'avais mis en place a maintenant quelques années et au niveau formalisation centrale, on est quand même toujours proche du néant à l'heure actuelle. C'était un truc révolutionnaire, mais personne n'a rebondi dessus non plus. La doctrine, cinq ans après, elle n'est toujours pas là. C'est une question de volonté politique, de volonté aussi administrative, quand on vous dit que les administrations sont bloquantes, ce n'est pas complètement faux. »* (E-CE-8)

Pour expliquer ce manque de portage institutionnel à la codification, la directrice C-DAP-4 met en lumière trois éléments. Le premier tient au changement de DAP ayant eu lieu entre le début des expérimentations et la phase de déploiement qui témoigne d'un changement de priorité. Le deuxième illustre l'absence de volonté du DAP de prendre une position officielle quant au module de respect. Le troisième explique la position du DAP et montre l'emprise des organisations syndicales sur la politique pénitentiaire.

*« Ça n'a jamais été cadré au niveau national parce qu'après on a changé de directeur qui n'est pas resté longtemps et après on en a eu un autre, qui est resté presque quatre ans, et lui sa position était de dire il va suffire que l'administration centrale se saisisse du sujet pour que les syndicats récupèrent, mais récupère pour en faire un sujet de conflit. Du coup, il a laissé continuer à faire, mais lui l'idée qu'il a plutôt portée c'est l'idée portée par l'UFAP au départ sur la DI de Dijon, c'est le surveillant acteur. »*

Néanmoins, ces tentatives témoignent d'une volonté des acteurs d'aplanir les expérimentations et d'homogénéiser le fonctionnement des modules de respect sur le champ français. Cette volonté de formalisation se retrouve notamment dans la loi de programmation et de réforme de la Justice (2020) où il est fait mention de l'engagement de la DAP à définir de nouvelles modalités de prise en charge des personnes détenues, s'inspirant des modules de respect (DNS, annexe LPJ, 2020). Ces tentatives apparaissent alors comme un facteur ayant concouru à l'ancrage des modules de respect.

#### 4.3.2. Le soutien politique à la codification

Le soutien politique apparaît comme le facteur déterminant à cette codification. Nous observons, en premier lieu, que le soutien politique entourant ces expérimentations a eu cours depuis le début des expérimentations. En cela, la visite du Président de la République en 2017 pour une présentation du module de respect (DNS, NAR, 2017) au sein d'un établissement parisien a permis d'affirmer le soutien politique à ces initiatives.

Ce soutien politique s'est également révélé décisif pour mettre en place une codification des pratiques à travers la labellisation. La directrice C-DAP-4 explique :

*« Avec l'arrivée du nouveau ministre et du nouveau DAP, les modules de respect en ce moment font l'objet d'une préparation de doctrine qui va être calé très très vite et le ministre a même dit qu'il voulait qu'il y ait un processus de labellisation. Qu'on labellise les établissements pour bien confirmer que l'on soit bien dans les clous du déploiement des modules de respect et du surveillant acteur. Alors ça s'appellera peut-être module de confiance ça c'est encore en cours d'échanges donc voilà ça va finir par enfin être cadré au niveau national. J'ai vu le projet de doctrine et c'est quasiment le même qu'on a déroulé à partir du dispositif espagnol d'ailleurs je n'ai pas franchement vu de différence donc c'est bien. »*

Le soutien politique apparaît donc comme un facteur permettant de dépasser les blocages administratifs. Il est donc décisif pour institutionnaliser les pratiques.

Nous observons comment la conjonction de ces deux facteurs a permis, par la suite, le déploiement des stratégies de normalisation au niveau des établissements pénitentiaires.

#### 4.4. Phase 3 (2023 — ...): L'ancrage du module de respect sur le champ pénitentiaire

À l'heure actuelle, nous sommes passés dans une troisième phase attenante à l'ancrage du module de respect sur le champ pénitentiaire et à travers cela, nous observons la mise en place de stratégie de normalisation au sein des établissements pénitentiaires. En effet, en juin 2023, avait lieu une des premières labellisations du module de respect en France. Auparavant, nous avons pu constater que la labellisation faisait partie intégrante de la stratégie de normalisation.

*« C'est « une grande satisfaction » pour la direction de la maison d'arrêt de Privas. Mais aussi pour celle du SPIP. L'établissement est le tout premier, sur le territoire du ressort*

*de la direction interrégionale des services pénitentiaires Auvergne-Rhône-Alpes, à obtenir la labellisation pour son module de respect, mis en place en décembre 2019. « C'était une commande de la DAP pour valoriser le respect en détention. Nous avons travaillé dessus pour le développer ». Donc c'est une fierté pour nous. Le chef d'établissement parle même d'exploit pour une « petite structure » » (DNS, le Dauphiné Libéré, 2022).*

Contrairement à la stratégie d'ajustement, cette stratégie de normalisation affirme de manière plus directe les objectifs attendants à la logique de resocialisation. En effet, dans l'établissement mentionné ci-dessus, une des directrices explique que *« cette approche prépare à la réinsertion et limite la récidive »* (DNS, le Dauphiné Libéré, 2022). Nous observons également un approfondissement des pratiques sur la logique de resocialisation. Par exemple, les acteurs ne se concentrent plus sur le *« cercle vertueux initié par trois mois sans incident »* comme dans le cadre de la stratégie de renouvellement ou d'ajustement (DNS, après-demain, la prison, 2018), mais sélectionnent les personnes détenues selon leur motivation et *« ce ne sont pas forcément les plus calmes. Nous orientons parfois vers ce parcours des personnes qui viennent d'écooper d'une mesure disciplinaire. »* (DNS, le Dauphiné Libéré, 2022). Ce faisant, la stratégie de normalisation permet d'ancrer une nouvelle configuration des logiques institutionnelles en établissements orientée davantage sur la logique de resocialisation. Elle approfondit la reconfiguration initiée dans les stratégies précédentes.

Par ailleurs, nous constatons également que ces expérimentations questionnent la configuration des logiques institutionnelles sur le champ. En effet, les acteurs du champ sont aujourd'hui nombreux à *« s'interroger sur la logique perpétuant le régime de portes fermées comme régime de base en maison d'arrêt »* (DNS, article Dalloz, 2018). De sorte qu'en 2018, la Contrôleuse Générale des Lieux de Privation de Liberté promouvait le passage au régime ouvert comme la norme plus que l'exception en établissement pénitentiaire indiquant : *« Respecto pour le plus grand nombre, Restricto pour une minorité »* (DNS, blog ANVP, 2020). De manière générale, l'introduction du module de respect a permis d'imaginer de nouvelles organisations possibles à l'incarcération.

*« Le fonctionnement des modules de respect permet de faire prendre conscience, plus généralement, que les formes actuelles d'organisation du travail ne constituent qu'une possibilité parmi d'autres et que d'autres formes d'organisation, de gestion, de rapports, de conditions d'exercice du travail sont possibles (Méda, 2010). Toutefois, même si l'on peut toujours se demander si cette forme d'organisation pourrait être la forme dominante dans cette institution, ces modules nous amènent à voir et à penser la prison différemment. »* (DNS, article Hernandez, 2023)



Néanmoins, la question reste entière pour savoir « *si la juxtaposition de ces deux modèles conduira à une césure carcérale nette ou à l'inverse à une conception plus hybride, par osmose progressive entre les deux modèles, de la réponse carcérale. L'avenir nous le dira.* » (DNS, Extrait Faget et Faget, 2018). En outre, ces réflexions issues du champ s'ancrent dans une volonté des directeurs pénitentiaires d'approfondir la spécialisation des établissements (E-ACE-1, E-ACE-2, E-DD-1). Pour autant, rien ne semble indiquer une reconfiguration des logiques institutionnelles à l'échelle du champ. Nous en entendons par là une remise en cause de la centralité de la logique de protection. Dans cette perspective, nous observons bien comment l'analyse par les pratiques se révèle pertinente dans le cadre de l'analyse des institutions. Elle permet de mettre en lumière les efforts des acteurs avant qu'un changement n'apparaissent à l'échelle du champ ou ne se concrétise finalement pas.

#### Conclusion 2.4.

L'analyse de l'introduction du module en tant que récit de pratiques a permis de mettre en perspective les trois stratégies préalablement identifiées. Nous avons identifié quatre phases ayant concouru à l'institutionnalisation du module de respect en France. Il s'agit des phases de préparation du champ (Phase 0), de la phase d'introduction du module sur le champ (Phase 1), du déploiement de ce dernier (Phase 2) et enfin de son ancrage au sein du champ pénitentiaire (Phase 3). Le passage d'une phase à l'autre a été possible grâce à la conjonction de deux facteurs. Le passage de la phase 0 à la phase 1 a été conditionné par l'identification d'un réseau d'alliés et la définition d'éléments de langage. Le passage de la phase 1 à la phase 2 a été possible grâce à la réussite d'un cas identifié comme extrême et la réaffirmation du soutien institutionnel. Le passage de la phase 2 à la phase 3 a nécessité un engagement des acteurs et un soutien politique à la codification. Nous observons également le rôle joué par chacune des stratégies, dans la reconfiguration des logiques institutionnelles, tout au long du processus d'institutionnalisation. En effet, la stratégie de renouvellement a permis d'introduire au niveau du champ la possibilité de reconfigurer les logiques institutionnelles au sein des établissements. La stratégie d'ajustement a permis aux acteurs de tester les arrangements institutionnels attenants aux nouvelles pratiques. La stratégie de normalisation, quant à elle, permet de réaffirmer de manière plus directe la place de la logique de resocialisation. En effet, parce que les pratiques sont déjà codifiées, les acteurs sont en mesure d'assumer la reconfiguration, et ce, parce qu'ils sont soutenus par l'institution.

## **Conclusion Section 2.**

Cette deuxième section permet de répondre à notre deuxième question de recherche : « **Comment les pratiques introduites par les directeurs pénitentiaires en établissement affectent-elles les logiques institutionnelles ?** » Nous identifions deux éléments de réponse. Il s'agit des **stratégies mises en œuvre** et de **leur interdépendance**.

Nous observons tout d'abord que les directeurs pénitentiaires réalisent un travail institutionnel de maintien de l'institution. Ce travail de maintien a vocation à adapter l'institution plus qu'à la maintenir dans un état d'inertie. Ce travail institutionnel s'articule autour de trois stratégies.

La première, **la stratégie de renouvellement des pratiques**, est la plus disruptive. Comme nous l'avons vu précédemment, elle se fonde sur un agencement vers le futur des acteurs qui s'attachent, par l'introduction de nouvelles pratiques, à résoudre principalement des dysfonctionnements en lien avec la logique de protection. Pour ce faire, les acteurs mettent en œuvre différents types de travail institutionnel. Ils ébranlent les hypothèses et les croyances fondant l'institution. Ils définissent un nouveau système de règles promouvant de nouveaux fondements moraux. Pour autant, et dans la perspective d'ancrage de ces nouvelles pratiques, ils s'attachent à lier une nouvelle configuration des logiques avec les anciens fondements institutionnels en valorisant l'institution, mais aussi en permettant la création de nouvelles identités. De sorte que les directeurs pénitentiaires créent les conditions d'une continuité facilitant ainsi, l'intégration des nouvelles pratiques. Cette stratégie est possible grâce à l'appui institutionnel et politique. Issue le plus souvent d'une commande des autorités hiérarchiques, les acteurs saisissent les marges octroyées et manipulent aisément les attentes institutionnelles. La recherche de l'adhésion des acteurs organisationnels est également particulièrement importante pour permettre aux nouvelles pratiques d'être mises en œuvre et de s'ancrer au-delà du passage des directeurs pénitentiaires.

Nous identifions ensuite la **stratégie d'ajustement**. Elle consiste à déployer des pratiques en voie d'institutionnalisation et à tester les limites d'une reconfiguration des logiques institutionnelles. Fondée sur un agencement orienté vers le présent, les acteurs s'attachent grâce à l'introduction des nouvelles pratiques à améliorer le fonctionnement

organisationnel. Le plus souvent déclenchée par une proposition spontanée des directeurs, cette stratégie a pour objectif d'adapter les établissements pénitentiaires. Pour ce faire, les acteurs s'attachent à faciliter le fonctionnement institutionnel en juxtaposant de nouvelles règles avec les anciennes. Ils accompagnent également les acteurs dans l'apprentissage de la nouvelle configuration. Enfin, ils participent grâce au déploiement de ces pratiques à l'évolution des associations normatives. La stratégie d'ajustement nécessite un soutien institutionnel important, car elle suppose l'intégration de pratiques en voie d'institutionnalisation. Cette stratégie se fonde particulièrement sur l'intégration d'acteurs organisationnels durant l'élaboration du travail institutionnel ainsi que sur une fine maîtrise du fonctionnement organisationnel de la part des directeurs pénitentiaires.

Enfin, la **stratégie de normalisation** apparaît comme la stratégie la plus subtile. Par l'utilisation de pratiques institutionnalisées, les directeurs pénitentiaires participent à l'ancrage d'une nouvelle configuration des logiques. Contrairement, à la stratégie de renouvellement et d'ajustement, les directeurs ne créent, ni ne testent les pratiques, mais ils les relayent une fois seulement qu'elles sont codifiées. En cela, ils imprègnent les nouvelles pratiques au fonctionnement institutionnel. Malgré un agacement vers le passé, ces derniers participent au travail institutionnel. En effet, en reproduisant ces pratiques, les directeurs ancrent le changement d'associations normatives, facilitent le fonctionnement institutionnel et encastrent la reconfiguration. Cette stratégie est mise en œuvre grâce au recours important à un réseau relationnel. Elle est également permise par l'intégration des acteurs organisationnels et par une distanciation vis-à-vis de l'institution de la part des directeurs.

À travers l'analyse de ces trois stratégies, nous observons une continuité dans la prolifération d'une reconfiguration des logiques institutionnelles. Tout d'abord, la stratégie de renouvellement fournit les premiers exemples organisationnels réussis en matière de nouvelles pratiques et ancre une reconfiguration autour des logiques managériale, de protection et de resocialisation. La stratégie d'ajustement permet le déploiement des pratiques en donnant aux acteurs la possibilité de tester cette nouvelle configuration dans des contextes organisationnels disparates. Enfin, la stratégie de normalisation vise à ancrer cette reconfiguration en renforçant la logique de resocialisation dans l'ensemble des établissements. De sorte que l'étude de nos données a révélé que 70 % du travail institutionnel réalisé par les directeurs pénitentiaires de notre échantillon s'attachaient à rendre compatibles ou complémentaires les logiques de

protection et de resocialisation. Dans 43 % des cas, cette intégration implique également la logique managériale. Cette dernière apparaît donc comme une logique médiatrice entre les logiques de protection et de resocialisation.

Enfin, lorsque ces pratiques sont liées, comme dans le cadre de l'institutionnalisation des modules de respect, nous identifions deux mécanismes ayant permis la transition entre les stratégies : il s'agit de l'improvisation et de la codification. L'improvisation a lieu entre les stratégies de renouvellement et d'ajustement. Elle consiste à laisser aux acteurs la possibilité de manipuler les pratiques et de tester les limites de la nouvelle configuration des logiques. Les pratiques en voies d'institutionnalisation recouvrent des formes diverses fondées sur une reconfiguration toujours orientée sur la logique de protection. Cette phase semble déterminante pour que les acteurs puissent s'approprier les nouvelles pratiques dans des contextes variés. La deuxième condition facilitante est la codification. Elle prend naissance entre la stratégie d'ajustement et d'imprégnation et permet de clarifier les nouveaux fondements moraux entourant les pratiques. La phase de test étant terminée, il s'agit pour les acteurs institutionnels de définir les limites et le contenu des nouvelles pratiques. Une fois réalisée, la stratégie de normalisation vise à relayer la reconfiguration des logiques. Ces deux conditions impliquent l'engagement des acteurs à la fois institutionnels et politiques.

Il s'agit à présent de discuter de ces résultats au regard de la littérature préalablement renseignée.

## CHAPITRE 5. LA DISCUSSION

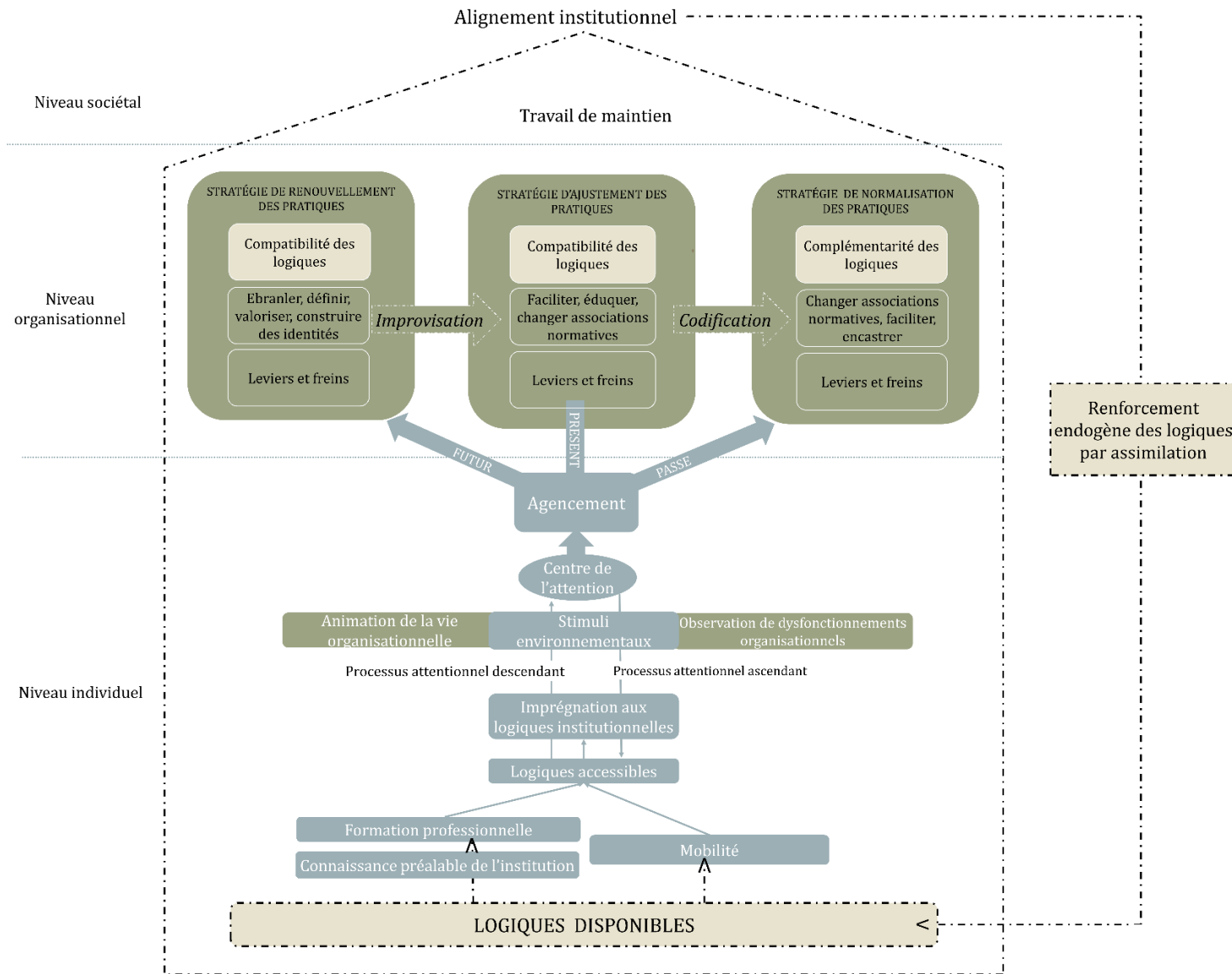
Ce dernier chapitre est l'occasion de discuter des résultats. La première section revient sur notre réponse à la problématique. Nous détaillons les trois principaux résultats de cette thèse et les faisons dialoguer avec la littérature mobilisée. Ces échanges ont vocation à mettre en lumière de nouvelles propositions théoriques. Dans la deuxième section, nous avançons des recommandations managériales. En congruence avec notre positionnement épistémologique, ces deux sections font l'objet d'un intérêt similaire.

### **Section 1. Les réponses à la problématique**

Cette première section a vocation à répondre à notre problématique. Pour rappel, cette dernière est la suivante : « **comment le travail institutionnel réalisé par les directeurs pénitentiaires, en établissements pénitentiaires, affecte-t-il la complexité institutionnelle ?** ».

Notre réponse été organisée en deux parties (Chapitre 4.). D'abord, nous nous sommes intéressés à la manière dont la complexité affecte l'attention des individus. Ensuite, nous avons analysé les actions des directeurs pénitentiaires pour agir sur les logiques institutionnelles à l'échelle de leur établissement. L'analyse de nos données met en lumière trois principaux résultats. Tout d'abord, le travail institutionnel réalisé par les directeurs pénitentiaires est principalement fonction de l'environnement dans lequel ils évoluent (1.). En cela, l'accessibilité aux logiques apparait comme une boîte à outils permettant aux directeurs de naviguer dans les différentes attentes institutionnelles. Ensuite, en identifiant trois stratégies, nous avons observé différents types d'engagement des acteurs dans le travail institutionnel de maintien (2.). Ces stratégies permettent aux acteurs de développer des actions complémentaires afin de faire évoluer l'institution. En particulier, nous avons vu comment les pratiques permettent de reconfigurer les logiques institutionnelles. Nous constatons alors comment les logiques institutionnelles inhérentes à l'administration pénitentiaire évoluent de manière endogène et caractérisons le changement institutionnel dans cette institution comme de l'alignement institutionnel (3.). Nous illustrons ces résultats dans le schéma suivant et détaillons les éléments ci-après (cf. figure 25).

Figure 25 : Le travail institutionnel de maintien effectué dans le cadre de la complexité institutionnelle



Source : Autrice

## **1. L'environnement : le guide de l'attention en contexte complexe**

Dans cette partie, nous revenons plus précisément sur quatre éléments. Nous discutons tout d'abord, du lien entre imprégnation et travail institutionnel (1.1.). Ensuite, nous discutons de nos résultats en matière d'imprégnation (1.2.), de déclencheurs (1.3.) et enfin, d'agencement (1.4.).

### **1.1. Le lien entre imprégnation et travail institutionnel : le poids de la complexité**

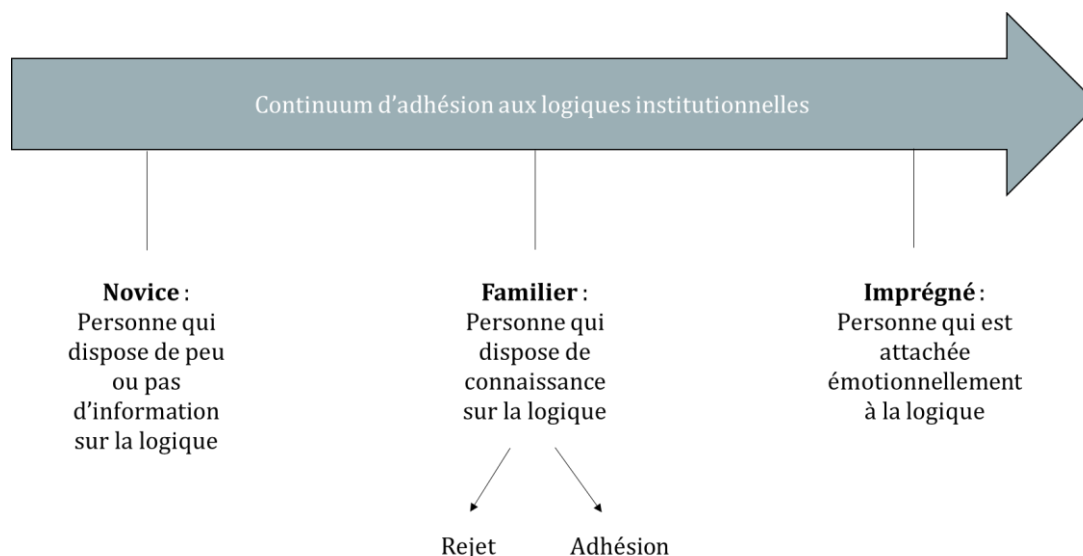
Dans un premier temps, nous avons étudié comment se forme l'attention des directeurs pénitentiaires dans le cadre du travail institutionnel (question de recherche n° 1.). Nos données ont révélé qu'outre l'imprégnation aux logiques, les directeurs pénitentiaires sont motivés par les nombreux stimuli environnementaux qui les entourent. En cela, nous constatons comment ils sont capables de poursuivre un travail institutionnel attendant à des logiques dont ils ne sont pas imprégnés, plus encore, dont ils rejettent la centralité. Nos résultats s'opposent donc à la thèse de Friedland (2017), Battilana et Dorado (2010) et Lok (2010) selon laquelle les individus s'engagent d'abord dans le soutien ou la défense des logiques dans lesquelles ils s'identifient le plus. Au contraire, nos résultats montrent que dans un environnement institutionnel contraint, caractérisé par une constellation de logiques institutionnelles, **les acteurs initient d'abord le travail institutionnel pour agir sur la logique perçue comme centrale.** Dans 58 % des cas où l'imprégnation n'est pas en lien avec les logiques à l'origine du déclenchement du travail institutionnel, cela concerne la logique de protection. Les individus apparaissent donc en mesure de mobiliser plusieurs logiques au-delà de celles pour lesquelles ils ont un fort attachement émotionnel. De cette manière, nous observons comment la complexité n'implique pas forcément pour les individus la défense des logiques dont ils sont imprégnés. L'attention des individus dans le cadre du travail institutionnel semble plutôt se porter sur **la logique qu'ils souhaitent voir modifier.**

Nos résultats illustrent, une nouvelle fois, le paradoxe de l'agencement imbriqué (Battilana et Dorado, 2010 ; Dorado, 2005 ; Seo et Creed, 2002) et permettent d'aller plus loin. En effet, nous montrons que les acteurs peuvent concourir à la reproduction de logiques dont ils dénoncent la domination. En cela, le pouvoir d'influence des logiques centrales apparaît comme structurant l'action des acteurs.

Il est donc pertinent de préciser sur le continuum de l'adhésion aux logiques institutionnelles, défini par Pache et Santos (2013), que la familiarité à une logique, c'est-

à-dire les connaissances dont dispose un individu sur une logique, n'implique pas forcément son soutien. Nous stipulons donc le rejet possible sur un nouveau continuum de l'adhésion (cf. figure 26).

Figure 26 : Continuum de l'adhésion aux logiques institutionnelles



Source : Pache et Santos (2013) adaptée par l'autrice

Ce détachement vis-à-vis des logiques imprégnées est possible grâce aux nombreuses logiques accessibles aux acteurs. En cela, nos résultats ont permis d'identifier trois facteurs favorisant l'accessibilité : la connaissance préalable à l'institution, la formation professionnelle ainsi que la mobilité professionnelle. Ces trois facteurs facilitent l'apprentissage des acteurs quant aux logiques disponibles. L'étude du contexte pénitentiaire enrichit la littérature en démontrant que le recrutement de personne novice n'est pas une fin en soi, car dans le contexte d'institution sociétale ou d'une organisation publique, il est très facile pour les individus de disposer de connaissances préalables (Smets et al., 2012 ; Battilana et Dorado, 2010). Dans cette perspective, recruter des personnes déjà familières des attentes institutionnelles n'apparaît pas contraignant. Néanmoins, nos résultats montrent que cette connaissance préalable, dans le cadre pénitentiaire, est accompagnée d'une longue formation professionnelle. De sorte qu'avec les nombreux stages dans des structures diversifiées (SPIP, organes déconcentrés, stages à l'étranger, etc.), les cours partagés avec d'autres filières (DPIP) et un contenu varié d'apprentissage, les connaissances préalables sont complétées. La formation professionnelle contribue donc à élargir les connaissances des acteurs.

Nos résultats mettent également en lumière l'importance de la **biographie institutionnelle** pour expliquer la capacité des acteurs à manipuler potentiellement



plusieurs logiques institutionnelles (Bertels et Lawrence, 2016 ; Gautier et al., 2023). En cela, nos données corroborent les travaux de Greenwood et al. (2002) selon lesquels la mobilité inter-organisationnelle démultiplie les situations d'exposition aux logiques et vient parfaire les connaissances des acteurs sur les possibilités institutionnelles qui entourent leur action. Dans le cadre de cette étude, nous avons mis au jour plusieurs situations professionnelles telles que des voyages d'étude ou des colloques européens comme des situations d'exposition ayant permis aux acteurs de parfaire leur connaissance sur les logiques alternatives. L'identification de ces facteurs permet d'expliquer comment tous les directeurs pénitentiaires interrogés disposent de connaissances sur au moins quatre logiques institutionnelles et qu'une majorité de l'échantillon est familier des six logiques disponibles. En comparaison des travaux de Winter (2017), nous observons que les directeurs pénitentiaires ont la capacité de mobiliser plus de logiques qu'initialement constatées.

## 1.2. L'imprégnation aux logiques institutionnelles

Par ailleurs, l'étude de l'**imprégnation** révèle que celle-ci peut être liée à une seule logique institutionnelle ou à de multiples. 65 % des directeurs pénitentiaires de notre échantillon se sont révélés être imprégnés d'une seule logique. Ces éléments amènent donc à questionner le rôle d'« *hybrideur* » identifié par Pache et Santos (2013). En effet, ces chercheurs définissent théoriquement les « *hybrideurs* » comme des personnes imprégnées d'au moins deux logiques. Néanmoins, nous posons la question de savoir si ce rôle doit être défini à l'aune de l'imprégnation ou plutôt de l'accessibilité. En effet, suivant le premier raisonnement, nos résultats montrent que potentiellement seulement 35 % de notre échantillon pourraient être identifiés comme des « *hybrideurs* », car seulement huit directeurs sont imprégnés d'au moins deux logiques institutionnelles. Néanmoins, nos résultats démontrent que 83 % des directeurs proposent des pratiques hybrides et qu'ils sont tous en mesure de manipuler potentiellement au moins quatre logiques institutionnelles. De sorte que les capacités à hybrider ne semblent pas dépendre, selon nos résultats, de l'imprégnation à des logiques multiples, mais plutôt de la **capacité à puiser des ressources dans le panel de logiques accessibles**. De cette manière, nous proposons que le rôle d'« *hybrideur* » soit défini plutôt selon le nombre de logiques institutionnelles accessibles aux acteurs. Ainsi, **les « hybrideurs » sont des individus disposant de connaissances sur un panel de logiques qu'ils sont amenés potentiellement, à prendre en compte, à activer et à mélanger**. En ce sens, nous partageons les résultats avancés par Gautier et al. (2023) selon lesquels l'engagement

dans les pratiques hybrides est d'abord, le fait d'une familiarité partagée aux logiques. En cela, nous corroborons les premiers développements de Thornton et al. (2012) selon lesquels les logiques accessibles agissent comme un réseau de connaissances à disposition des individus. Il apparaît alors plus important de développer ce réseau de connaissances plutôt que de tenter d'imprégner les acteurs avec plusieurs logiques institutionnelles (Gautier et al., 2023) (cf. actions n° 1, 6, 9 et 11).

De plus, l'étude de l'imprégnation révèle que **les directeurs pénitentiaires sont particulièrement attachés à la logique managériale**. L'idéologie managériale guide donc les actions d'une majorité de directeurs de notre échantillon et ce, qu'importe leur parcours. Grâce à ces éléments, nous confirmons les travaux établis par Benett (2012) autour d'une homogénéisation de l'identité professionnelle des directeurs. Cette imprégnation à la logique managériale questionne également le prisme des directeurs pénitentiaires et amène à rester vigilant sur le sens de leur action (cf. action n° 13). En cela, nous renouvelons le conseil de Benett (2012 : 287-288) autour d'une pensée indépendante qui dépasserait le seul contrôle de gestion :

*« Si l'individualisme sans contrainte du passé est lui-même problématique en raison de son manque de responsabilité et de cohérence, il n'en reste pas moins qu'une approche professionnelle intellectuellement active, socialement engagée et autoréfléchie a un rôle important à jouer ».*

Nous soulevons également un élément surprenant au regard de la littérature en management public. En effet, **les directeurs pénitentiaires peuvent être imprégnés simultanément des logiques managériale et bureaucratique**. Même si ce cas est relativement anecdotique (4 % des cas), il est original. En effet, la littérature en management public s'est souvent focalisée sur les conflits de valeurs entourant ces deux logiques (De Waele et al., 2021 ; Polzer et al., 2016 ; Denis et al., 2015 ; Teelken, 2015 ; McDermott et al., 2015). En l'occurrence, la personne concernée a commencé sa carrière en tant que personnel administratif et appréhende le rôle d'un DSP en tant que manager. Ces deux logiques peuvent cohabiter pacifiquement. Finalement, dans un contexte de constellation, ces conflits n'imprègnent pas tant que cela les acteurs. En outre, nos résultats ont montré que les acteurs rejetaient la centralité de la logique de protection, mettant en lumière surtout les conflits autour des logiques de finalités. Nous comprenons donc que lorsqu'il existe des logiques de finalités, les acteurs ne se focalisent pas sur les conflits entre logiques de gouvernance. Ceci amène donc à questionner les finalités entourant les autres administrations publiques et la focale réalisée jusqu'à présent par les

chercheurs. Les logiques de finalités sont-elles passées sous les radars des études conjointes entre théorie des organisations et management public ou sont-elles inexistantes ? En cela, l'étude de l'administration pénitentiaire apparaît comme un cas extrême riche, car les finalités sont identifiées et interrogées depuis longtemps. Néanmoins, qu'en est-il des recherches sur les hôpitaux ou les universités, concentrées jusqu'à présent sur l'étude des logiques managériale et professionnelle ? Est-ce dû au prisme des chercheurs ? Les logiques de finalités n'ont-elles pas été mises au jour par les professionnels ? Dans ce dernier cas, se pose la question du rôle joué par les chercheurs pour accompagner l'identification des valeurs attenantes à ces services publics et ainsi, déplacer les débats des moyens vers celui des finalités.

### 1.3. Les déclencheurs du travail institutionnel

L'étude des **déclencheurs** du travail institutionnel renseigne également, sur les processus attentionnels mis en œuvre par les directeurs pénitentiaires. Nous avons constaté comment les directeurs pénitentiaires mettaient en place à la fois des processus attentionnels ascendants, c'est-à-dire impliquant le recours à des logiques alternatives, et des processus attentionnels descendants mettant en œuvre les schémas issus de l'imprégnation aux logiques. Nous avons pu constater, une nouvelle fois, le poids de l'environnement dans la manière dont les directeurs pénitentiaires allouent leur attention. En effet, dans 52 % des cas, les logiques à l'origine du travail institutionnel n'étaient pas celles dont ils étaient imprégnés. **Cet écart nous fait dire que l'attention des directeurs pénitentiaires, dans le cadre de la mise en œuvre de projets, est principalement contrôlée, car les directeurs sont actifs et sélectifs dans la détermination de leur environnement** (Thornton et al., 2012). En cela, les acteurs sélectionnent des stimuli qui leur permettent l'intention. Dans 67 % des cas, ces stimuli sont issus de l'environnement et proviennent soit d'une commande des autorités hiérarchiques soit d'une proposition des acteurs organisationnels. Ces résultats permettent donc de corroborer le rôle des interactions sociales dans le processus attentionnel. Néanmoins, nous nous opposons aux propos de Thornton et al. (2012 : 93) selon lesquels :

*« Les acteurs dont le niveau d'engagement individuel à l'égard des logiques et schémas existants est faible sont plus susceptibles de s'écarter des logiques dominantes et de s'appuyer sur des logiques alternatives pour façonner leur attention. »*

En effet, comme nous l'avons expliqué précédemment, le rejet de la centralité d'une logique n'implique pas forcément le recours à une logique alternative dans le cadre de la mise en œuvre d'un travail institutionnel. Plus précisément, nous observons même que **l'imprégnation à une logique alternative est loin de décentrer l'attention des acteurs sur la logique perçue comme centrale**. Par exemple, dans les cas des directeurs E-ACE-1 et E-DD-4, l'imprégnation à la logique de resocialisation n'implique pas une attention fondée sur celle-ci dans le contexte du travail institutionnel. Dans le cadre du directeur E-DD-4, les pratiques mises en œuvre n'ont même pas d'effets sur la logique de resocialisation. En cela, les caractéristiques de la situation se révèlent particulièrement déterminantes (Thornton et al., 2012). Dans l'exemple précédent, plusieurs facteurs d'ordre individuel (prise de poste, titularisation, expériences passées) et organisationnel (état des lieux avec les acteurs organisationnels, imprégnation du chef d'établissement) apparaissent comme ayant participé à l'activation des logiques punitive, bureaucratique et managériale. En cela, l'étude des déclencheurs du travail institutionnel montre comment les stimuli environnementaux semblent déterminants pour que les acteurs se saisissent d'autres logiques que celles dont ils sont imprégnés. Nous corroborons donc le modèle théorique de Thornton et al. (2012) selon lequel l'attention est orientée par des stimuli externes directement observables. Ces éléments mettent en lumière la nécessité d'accroître le nombre de stimuli et d'appuyer les acteurs dans leur saisie (cf. actions n° 3, 4 et 8). L'accessibilité aux logiques tend alors à réduire la perception du risque lié à l'utilisation d'une logique dont les acteurs ne seraient pas imprégnés et favorise ainsi, l'utilisation de logique familière.

De manière générale, nous avons observé comment les stimuli sont issus de l'observation de dysfonctionnements ou d'une volonté d'amélioration plus générale des acteurs. Ces résultats permettent ainsi de revenir sur l'idée que le travail institutionnel serait la résultante uniquement de l'identification de problèmes, de conflits ou de crise (Goodrick et Reay, 2011 ; Lawrence, Suddaby, et Leca, 2009). **Au contraire, nous observons comment l'évolution des pratiques, et de manière sous-jacente l'évolution des logiques, s'inscrit aussi dans une volonté d'enrichir le fonctionnement organisationnel**. Par exemple, lorsqu'un surveillant propose de mettre en place un évènement sportif pour les personnes détenues, l'action entreprise vise à parfaire la prise en charge des personnes détenues. Dans cette perspective, le travail institutionnel initié par les directeurs pénitentiaires tend plus à animer le fonctionnement organisationnel qu'à résoudre des problèmes. En cela, la motivation pour porter un travail

institutionnel ne résulte pas que de la volonté de répondre à des contradictions (Lawrence et Phillips, 2019), mais aussi d'une volonté de compléter le fonctionnement institutionnel. Cette recherche encourage donc à renforcer l'utilisation de l'approche par les pratiques concernant l'étude des logiques et ce, pour dépasser le prisme du conflit. En effet, l'étude des pratiques permet d'étudier les motifs et les moyens d'action des acteurs plutôt que de se concentrer sur ce qui est susceptible de les empêcher. En cela, nous mettons au jour des motifs positifs quant à l'action des acteurs pour agir sur la complexité institutionnelle.

#### 1.4. L'agencement des acteurs

L'étude de l'**agencement** permet d'observer que les directeurs pénitentiaires dans le cadre du travail institutionnel s'orientent sur trois orientations temporelles : passé, présent et futur. En cela, nous complétons les travaux de Smets et al. (2012) et observons que les acteurs peuvent aussi agir sur la complexité en reproduisant des routines. En effet, notre analyse a révélé comment, dans le cadre de la stratégie de normalisation, les acteurs participent à rendre les logiques complémentaires. En ce sens, **même en ne disposant pas d'une intention d'agir sur l'institution, les acteurs contribuent malgré tout à ce changement**. Par exemple, en étudiant l'organisation d'évènements sportifs, nous avons montré comment les directeurs contribuent à rendre les logiques complémentaires. De cette manière, nous remettons en question les propos avancés par Ben Slimane et Leca (2010 : 37) selon lesquels, « *les institutions les plus tenues pour acquises se reproduisent par le biais des pratiques et ne nécessitent pas de travail institutionnel pour être maintenues* ». Au contraire, nos résultats montrent que les acteurs en mettant en œuvre des pratiques institutionnalisées contribuent à véhiculer une nouvelle configuration des logiques institutionnelles. Cette nouvelle configuration contribue à maintenir l'institution en place (cf. analyse partie 3. de la section). En cela, nos résultats nuancent davantage la question de l'intention dans le cadre du travail institutionnel, puisque nous observons que par la reproduction de routines, les acteurs ont un pouvoir d'agir sur les institutions. De sorte que, nous nous intégrons dans la thèse soutenue par Emirbayer et Mishe (1998) et relayée par Dorado (2005), selon laquelle l'agencement vers le passé engendre un changement incrémental, reconnaissable à partir de l'accumulation de nombreuses actions. *A contrario*, nous constatons que l'agencement vers le futur des directeurs pénitentiaires participe à remodeler plus en profondeur l'institution, notamment grâce à l'introduction de nouvelles pratiques sur le champ. Dans cette perspective, il apparaît important que les acteurs institutionnels se questionnent sur

leur agencement, car nous constatons un lien avec l'ampleur du travail entrepris (cf. actions n° 5 et 7).

Dans un second temps, **l'analyse de nos données révèle que l'agencement des acteurs peut être évolutif dans un contexte de temps restreint et dans le cadre d'un même projet.** Par exemple, dans le contexte de la directrice E-CE-8, celle-ci a expliqué comment la réussite de l'introduction du module de respect à l'échelle de son établissement, les ont amenées, elle et son équipe, à vouloir changer plus largement les conditions de détention au sein des établissements pénitentiaires. Dans cette perspective, l'intention des acteurs est mutable, ce qui suppose qu'il y ait des facteurs qui puissent la faire évoluer tels que la réussite des premières actions entreprises. Or, si nous avons lu que l'intention était un phénomène multidimensionnel, nos résultats attestent aussi de sa nature itérative avec l'action entreprise (Dorado, 2005).

De manière générale, ces résultats permettent donc de répondre à la question soulevée par Micelotta et al. (2015), « *quels sont les effets du pluralisme sur les individus ?* ». Nos résultats montrent que le pluralisme dans le cadre d'une constellation composée de six logiques institutionnelles, représente une opportunité pour les acteurs de pouvoir activer, dans un espace-temps, les logiques qui apparaissent comme les plus adéquates. Nos résultats s'inscrivent donc dans la continuité des travaux de Friedland et Alford (1991), Thornton et Ocasio (1999), Thornton (2002, 2004), McPherson et Sauder (2013) selon lesquels la complexité peut être perçue de manière positive et les logiques utilisées stratégiquement par les acteurs. Dans le cadre de nos observations, cette utilisation créative s'est révélée extrêmement située et montre la capacité des acteurs à être ambidextres au-delà de deux logiques institutionnelles (Jarzabkowski et al., 2013). Nos travaux mettent donc en lumière la fonction habilitante de la complexité institutionnelle dans le cadre du travail institutionnel (Thornton et al., 2012).

## ***2. Les différents engagements des acteurs dans le cadre du travail institutionnel de maintien***

Dans un deuxième temps, nos données révèlent que les acteurs concourent à faire évoluer les logiques institutionnelles en utilisant des pratiques au niveau organisationnel. Or, ces pratiques, comme nous l'avons identifié, n'ont pas le même statut. Nous les avons distinguées selon leur état sur le champ, soit ces dernières étaient nouvelles, en voie d'institutionnalisation ou institutionnalisées. Selon ce statut, nous distinguons trois

stratégies menées par les directeurs pénitentiaires. Il s'agit des stratégies de renouvellement, d'ajustement et de normalisation. L'analyse par stratégie a permis d'isoler et de mieux cerner l'action organisationnelle. Grâce à une analyse par les pratiques, nous disposons d'une vision concrète de l'action fondée sur l'étude des types de travail institutionnel (2.1.), des leviers (2.2.) et des freins (2.3.). Nous concluons en proposant une typologie de profils de travailleurs institutionnels.

### 2.1. Les types de travail institutionnel recensés

L'étude des **types** de travail institutionnel permet d'observer comment l'action organisationnelle menée par les acteurs influence plus largement l'institution. L'étude des établissements pénitentiaires facilite en particulièrement cette analyse, car l'institution est présente au niveau organisationnel. Telle une poupée russe, les établissements font partie du tout de l'institution. De sorte que prises isolément, les actions portées par les directeurs pénitentiaires ne semblent pas, à première vue, avoir un sens commun. Pour autant, notre analyse permet de disposer d'une grille de lecture mettant en exergue ces actions à l'aune de la typologie des types de travail institutionnel utilisés. Cette grille de lecture permet d'observer comment les directeurs pénitentiaires participent à leur échelle à un travail institutionnel permettant de maintenir l'institution (Lawrence et Suddaby, 2006). Néanmoins, plus que dans une volonté de maintenir l'institution en l'état, nous observons comment les acteurs s'activent pour adapter l'institution aux enjeux sociétaux contemporains.

De manière générale, **nous observons une utilisation disparate et diversifiée des types de travail institutionnel**. Notre analyse révèle que le travail institutionnel réalisé par les directeurs pénitentiaires n'implique pas un type de travail, mais le recours à plusieurs. Dans cette perspective, 17 types de travail sur 18 ont été identifiées au moins une fois (cf. annexe 21). Les directeurs pénitentiaires participent particulièrement au changement d'associations normatives, à un travail de facilitation, à l'éducation et à la valorisation de l'institution. Nos résultats corroborent donc la littérature existante en montrant que le travail de maintien des institutions sociétales implique l'appareillement de pratiques issues du travail de maintien, de création et de perturbation (Currie et al., 2012 ; Dacin et al., 2010 ; Jarzabkowski et al., 2009).

En cela, nous comprenons bien que **l'action des directeurs ne s'inscrit pas dans une rupture brutale avec le fonctionnement institutionnel traditionnel**. Au contraire, il semble que pour que le travail institutionnel soit accepté, il ait besoin de s'inscrire dans

une perpétuation des intérêts des acteurs centraux du champ. Entre pratiques visant à créer la rupture et pratique visant à garantir la continuité, nos résultats montrent donc comment **le travail de maintien est un jeu d'équilibriste qui consiste à adapter l'institution sans bousculer les acteurs**. À titre d'illustration, notre analyse a révélé comment la stratégie de renouvellement questionne les croyances collectives tout en valorisant l'institution et ses acteurs. La stratégie d'ajustement permet de changer les associations normatives tout en fournissant aux acteurs de nouveaux moyens d'agir. Enfin, la stratégie de normalisation à vocation avec l'encastrement à imprégner les acteurs de nouvelles associations normatives. En ce sens, ces types de travail institutionnel apparaissent complémentaires tant au niveau organisationnel que du champ.

Nous révélons également le **caractère extrêmement dynamique du travail institutionnel de maintien, qui au-delà du maintien des arrangements institutionnels existants participe à leur reconfiguration**. En effet, en liant les pratiques institutionnelles avec leurs différents effets sur la complexité, nos travaux contribuent à comprendre comment les acteurs agissent sur les institutions sociétales dont l'environnement apparaît pourtant fortement contraint (Hampel et al., 2017). Dans cette perspective, une nouvelle définition du travail institutionnel de maintien pourrait être discutée. En effet, à l'heure actuelle, le travail institutionnel de maintien s'apparente davantage à un travail défensif de la part des acteurs. Or, il apparaît opportun de rendre compte davantage des pratiques observées en particulier dans le secteur public, soumis à des demandes régulières de changement et donc à une adaptation constante (Denis et al., 2015). Dans cette perspective, nous proposons une nouvelle définition du travail de maintien incluant ce dynamisme. **Le travail de maintien de l'institution** consisterait donc à ne pas bloquer le changement, mais à **permettre l'adaptation de l'institution en s'assurant d'une certaine continuité avec les arrangements institutionnels préexistants**.

## 2.2. Les leviers utilisés dans le cadre du travail institutionnel

L'étude des **leviers** permet également d'enrichir la littérature par une prise en compte des différents niveaux d'action des acteurs. Nous élaborons une typologie des leviers recensés dans le cadre du travail de maintien d'une institution sociétale. Nous complétons ainsi, les rares études existantes en interrogeant trois niveaux simultanément (Hampel et al., 2017). L'étude des trois stratégies met en exergue une certaine



homogénéité des leviers utilisés par les directeurs pénitentiaires dans le cadre du travail institutionnel de maintien. Ceci semble cohérent au vu du fait que nous avons étudié des acteurs similaires dans un même environnement institutionnel et disposant donc de ressources assez semblables. Néanmoins, l'étude quantitative de données qualitatives permet de compléter les travaux de Smets et al. (2012) en fournissant un aperçu des leviers permettant la création de conditions organisationnelles facilitantes. De sorte, que nos travaux fournissent une typologie en matière de leviers utilisés par les acteurs lors du travail institutionnel de maintien (cf. tableau 29). Nous choisissons de mentionner l'ensemble des leviers répertoriés dans le cadre de l'analyse, même si ces derniers n'ont pas été détaillés dans le Chapitre 4., car ils révèlent l'importance d'une action cumulée sur ces trois niveaux de la part des acteurs organisationnels.

Tableau 29 : Leviers recensés dans le cadre du travail institutionnel de maintien

Niveaux	Leviers
Champ institutionnel	Réseau relationnel
	Soutien institutionnel
	Pratiques alternatives disponibles
	Absence de réglementation
	Exemple de changement de pratiques réussies
Organisationnel	Participation des acteurs organisationnels
	Positionnement des acteurs
	Identification d'un réseau de soutien
	Caractéristiques de la structure
	Aménagement des ressources
	Outils managériaux
	Pratiques déjà initiées dans l'établissement
Individuel	Distanciation vis-à-vis de l'institution
	Maitrise du fonctionnement organisationnel
	Maitrise des attentes institutionnelles
	Expériences passées
	Réseau professionnel
	Intérêt personnel

Source : Autrice

Aussi, et contrairement aux travaux de Smets et al. (2012) nos résultats révèlent l'importance des ressources relationnelles dans le contexte des institutions sociétales. Dans la continuité des observations de Lawrence et Phillips (2019), nous observons que ces ressources ont une importance capitale pour initier, mettre en œuvre et faire perdurer le travail institutionnel. Parce qu'elles sont composées de groupes d'acteurs hétérogènes

et de logiques multiples, ces institutions ont des relations de dépendances importantes avec d'autres institutions. Par exemple, dans le cas de l'administration pénitentiaire, celle-ci est dépendante du ministère de la Justice, de l'Éducation nationale ou encore du ministère de la Santé. Ces acteurs présents sur le champ sont également présents au niveau organisationnel. En cela, au-delà de la coordination organisationnelle identifiée par Smets et al. (2012), il s'agit d'observer comment les directeurs pénitentiaires arrivent à recruter des soutiens à la fois au sein de groupe d'acteurs qui leur sont proches tels que les surveillants ou éloignés tels que les médecins.

Dans le cas de groupes d'acteurs homogènes, nous avons vu comment l'appartenance à l'institution en amont ou en aval facilite les échanges. Néanmoins, au niveau organisationnel, nous avons observé comment le principe hiérarchique est loin de suffire pour convaincre les acteurs du bien-fondé du travail institutionnel. En cela, le fait de faire participer les acteurs et d'assurer leur positionnement par la sélection, la formation ou la négociation facilite la réalisation du travail institutionnel. Nos travaux révèlent donc à l'inverse, de l'étude de Currie et al. (2012) que l'unicité d'un groupe professionnel comme celui des surveillants pénitentiaires, n'est pas de fait, et qu'il convient de s'assurer du positionnement individuel des acteurs lors de l'introduction de nouvelle pratique. Contrairement à Wijen et Ansari (2007), il apparaît également que loin de chercher à convaincre les « *derniers convaincus* », le travail institutionnel en contexte public implique surtout de s'appuyer sur les soutiens de la première heure. En complément des travaux de Tracey (2016), nos résultats montrent ainsi comment le choix des destinataires est tout aussi déterminant que le message en lui-même.

S'agissant du recrutement d'acteurs hétérogènes et du développement de collaborations transfrontalières, nos résultats font découvrir comment l'institution en tant que telle peut convaincre les acteurs de s'engager. En cela, la nature du service public rendu est un argument auquel les organisations publiques peuvent recourir pour convaincre les acteurs de rejoindre le travail à l'œuvre. Également, nous observons comme Zietsma et Lawrence (2010) que le projet en tant qu'« *espace sûr* » d'expérimentation à petite échelle, permet aux groupes d'acteurs hétérogènes d'apprendre à collaborer. Nous avons rencontré cela, s'agissant de la participation de la cadre de l'unité sanitaire, de la responsable locale d'enseignement ou de la juge d'application des peines au sein du groupe de travail sur le module de respect, dirigé par le directeur E-ACE-2. En l'occurrence l'étude des caractéristiques structurelles facilitantes (taille réduite de structures et des équipes) montre l'importance de la dimension matérielle des

institutions pour pérenniser ces « *espaces sûrs* » (cf. action n° 12). Ces éléments permettent donc de compléter la littérature pour faciliter le recrutement de groupes d'acteurs hétérogènes (Hampel et al., 2017).

Nos travaux mettent également en avant l'importance des leviers utilisés au niveau individuel. Nous retrouvons ainsi, la distanciation institutionnelle développée par Smets et al. (2012). Si initialement les chercheurs, l'avaient observé au niveau organisationnel, nos résultats permettent de préciser que ce levier est d'abord un levier individuel. Dans notre cas, nous observons que cette distanciation est possible, car un acteur en particulier décide de prendre la responsabilité de cette distanciation. Nous pensons que cette personnification s'observe en particulier dans le contexte bureaucratique, car en cas d'échec, le risque de délégitimation serait trop important pour l'institution. Enfin, nous révélons comment la maîtrise du fonctionnement organisationnel est particulièrement importante pour le déroulé du travail institutionnel et implique une connaissance fine des caractéristiques organisationnelles. En cela, comme McPherson et Sauder (2013), nous observons que le degré d'intégration des acteurs est important pour comprendre comment les directeurs arrivent à maîtriser le panel d'attentes institutionnelles. Néanmoins, nos résultats permettent d'observer que si les directeurs pénitentiaires sont bien à la tête d'établissements pénitentiaires, leur degré d'intégration aux groupes professionnels non pénitentiaires est assez restreint. En cela, leur maîtrise du fonctionnement pénitentiaire et, en particulier de la filière surveillance, est déterminante, mais ils restent encore peu attentifs à prendre en compte le panel d'acteurs organisationnels (cf. actions n° 9, 10 et 11).

### 2.3. Les freins identifiés dans le cadre du travail institutionnel

L'étude des **freins** est, quant à elle, tout à fait originale. À notre connaissance, nous n'avons pas encore rencontré d'études répertoriant les freins rencontrés par les acteurs durant le travail institutionnel de maintien. En effet, la littérature s'est jusqu'à présent concentrée sur le travail institutionnel ayant abouti à un changement institutionnel réussi (Lawrence et Phillips, 2019). Dans cette perspective, peu d'études se sont concentrées sur les facteurs susceptibles d'inhiber le travail ou de le contraindre. Face à ce constat, nos travaux fournissent une typologie en matière de freins rencontrés par les acteurs lors du travail institutionnel de maintien (cf. tableau 30). Nous choisissons de mentionner l'ensemble des freins répertoriés dans le cadre de l'analyse, même si ces derniers n'ont pas été détaillés dans le Chapitre 4., car une vision précise de ces derniers contribue à

fournir une vue d'ensemble du travail institutionnel de maintien. Nous retenons deux éléments majeurs concernant les freins identifiés dans le cadre du travail institutionnel de maintien.

Tableau 30 : Les freins recensés dans le cadre du travail institutionnel de maintien

Niveaux	Freins
Champ institutionnel	Frontières institutionnelles
	Centralisation
	Pression syndicale
	Événements extérieurs
	Arrêt du soutien institutionnel
	Dépendances aux acteurs du champ
	Rupture politique
	Partage d'information
Organisationnel	Caractéristiques structurelles
	Résistance des acteurs
Individuel	Prise de risque
	Absence de marges perçues
	Fonction

Source : Autrice

D'une part, nous observons comment les actions entreprises au niveau organisationnel sont contraintes par les frontières institutionnelles qui entourent l'administration pénitentiaire. En ce sens, nous n'observons pas comme Gawer et Phillips (2013) un travail externe de la part des directeurs pénitentiaires visant à légitimer l'institution. Si nous avons bien observé comment ils étaient susceptibles de recruter de nouveaux acteurs, leurs actions ne visent pas à convaincre les acteurs non avertis, disposants de positions parfois tranchées tels que les citoyens. Or, selon les travaux de Gawer et Phillips (2013), les organisations pour faire évoluer les logiques institutionnelles du champ doivent s'engager dans un travail de légitimation. Ce travail vise à créer des identités collectives notamment par la production d'une histoire sur le nouveau rôle de l'institution et la place des organisations dans ce nouveau rôle. L'objectif est alors de faciliter l'acceptation externe de la nouvelle identité de l'organisation sur le champ. Cependant, nos résultats montrent, notamment à travers l'absence de travail visant à mythologiser et une utilisation peu courante du travail visant à créer une identité, que ce travail externe n'est pas réalisé. Les directeurs pénitentiaires ne réalisent pas de travail visant à légitimer les nouvelles pratiques sur le champ. Ainsi, si les pratiques sont bien en évolution, pour autant, la lecture globale entourant ces dernières reste floue pour les acteurs extérieurs à

l'institution et au champ. Nous pensons que ce travail externe n'est pas réalisé parce que le travail identitaire interne n'est pas encore abouti. L'administration pénitentiaire n'a pas encore défini sa nouvelle identité à l'aune des pratiques qu'elle intègre depuis 2009. Nous expliquons en ce sens pourquoi, l'évolution des pratiques au niveau organisationnel ne dépasse peu ou pas les frontières institutionnelles et pourquoi cette opacité est toujours aussi importante malgré l'ouverture des prisons vers le monde extérieur (cf. actions n° 14 à 20).

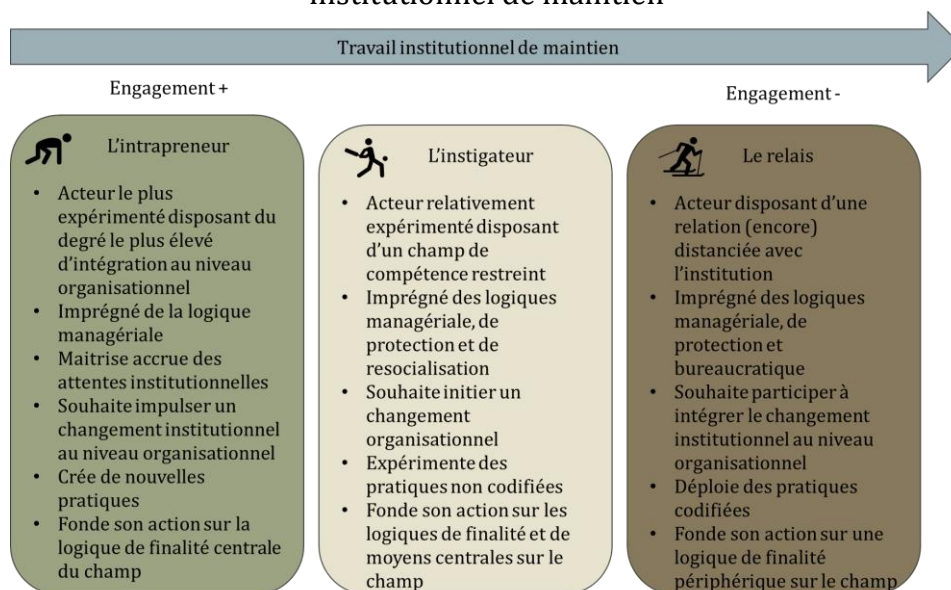
D'autre part, l'analyse des résultats a révélé un lien entre l'absence de marges perçues et l'agencement vers le passé des acteurs. De manière générale, nous soutenons l'idée que **l'état du champ crée une forme de censure de la part des acteurs qui s'engagent en priorité sur un travail au niveau organisationnel**. En effet, la nature du champ pénitentiaire apparaît à la fois caractérisée par une importante multiplicité fondée sur une constellation de logiques institutionnelles et une forte institutionnalisation. Dans cette perspective, nous développons la typologie élaborée par Dorado (2005) sur la nature des champs institutionnels. Nous observons que ces deux critères peuvent être cumulés, faisant du champ pénitentiaire, **un champ «obscur» pour le travail institutionnel**. En cela, les acteurs observent peu de marges d'action sur le champ. Dans cette perspective, agir sur les pratiques au niveau organisationnel apparaît comme le niveau d'action le plus pertinent pour les acteurs évoluant dans des environnements fortement contraints. Nous rejoignons les travaux de Feldman (2003), selon lesquels le changement n'est pas intentionnel ou inintentionnel, mais il résulte de la perception qu'ont les individus de leur capacité à modifier les routines organisationnelles et dans notre cas, institutionnelles. Ces éléments sont corroborés notamment par l'étude des freins individuels liés à la stratégie de normalisation. Les acteurs parce qu'ils n'observent pas de marges d'action limitent leurs actions à la mise en œuvre de pratiques institutionnalisées. Nous observons le contraire, s'agissant de la stratégie de renouvellement. Les acteurs perçoivent des marges grâce à leur maîtrise des attentes institutionnelles et s'en saisissent. De plus, parce que les acteurs sont soutenus institutionnellement voire politiquement, ils prennent plus d'initiatives quant à la nature même des pratiques qu'ils intègrent au niveau organisationnel et la manière dont ils les mettent en œuvre. Nous relevons ainsi, la responsabilité de l'institution quant au message d'initiative transmis aux acteurs locaux (cf. action n° 2). Il existe donc des différences dans la manière dont les directeurs saisissent les espaces d'action institutionnels. Nous distinguons ainsi, ceux qui acquièrent une liberté institutionnelle (*stratégie de*

renouvellement), ceux qui utilisent une liberté laissée par l'institution (*stratégie d'ajustement*) et ceux qui attendent que la liberté leur soit donnée par l'institution (*stratégie de normalisation*). Dans cette perspective, la perception des marges perçues pourrait être un élément explicatif pour mieux comprendre pourquoi des acteurs confrontés à des conditions similaires sur le champ s'engagent différemment dans un travail institutionnel (Hampel et al., 2017).

#### 2.4. Les profils variés des travailleurs institutionnels

De manière générale, ces stratégies traduisent donc d'un engagement différent des acteurs envers l'institution. En effet, selon les stratégies employées, nos travaux permettent d'observer différents profils de travailleurs institutionnels et enrichissent la littérature en renseignant le rôle des acteurs sur l'ensemble du processus d'institutionnalisation qu'il s'agisse de la création de nouvelles pratiques à leur ancrage sur le champ (Lawrence et Phillips, 2019 ; Hampel et al., 2017). **Nous proposons donc une typologie de trois profils de travailleurs institutionnels fondée sur un engagement important, relatif et moindre envers l'institution** (cf. figure 27). Cette typologie se fonde sur la construction d'idéaux-types, c'est à dire à partir d'une abstraction des données issues du réel (Weber, 1921 : 55 dans Paugman, 2014 : 1). Ils sont une simplification du réel permettant une compréhension facilitée des phénomènes étudiés et ce, en discernant des tendances principales qui donnent un sens à la réalité observée.

Figure 27 : Typologie des profils de travailleurs institutionnels dans le cadre du travail institutionnel de maintien



Source : Autrice

S'agissant de la stratégie de renouvellement, **l'engagement est profond**, notamment car les directeurs pénitentiaires se révèlent être des **intrapreneurs institutionnels** participant à l'innovation au sein de l'institution. Ce profil apparaît comme le plus répandu dans les études en théorie institutionnelle, car il s'apparente au profil des entrepreneurs (Lawrence et Phillips, 2019). Ces directeurs sont des directeurs expérimentés, essentiellement placés sur des postes de chefs d'établissement ou d'adjoints (cf. étude des caractéristiques individuelles). Particulièrement imprégnés de la logique managériale, ils agissent ouvertement sur l'institution pour la changer (cf. étude de l'imprégnation). Ils cherchent à faire évoluer leur institution, car ils ont conscience, plus que les autres, de l'ensemble des attentes institutionnelles dans lesquels ils naviguent (cf. étude de l'accessibilité). En cela, ils souhaitent s'engager pour réformer profondément l'institution et prennent à bras le corps, les dysfonctionnements observés dans le système pénitentiaire français (cf. étude de l'agencement). En effet, les initiatives qu'ils lancent au niveau organisationnel ont vocation à avoir des effets plus larges et ils le savent. À ce titre, ils utilisent le contexte organisationnel comme un laboratoire pour créer de nouvelles pratiques. Leurs initiatives prennent essentiellement naissance dans des commandes faites par les autorités hiérarchiques pour répondre à des besoins liés à la logique de protection (cf. étude des déclencheurs). Ils disposent, ainsi, de marges significatives laissées par l'institution afin d'imaginer de nouvelles pratiques et s'en saisissent largement.

La stratégie d'ajustement est principalement le fruit du regard porté par les directeurs pénitentiaires sur les établissements qu'ils gèrent et traduit d'un **engagement plus relatif des acteurs envers l'institution**. Les directeurs y apparaissent comme des **instigateurs organisationnels** puisqu'ils encouragent les acteurs organisationnels à utiliser des pratiques en voie d'institutionnalisation. Plus méconnus, ces acteurs sont dans le ventre mou du travail institutionnel. Pourtant, leur rôle apparaît indispensable pour tester et ancrer les pratiques en voie d'institutionnalisation. Ce sont essentiellement de jeunes directeurs, placés sur des postes de directeurs de détention (cf. étude des caractéristiques individuelles). Ils croient profondément dans l'évolution de leur institution et souhaitent y participer à leur échelle. Avec des profils d'imprégnation différents, ces directeurs agissent essentiellement selon les besoins organisationnels (cf. étude de l'imprégnation). Que ce soient pour répondre à des besoins majoritairement liés aux logiques de protection et managériale, ils s'engagent dans le travail institutionnel en proposent eux-mêmes des solutions (cf. étude des déclencheurs). Ces solutions sont

fondées sur leur connaissance des pratiques disponibles sur le champ qu'ils adaptent pour répondre directement aux besoins organisationnels (cf. étude de l'agencement). En cela, ils disposent de connaissances sur les attentes institutionnelles et agissent localement pour les satisfaire (cf. étude de l'accessibilité). Grâce à leur maîtrise du fonctionnement organisationnel, le risque est relatif, car ils se lancent si l'action est possible et s'ils sont soutenus par leur chef d'établissement.

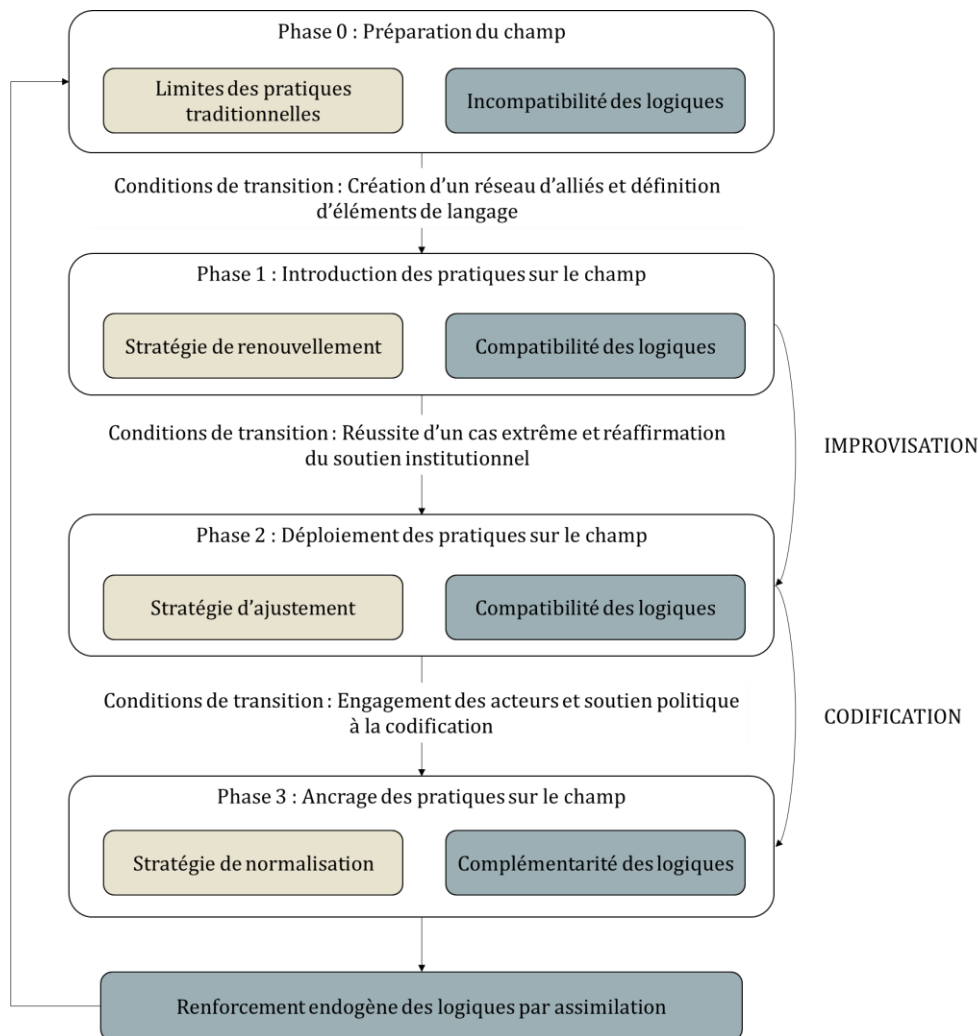
Dans le cadre de la stratégie de normalisation, les directeurs pénitentiaires agissent en transposant des pratiques institutionnalisées dans de nouveaux contextes organisationnels. Ils apparaissent comme des **relais institutionnels** disposant d'un **engagement plus faible envers l'institution**. Selon nos travaux ces acteurs sont les plus absents de la littérature notamment, car ils participent au travail une fois que celui-ci est introduit et que les pratiques sont codifiées. Pour autant, nos résultats relèvent toute leur importance en ce qu'ils soutiennent l'évolution de l'institution en imprégnant les acteurs. Leur rôle apparaît alors comme largement sous-estimé, car même s'ils ne produisent pas de nouvelles pratiques, pour autant, ce sont eux qui déploient les pratiques institutionnalisées au sein des diverses structures institutionnelles. Ce sont des directeurs avec les profils les plus disparates, allant de la jeune directrice imprégnée de la logique de resocialisation, au chef d'établissement expérimenté imprégné de la logique bureaucratique (cf. étude des caractéristiques individuelles et imprégnation). Nous avançons deux raisons pour expliquer ce faible engagement. Soit parce que dans le premier cas, l'engagement est encore en voie de construction et les événements d'identification au cours de la carrière permettront d'accroître cet engagement. Soit dans le deuxième cas parce que par nature, la relation avec l'institution apparaît comme distanciée. Dans ce cas, nous observons un lien avec une imprégnation à la logique bureaucratique. De manière générale, ces directeurs appuient les acteurs organisationnels dans leur volonté de réaliser un travail institutionnel et organisent les demandes de changement réclamées par leurs autorités hiérarchiques (cf. étude des déclencheurs). En cela, le travail institutionnel est proposé par d'autres acteurs et les directeurs pénitentiaires y contribuent en créant les conditions organisationnelles favorables. Ils connaissent leur rôle au sein des établissements et appréhendent fortement leurs contraintes. De cette manière, ils contribuent à changer l'institution par la reproduction de pratiques institutionnalisées (cf. étude de l'agencement). Ils apparaissent alors comme les derniers maillons du travail institutionnel de maintien.



### ***3. L'évolution endogène des logiques institutionnelles : un changement institutionnel par alignement***

Dans un troisième temps, nos résultats indiquent comment le travail institutionnel affecte la configuration des logiques institutionnelles (question de recherche n° 2.). Ils ont mis en lumière comment chaque stratégie participe à la reconfiguration des logiques à l'échelle organisationnelle. En nous fondant sur les travaux de Smets et Jarzabowski (2013), nous avons observé comment les directeurs pénitentiaires rendaient majoritairement, les logiques de protection et de resocialisation, compatibles et complémentaires. L'analyse de l'introduction du module de respect sur le champ a permis plus largement d'observer l'interdépendance de ces stratégies. Cette mise en perspective permet de constater la continuité institutionnelle dans laquelle s'ancrent les actions organisationnelles et laisse apparaître les mécanismes de fond qui permettent de caractériser une évolution des logiques institutionnelles à l'échelle du champ. En cela, l'étude de l'administration pénitentiaire en tant qu'institution sociétale est un cas extrêmement riche qui permet d'appréhender les microprocessus à l'œuvre lors du changement institutionnel (Powell et Rerup, 2017). Dans cette perspective, nous observons comment le travail institutionnel réalisé par les acteurs sur le champ pénitentiaire a vocation à renforcer de manière endogène les logiques. Pour expliquer ces éléments, nous illustrons les différents mécanismes révélés dans le cadre de nos résultats (cf. figure 28).

Figure 28 : Les effets du travail institutionnel sur la complexité institutionnelle



Source : Ziestma et Lawrence (2011) adaptée par l'autrice

Nous précisons ces mécanismes (3.1.) et leurs effets sur la complexité institutionnelle (3.2.).

### 3.1. De l'improvisation à la codification de pratiques, les effets sur les logiques

Dans un premier temps, les stratégies de renouvellement et d'ajustement permettent de rendre **compatibles** les logiques. En effet, en improvisant des pratiques hybrides localement, les acteurs établissent des liens pragmatiques entre logiques sans que l'ensemble des logiques utilisées soient forcément assumées. Par exemple, dans le cadre du module de respect, la logique de resocialisation n'est pas forcément utilisée comme un argument mis en avant par les directeurs pénitentiaires. Au contraire, ces derniers pour légitimer l'introduction de ce nouveau régime de détention fondent leur

argument sur la prévention des violences. Il ne s'agit donc pas de convaincre les acteurs qu'une fusion des missions est souhaitable, mais plutôt de montrer que l'utilisation de pratiques hybrides permet de concourir à la satisfaction des deux missions. Ainsi, nous observons comment ces deux stratégies visent à démontrer l'utilité pratique d'une utilisation simultanée des logiques.

Cette démonstration est possible grâce aux possibilités d'**improvisation** octroyée aux acteurs. En cela, nos travaux corroborent ceux de Smets et Jarzabkowski (2013) selon lesquels l'improvisation permet aux acteurs de créer et d'ajuster les nouvelles pratiques. Comme ces chercheurs, nos résultats ont montré que ce sont les caractéristiques de la situation organisationnelle qui conditionnent l'improvisation des nouvelles pratiques. De sorte, qu'une même pratique peut être appliquée différemment et ne pas supposer la même reconfiguration des logiques (cf. cas modules de respect, stratégie de renouvellement *versus* stratégie d'ajustement). L'improvisation est possible, car des acteurs centraux du champ se sont mobilisés pour introduire de nouvelles pratiques. Pour que l'improvisation ait lieu, ils ont créé un réseau d'alliés comprenant des acteurs variés, représentatifs de l'ensemble des strates composant l'institution. Ils ont également veillé à définir des éléments de langage permettant de faire correspondre les nouvelles pratiques aux attentes des acteurs centraux du champ. Ceci a permis de créer les conditions institutionnelles nécessaires à la mise en œuvre des stratégies de renouvellement. Nous observons également comment l'improvisation a perduré et s'est déployée plus largement. En cela, la réussite d'un cas extrême et le soutien institutionnel se sont révélés être deux conditions facilitantes à la mise en place des stratégies d'ajustement. Ces deux stratégies ont donc permis l'expérimentation de nouvelles pratiques et de manière sous-jacente, ont permis de tester les limites d'une reconfiguration des logiques institutionnelles à l'échelle de chaque établissement.

Dans un troisième temps, la stratégie de normalisation rend les **logiques complémentaires**. Dans ce dernier cas, l'utilisation simultanée des logiques est assumée par les acteurs, elle est même renforcée, car les pratiques hybrides ont fait l'objet d'un consensus. Si nous prenons le cas du module de respect, la logique de resocialisation est aujourd'hui un argument pleinement utilisé par les acteurs. La stratégie de normalisation vise donc à déployer ces nouvelles pratiques et à ancrer la reconfiguration des logiques institutionnelles.

Le passage de la stratégie d'ajustement à la stratégie de normalisation est rendu possible, car les acteurs cherchent à coordonner les efforts de travail (Smets et Jarzabkowski,

2013). Les acteurs consolident alors les pratiques testées par leur **codification**. Nos résultats ont révélé que la codification peut, par exemple, résulter de la labellisation. Dans cette perspective, la codification permet aux acteurs de normaliser l'utilisation des pratiques en voie d'institutionnalisation et de manière sous-jacente de banaliser une reconfiguration des logiques institutionnelles. Comme Smets et Jarzabkowski (2013), nous avons vu que la stratégie de normalisation imprègne les acteurs de la reconfiguration des logiques et fournit à ces derniers les compétences pour promouvoir l'évolution de l'institution. La codification est possible sous condition que les acteurs institutionnels s'engagent dans une volonté de normer les pratiques en voie d'institutionnalisation. Également, et pour faire face aux freins administratifs rencontrés par ces acteurs, le soutien politique apparaît indispensable.

### 3.2. L'évolution silencieuse des logiques institutionnelles

De manière générale, nous observons que le travail réalisé au niveau organisationnel participe à **l'assimilation des logiques institutionnelles** et contribue à leur **renforcement endogène**. Ainsi, contrairement aux développements avancés par Thornton et al. (2012), nos travaux montrent que ces deux types de changement coexistent. Plus particulièrement, l'assimilation permet le renforcement endogène.

En effet, par l'accumulation de pratiques visant à rendre compatibles et complémentaires les logiques, nous nous apercevons que les logiques institutionnelles assimilent au fur et à mesure des caractéristiques extérieures liées à d'autres logiques. Comme nous l'avons observé notamment lors de la présentation des logiques institutionnelles (cf. étude des logiques disponibles), les caractéristiques des logiques qui cadrent, aujourd'hui, les acteurs ne sont pas les mêmes qu'il y a 20 ans, 40 ans ou un siècle. Cette précision peut paraître anecdotique pour autant, la littérature fait peu état de l'évolution des logiques si ce n'est par une reconfiguration de la domination ou d'un mélange (Micelotta et al, 2017 ; Thornton et al., 2012). Or, dans notre cas, nous observons que la configuration des logiques institutionnelles au niveau du champ n'a pas changé depuis les années 70 (Winter, 2017).

Si nous prenons l'exemple de la logique de protection, celle-ci est toujours dominante sur le champ. Pour autant, cette dernière a beaucoup évolué depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle. Cette évolution se constate à l'aune de l'évolution du vocabulaire de la pratique (Thornton et al., 2012). Cette logique fondée sur la mission de garde de l'administration pénitentiaire promeut l'enfermement des personnes détenues. Cet enfermement d'abord collectif et

orienté sur un régime de privation apparenté au châtement (XVIII<sup>e</sup> siècle) a évolué vers un encellulement individuel notamment pour réduire les risques de contagion morale (XIX<sup>e</sup> siècle). Cet enfermement, depuis les années 1980, se caractérise par des relations avec l'extérieur croissantes et le développement d'une philosophie orientée sur la gestion des risques. Depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle, la mission de garde se voit également transformée à l'orée de plus grandes attentes autour de la logique de resocialisation. En cela, les relations entre acteurs sont amenées à évoluer comme l'atteste l'intégration du concept de sécurité dynamique dans les pratiques professionnelles. Dans cette perspective, nous observons comment tout en restant dominante la logique de protection s'est modifiée en assimilant des caractéristiques issues d'autres logiques. Nos travaux permettent donc d'avancer l'hypothèse selon laquelle c'est l'assimilation de caractéristiques issues d'autres logiques qui lui a permis de perdurer et de rester dominante.

Nos résultats montrent également cette assimilation, lorsque nous comparons les logiques à l'origine du déclenchement du travail institutionnel et les effets du travail institutionnel sur les logiques (cf. annexe 17). Si la logique de protection apparaît toujours dominante du début à la « fin » du travail institutionnel. Pour autant, les logiques concernées à la « fin » du travail institutionnel sont beaucoup plus importantes. À titre d'exemple, si la logique de resocialisation n'est à l'origine que de 5 projets, nous observons qu'*in fine* le travail institutionnel a eu dans 16 des cas une influence sur cette dernière. Ces effets se retrouvent par exemple, en observant comment la logique de resocialisation a assimilé des caractéristiques de la logique managériale en se fondant aujourd'hui sur une gestion actuarielle des risques de récidive.

En cela, le travail institutionnel réalisé par les acteurs permet une assimilation des logiques entre elles. Cette **assimilation** se distingue du mélange, en ce que les logiques ne sont pas fusionnées autour d'une nouvelle. Peut-être d'ailleurs, assistons-nous à une phase transitoire de transformation des logiques, avant leur fusion. Néanmoins, et en l'état, nos résultats révèlent que les acteurs par le biais des pratiques hybrides participent à rendre compatibles et complémentaires les logiques contribuant ainsi à leur renforcement endogène. De sorte que comme Smets et al. (2015), nos travaux montrent que la complexité n'est jamais résolue, mais évolue de manière constante. Les acteurs pour limiter la complexité permettent aux logiques d'assimiler les caractéristiques d'autres logiques et c'est ainsi qu'ils contiennent les effets de complexité.

Dans la continuité des premiers travaux de Winter (2017), nous constatons donc que la complexité est contenue dans le contexte pénitentiaire. En effet, notre analyse au niveau organisationnel montre que les acteurs utilisent de manière pragmatique les logiques institutionnelles. Nous pensons que cette utilisation pragmatique est facilitée par le fait que les logiques pénitentiaires ont des degrés de centralité et d'incompatibilité distincts ainsi que des champs de compétences différents (Winter, 2017). Ainsi, contrairement à un contexte dans lequel deux logiques se confrontent et dans lequel les gains et les pertes d'influence sont analysés comme un jeu à somme nulle, notre terrain permet d'observer la complexité comme un appareillement dynamique des logiques. Nous pensons donc que l'assimilation est favorisée par le fait que les établissements pénitentiaires sont traversés par six logiques institutionnelles. Dans cette perspective, parce que le mélange des six logiques apparaît peu probable, les acteurs participent à la reconfiguration des logiques en assimilant aux logiques dominantes, les caractéristiques des logiques secondaires susceptibles de maintenir la légitimité de l'institution. Par exemple, nous avons constaté comment l'utilisation de la logique managériale (logique de gouvernance) donne aux directeurs pénitentiaires d'autres moyens d'action pour agir sur les logiques de finalités. En ce sens, nous confirmons que les logiques n'ont pas la même valeur en matière de changement institutionnel (Thornton et al., 2012). De sorte que l'utilisation d'une logique peut contribuer au renforcement d'une autre. Nous nous apercevons donc que la constellation et plus encore, la multiplicité des logiques favorise leur appareillement. En cela, nous nous positionnons à contre-courant des études sur la complexité qui observent que plus le nombre de logiques augmente, plus le degré de conflits est important (Greenwood et al., 2011). Nous soutenons la thèse inverse, plus contre-intuitive, selon laquelle **plus le nombre de logiques augmente, plus la complexité diminue, car les possibilités d'assimilation sont démultipliées**. Comme le préconisait McPherson et Sauder (2013), nos résultats permettent donc de dépasser le prisme du conflit pour observer comment les logiques peuvent se renforcer. En cela, parce que les logiques sont nombreuses, elles se complètent et donc évoluent en assimilant des caractéristiques des unes et des autres. Ainsi, loin de disparaître ou de fusionner, chaque logique est amenée à être renforcée et la complexité en ce sens, à perdurer. Nos résultats permettent ainsi de constater que le travail institutionnel réalisé par les acteurs affecte la complexité, par une évolution endogène des logiques. En cela, cette recherche permet de corroborer l'idée selon laquelle les logiques sont « *construites plutôt que données* » (Smets et Jarzabkowski, 2013 : 1279).

De manière générale, ces éléments amènent à constater que le changement institutionnel au sein de l'administration pénitentiaire se caractérise comme un alignement institutionnel (Micelotta et al., 2017). L'alignement institutionnel se fonde sur un rythme de changement évolutionnaire et une portée développementale (Micelotta et al., 2017). Le changement y est perçu comme lent et se réalise dans une certaine continuité. Néanmoins, et contrairement à Micelotta et al. (2017) nous observons que l'alignement institutionnel n'est pas le fruit d'évolution au niveau macro, mais prend son origine dans des interactions de niveau micro et plus particulièrement dans l'évolution des pratiques au niveau organisationnel et du champ. En cela, nous proposons que **l'alignement institutionnel soit défini comme un processus évolutif ascendant caractérisé par une évolution endogène des logiques**. Dans cette perspective, nos résultats permettent de soutenir l'idée que le changement institutionnel prend d'autres formes qu'un changement brutal ou flagrant, se caractérisant également sous le prisme d'une adaptation constante (Micelotta et al., 2017). Cette recherche apporte donc un nouvel élément de réponse au paradoxe de l'agencement imbriqué (Battilana et Dorado, 2010 ; Dorado, 2005 ; Seo et Creed, 2002). En effet, **en théorisant l'évolution des institutions comme constante, nous montrons que les individus font évoluer les institutions dans lesquelles ils sont encastés grâce à deux leviers**. D'une part, les acteurs disposent d'une réflexivité assez importante pour façonner leur institution parce que les institutions elles-mêmes sont traversées par plusieurs rationalités. Les acteurs sont obligés de prendre en compte, même de manière minimale, ces attentes s'ils souhaitent garantir la légitimité de leur action. Dans cette perspective, l'encastrement est pluriel et amène les acteurs à être vigilants quant au changement qu'ils souhaitent prescrire. D'autre part, nos résultats montrent que cet encastrement est mutable. L'action des acteurs sur l'institution n'a pas vocation uniquement à modifier l'ordre de domination des rationalités, mais à faire évoluer les rationalités en elles-mêmes. En cela, nous soutenons l'idée que si les acteurs reproduisent la même institution, ils ne reproduisent jamais les mêmes rationalités qui traversent cette institution. Soumis à des réalités pratiques, les acteurs sont amenés à adapter les scripts institutionnels et à reconfigurer ces rationalités au niveau local. Nous pensons que c'est le temps de latence entre les reconfigurations locales et leur normalisation, qui contribuent à accroître la réflexivité des acteurs et qui les amènent à penser les adaptations futures. Ceci explique pourquoi les institutions paraissent toujours en retard par rapport aux réalités pratiques des acteurs. Comme nous l'avons vu, la codification nécessaire à la normalisation peut prendre du temps car elle implique un soutien politique.

## **Conclusion Section 1.**

Cette section avait vocation à répondre à notre problématique et à discuter les résultats. Pour rappel, notre problématique est la suivante : « **comment le travail institutionnel réalisé par les directeurs pénitentiaires, en établissement pénitentiaire, affecte-t-il la complexité institutionnelle ?** ». Nous apportons trois éléments de réponse.

Premièrement, nos données révèlent que l'environnement complexe dans lequel évoluent les directeurs pénitentiaires implique que ces derniers prennent en compte une variété de logiques institutionnelles. Dans cette perspective, les directeurs pénitentiaires sont tenus de maîtriser ces logiques et de les manipuler stratégiquement. Ils sont donc particulièrement attentifs à leur environnement et réalisent un travail institutionnel en lien avec ce dernier. Quelle que soit leur imprégnation aux logiques institutionnelles, nous observons qu'en majorité leur attention se fonde sur une prise en compte des besoins liés à la logique centrale sur le champ.

Deuxièmement, les résultats montrent que les directeurs pénitentiaires s'engagent dans un travail institutionnel de maintien de l'administration pénitentiaire. Pour ce faire, ils utilisent trois stratégies au niveau organisationnel. Ils peuvent mettre en place une stratégie de renouvellement, une stratégie d'ajustement ou une stratégie de normalisation des pratiques. Ces trois stratégies traduisent des engagements différents de la part des acteurs envers l'institution. Plus la stratégie implique un changement important au niveau des pratiques, plus nous observons un engagement fort de la part des acteurs.

Troisièmement, cette étude met en évidence les effets des stratégies au niveau organisationnel sur la complexité institutionnelle. En particulier, nous avons observé comment l'utilisation de pratiques hybrides permet une reconfiguration locale des logiques et contribue à rendre les logiques compatibles puis complémentaires. Pour autant, les freins identifiés sur le champ semblent contraindre les directeurs à agir plus ouvertement sur ce dernier. Ce faisant, loin d'observer une reconfiguration des logiques sur le champ, nous constatons plutôt comment le travail institutionnel entrepris par les acteurs institutionnels permet l'assimilation des caractéristiques des différentes logiques. Dans cette perspective, les travailleurs institutionnels agissent sur la complexité en modifiant les logiques de manière endogène et permettent de la sorte, à l'institution de s'adapter.



Ces résultats participent à une réflexion d'ensemble sur la manière dont les institutions sociétales évoluent. Il s'agit à présent de convertir notre intérêt pour ces éléments théoriques en contributions pour la société (Hampel et al., 2017). Ce faisant, nous proposons plusieurs préconisations managériales fondées sur l'analyse de nos résultats. En vertu de notre positionnement épistémologique, nous veillons donc à proposer des préconisations actionnables par les acteurs.

## **Section 2. Les préconisations managériales**

Il s'agit dans cette seconde section de mettre à contribution notre analyse théorique pour avancer des préconisations managériales. Celles-ci sont à l'adresse des directeurs pénitentiaires et plus largement des autorités hiérarchiques et politiques qui cadrent leurs actions. Elles ont vocation à faciliter le fonctionnement organisationnel (1.) et à implanter les établissements pénitentiaires dans le champ sociétal (2.). Ces préconisations s'inscrivent dans l'Unité de Formation n° 6 de la formation professionnelle des directeurs pénitentiaires, à savoir « *manager les services et les ressources* » et plus particulièrement dans le module n° 4 « *mettre en œuvre un management stratégique* » (DNS, livret formation DSP, 2019). Nous définissons ces préconisations à l'aune du vocabulaire théorique utilisé dans nos résultats, car il paraissait indispensable d'observer une continuité entre les parties, garantissant ainsi le bien-fondé de ces propositions. Le tableau 31 détaille ces préconisations et établit un lien avec nos résultats.

De manière générale, ces préconisations découlent de nos entretiens et observations avec les nombreuses personnes rencontrées tout au long de cette recherche. Elles permettent de mettre en lumière de « *bonnes pratiques* » complétant ainsi le répertoire mis en place par le ministre de la justice. Enfin, elles participent à créer un environnement de travail plus inclusif, permettant à chaque acteur de trouver du sens à sa fonction et sa place au sein des établissements. En créant des conditions organisationnelles positives, elles concourent donc à l'amélioration de la prise en charge des personnes détenues.

Tableau 31 : Synthèse des actions proposées au regard des résultats de la recherche

Préconisations	Actions	Objectifs en lien avec les résultats
Développer le pouvoir d'intention des directeurs pénitentiaires	Action n° 1 : Perpétuer l'organisation de stages à l'étranger en se focalisant sur des pratiques alternatives.	Accroître l'accessibilité aux logiques institutionnelles.
	Action n° 2 : Affirmer le rôle joué par les directeurs pénitentiaires dans l'évolution de leur institution.	Favoriser la perception des directeurs quant aux marges dont ils disposent.
	Action n° 3 : Étendre aux prises de fonction de jeunes professionnels, une période d'état des lieux de leur bâtiment.	Développer la capacité des jeunes directeurs à observer des stimuli.
	Action n° 4 : Augmenter le nombre d'appels à projets pour la réalisation d'événements ou d'actions.	Augmenter le nombre de stimuli environnementaux.
	Action n° 5 : Remettre en place l'obligation de réaliser un mémoire professionnel à l'issue de la formation professionnelle.	Interroger les acteurs sur leur intention.
	Action n° 6 : Accompagner la mobilité professionnelle par la création de service d'accompagnement au niveau interrégional.	Accroître l'accessibilité aux logiques institutionnelles.
	Action n° 7 : Créer des groupes d'échanges de pratiques entre personnels de direction à l'échelle nationale.	Interroger les acteurs sur leur intention.
	Action n° 8 : Réorganiser les champs de compétences en établissements pénitentiaires.	Augmenter la capacité des directeurs à se saisir des stimuli.
Augmenter le degré d'intégration des directeurs pénitentiaires	Action n° 9 : Perpétuer l'organisation de stages d'observation auprès de l'ensemble des services présents en établissements.	Accroître l'accessibilité aux logiques institutionnelles.
	Action n° 10 : Questionner l'utilisation des CPU dans le cadre d'une prise en charge pluridisciplinaire.	Augmenter la participation des groupes d'acteurs organisationnels, non pénitentiaire.
	Action n° 11 : Fusionner les corps de DPIP et de DSP.	Accroître l'accessibilité aux logiques institutionnelles.
Théoriser la prise en charge au sein des établissements	Action n° 12 : Repenser l'architecture des établissements et l'emplacement des services.	Pérenniser la création d'espaces sûrs.
	Action n° 13 : Développer la formation des directeurs pénitentiaires avec une formation spécialisée en gestion publique.	Développer une pensée indépendante en matière d'idéologie managériale.
	Action n° 14 : Rendre les projets d'établissement obligatoires.	Réaliser un travail identitaire.
	Action n° 15 : Réaliser, à la prise de fonction des chefs d'établissements, un diagnostic stratégique des établissements.	Réaliser un travail identitaire.
Valoriser l'institution	Action n° 16 : Établir une méthodologie à la définition des projets d'établissement.	Accompagner le travail identitaire.
	Action n° 17 : Développer les symboles institutionnels au niveau organisationnel.	Réaliser un travail identitaire interne.
	Action n° 18 : Augmenter le nombre d'événements visant à faire découvrir les établissements pénitentiaires aux citoyens.	Réaliser un travail de légitimation.
	Action n° 19 : Affirmer le rôle joué par les directeurs pénitentiaires sur le champ institutionnel et sociétal.	Réaliser un travail de légitimation.
	Action n° 20 : Définir une nouvelle histoire institutionnelle.	Réaliser un travail identitaire et de légitimation.

Source : Autrice

Au regard de la trajectoire du changement institutionnel identifiée dans nos résultats, nous pensons qu'il faut concentrer les efforts à l'échelon local pour imprégner les acteurs d'une nouvelle configuration des logiques institutionnelles. En cela, une majorité des actions que nous proposons aux acteurs pénitentiaires a vocation à être mise en œuvre à l'échelle des établissements. En effet, nous ne pensons pas que les acteurs pénitentiaires arrivent à convaincre l'opinion publique — relayée par les médias — du bien-fondé de leurs actions. En revanche, nous soutenons l'idée qu'ils puissent intégrer les établissements dans des communautés de vie permettant aux citoyens de faire ainsi, leur propre opinion sur le service public rendu.

Ces préconisations sont détaillées en vingt actions. Nous les classons dans une continuité avec celles déjà entreprises par l'institution, que ce soit au niveau de l'administration centrale, de l'ENAP, des directions interrégionales ou des établissements. En cela, nos travaux permettent de corroborer leur utilité, comme cela est souligné dans le paragraphe « **Approfondir** ». Dans le second paragraphe, intitulé « **Développer** », nous proposons de nouvelles actions.

### ***1. Faciliter le fonctionnement organisationnel***

Notre recherche porte sur la manière dont les directeurs pénitentiaires font évoluer leur institution. De manière générale, l'étude des types de travail institutionnel, des leviers et des freins permet aux directeurs pénitentiaires de disposer d'une grille de réflexion quant à leur action. Pour résumer ces éléments, nous proposons une grille de questions sur laquelle les directeurs pénitentiaires pourront s'appuyer dans le cadre d'un nouveau projet (cf. annexe 21). En effet, l'ensemble des variables interrogées contribue à une réflexion autour de leur intention stratégique et facilite le développement d'un plan d'actions lors de la mise en œuvre d'un projet en établissement.

De manière plus générale et à l'aune des éléments avancés en Section 1, deux principales préconisations concernant le rôle joué par les directeurs pénitentiaires au sein des établissements. Il s'agit de développer leur pouvoir d'agencement (1.1.) et d'accroître leur degré d'intégration au sein des établissements (1.2.). Nous détaillons ces préconisations à l'aune de douze actions.

## 1.1. Développer le pouvoir d'agencement des directeurs pénitentiaires

L'agencement des acteurs consiste à prendre conscience de l'institution et des logiques qui la traversent. Plus précisément, nous rapprochons les notions d'agencement et de réflexivité. Comme l'ont montré nos résultats, si les directeurs pénitentiaires prennent davantage conscience que l'institution est une construction sociale dans lequel ils ont un pouvoir d'agir, alors leur capacité de vouloir et de pouvoir faire évoluer l'institution s'en retrouve démultipliée. Pour développer ce pouvoir d'agencement, nous proposons huit actions.

### **Actions à approfondir :**

*Action n° 1 : Perpétuer l'organisation de stages à l'étranger en se focalisant sur des systèmes pénitentiaires ou des établissements pénitentiaires mettant en œuvre des pratiques alternatives.* Nous pensons par exemple, au projet européen « *Wish-EU* », conduit en France par la FARAPEJ qui invite à repenser la taille des établissements pénitentiaires à plus petite échelle. La taille des établissements pénitentiaires ne dépend pas du champ de compétences des directeurs pénitentiaires. Néanmoins nos résultats, notamment sur l'introduction du module de respect, montrent que la fenêtre d'opportunité politique peut être mince et qu'il convient de s'en saisir rapidement. En cela, une meilleure connaissance des pratiques alternatives permettrait aux directeurs pénitentiaires d'être plus rapides quant à la proposition de nouvelles pratiques. De plus, nos résultats ont montré l'importance des expériences passées et de l'accessibilité pour les directeurs investis dans la stratégie de renouvellement. Ces stages seraient l'occasion plus largement de renforcer les connaissances des directeurs pénitentiaires sur les logiques institutionnelles alternatives.

*Action n° 2 : Affirmer le rôle joué par les directeurs pénitentiaires dans l'évolution de leur institution.* En effet, comme l'ont montré nos résultats, la perception des marges d'action est presque aussi significative que l'effectivité de ces marges. En cela, il convient d'affirmer le rôle joué par les directeurs pénitentiaires dans l'évolution des établissements pénitentiaires. Si nos interlocuteurs, au niveau central ou interrégional, ont bien mis en avant les espaces laissés aux chefs d'établissements, ce rôle n'est pas dévolu qu'à ces derniers. D'autant plus, depuis la réforme statutaire qui les place en tant que haut fonctionnaire. Nous pensons qu'un message solennel du directeur de

l'administration pénitentiaire à destination des directeurs en fin de formation pourrait être communiqué en ce sens. La portée symbolique de ce message serait importante. En effet, les attentes en matière de symboles et d'appartenance institutionnelle sont prégnantes chez les directeurs pénitentiaires. Ainsi, mettre en exergue leur capacité d'initiative et leur compétence pour changer le visage de l'institution permettrait de les identifier et de les reconnaître comme des acteurs à part entière du changement institutionnel. Ce message pourrait ainsi appeler les directeurs à observer un monde en mutation dans lequel la prison doit trouver sa place et non attendre que des acteurs extérieurs la lui offrent. Ce rôle pourrait aussi être mis en lumière avec la création de deux journées de formation par an, et uniquement à destination de directeurs. Cette formation de maintien et de perfectionnement des acquis aurait trois avantages. Elle permettrait aux directeurs de se retrouver et d'étoffer leur réseau relationnel au-delà de directeurs rencontrés en école. Elle permettrait également d'échanger sur les pratiques. En ce sens, l'ordre du jour pourrait être coconstruit entre les directeurs et l'ENAP. Elle participerait enfin, à créer une identité professionnelle axée sur l'innovation publique. Cette formation pourrait être complétée d'un outil de discussion en ligne accessible à l'ensemble des directeurs pénitentiaires. A titre d'exemple, les colonels de sapeur-pompier professionnels disposent d'un blog d'échanges de pratiques. De manière générale, l'objectif serait de créer des espaces de discussion sûrs dans lesquels les professionnels discuteraient de leurs difficultés et proposeraient des solutions. Plusieurs de nos interlocuteurs ont évoqué l'isolement des directeurs en établissements et leur souhait de pouvoir échanger avec leurs pairs sur des moyens d'action.

*Action n° 3 : Étendre aux prises de fonction de jeunes professionnels, une période d'état des lieux de leur bâtiment.* En effet, nos résultats ont montré que la prise de fonction était propice pour réaliser un projet, car les directeurs sont vigilants et à l'écoute des demandes réalisées par les personnels. Établir une période d'état des lieux d'un mois aurait deux objectifs. Le premier serait un objectif de découverte mutuelle. Les directeurs auraient ainsi le temps d'appréhender leur environnement professionnel et de se faire connaître des acteurs. Le deuxième serait de disposer d'un moment privilégié d'échanges avec les groupes d'acteurs autour des changements possibles et souhaitables pour l'établissement. Ces échanges auraient lieu avec l'ensemble des acteurs organisationnels (personnels de surveillance et d'encadrement, personnes détenues, personnels, enseignants, médicaux, etc.). Ils s'organiseraient autour d'entretien individuel

indispensable à la création de liens professionnels. Nous sommes bien conscients que cela représenterait beaucoup de temps. Néanmoins, ces entretiens seraient l'occasion d'identifier et de positionner les directeurs en tant que directeur de structure. Cet état des lieux se concrétiserait par un rapport d'étonnement à destination du chef d'établissement. Finalement, ces discussions pourraient représenter un fil directeur à l'action, et l'organisation de ces demandes par ordre de priorité, un plan d'action.

*Action n° 4 : Augmenter le nombre d'appels à projets pour la réalisation d'évènements ou d'actions visant à créer des relations positives entre personnes détenues et surveillants pénitentiaires.* Si ces actions n'ont pas d'impact « direct » sur la réinsertion des personnes détenues et il convient, selon nous, de l'assumer comme tel sur le champ sociétal. Néanmoins, nos travaux montrent que ces actions permettent aux acteurs de modifier leur perception de l'institution. En cela, ces actions contribuent à faire changer l'institution en fournissant aux acteurs des exemples positifs de ce qu'elle pourrait devenir. De plus, nos travaux montrent le rôle joué par les autorités hiérarchiques dans l'introduction de nouvelles pratiques au niveau organisationnel. Ce rôle est d'autant plus déterminant dans des administrations déconcentrées, car les acteurs sont particulièrement dépendants des demandes des autorités hiérarchiques. Or, la somme des demandes à satisfaire au quotidien peut facilement absorber les directeurs et limiter leur pouvoir d'agencement. Dans cette perspective, les appels à projets représentent des stimuli envoyés par les autorités hiérarchiques pour orienter l'attention des directeurs.

### **Actions à développer :**

*Action n° 5 : Rétablir l'obligation de réaliser un mémoire professionnel à l'issue de la formation professionnelle.* Il s'agirait de dépasser la mise en œuvre actuelle d'un projet pour davantage offrir aux acteurs un moment de réflexion sur les pratiques professionnelles, rare dans les carrières professionnelles. Ainsi, au-delà de l'application de pratiques, le mémoire participe à se questionner sur le « pourquoi » et amène les acteurs à rechercher des solutions alternatives permettant de dépasser les prescriptions. Le mémoire représente, en ce sens, une occasion pour prendre le temps de découvrir et d'étudier de nouvelles pratiques. Ce mémoire devrait être l'occasion de réfléchir aux pratiques de demain plutôt que de réfléchir aux contraintes établies par les contextes organisationnels présents. Au-delà de la professionnalisation, la formation professionnelle doit aussi contribuer à ce que les acteurs pensent leur pratique. Réalisé

sur les deux ans de formation, ce mémoire de 50 à 70 pages pourrait être réfléchi théoriquement sur la première année et éventuellement mis en œuvre dans la seconde année si un établissement le permet. Si tel n'était pas le cas, le mémoire pourrait malgré tout envisager un plan d'action opérationnel sur un établissement fictif. Un des sujets pourrait, par exemple, être « *Penser les liens familiaux de demain : état des lieux français, comparaison internationale, propositions.* ». De manière pragmatique, il pourrait être collectif et rassemblé 3 à 4 directeurs panachés. Une base de sujets pourrait être constituée par des directeurs en poste à l'ENAP, à la DAP, en DI, en SPIP ou en établissement. Ce mémoire serait l'occasion de fournir aux directeurs pénitentiaires les moyens de conceptualiser la prise en charge de demain. Il permettrait également d'aller à la rencontre des professionnels et de la diversité des structures. Un double accompagnement, par groupe, pourrait ainsi être envisagé entre les chercheurs du CIRAP et le directeur à l'initiative du sujet.

*Action n° 6 : Accompagner la mobilité professionnelle par la création de service d'accompagnement au niveau interrégional.* Comme nous l'avons observé, les expériences professionnelles passées sont déterminantes dans l'accessibilité aux logiques. En cela, tous les acteurs rencontrés reconnaissent les bienfaits tant individuels qu'organisationnels à la mobilité. Néanmoins, tous mettent, également, en avant les difficultés personnelles qu'engendrent les déplacements professionnels, qui poussent parfois les directeurs pénitentiaires à s'isoler de leur famille ou à contraindre leur évolution professionnelle. Au regard des propos tenus par les personnes interrogées, nous pensons donc qu'un meilleur accompagnement individuel et familial est à créer. Nous sommes conscients que l'échelon central, à savoir le service RH5, ne dispose pas des capacités humaines pour réaliser cet accompagnement. En ce sens, nous proposons que ce service soit dévolu aux directions interrégionales d'accueil. Ce service pourrait être composé de personnes s'occupant spécifiquement des modalités d'accueil des nouveaux directeurs et de leur famille. En cela, les directeurs ont souligné que la mobilité était particulièrement contraignante en fonction de certaines phases de vie (enfant en bas âge ou adolescent). Ce service pourrait proposer un réseau de places auprès de médecins, de crèches, d'établissements scolaires, d'hébergements préalablement négociés avec les communes. De manière générale, il s'agirait de penser un processus d'accueil sur le territoire et d'aide à la mobilité des hauts fonctionnaires. Ce service support aurait ainsi faciliterait de cette manière, l'arrivée des nouveaux personnels et de leur famille. Il

s'établirait sur l'exemple du « *Bureau de la gestion de la mobilité* » du ministère des armées (DGA).

*Action n° 7 : Créer des groupes d'échanges de pratiques entre personnels de direction à l'échelle nationale.* Ces groupes pour plus de diversité pourraient accueillir l'ensemble des personnels de direction des établissements pénitentiaires (CSP, personnels administratifs, DPIP, DSP). Ces groupes d'échanges seraient l'occasion de réfléchir au futur de l'administration pénitentiaire et des conditions de prises en charge des personnes détenues. Nombreux sont les directeurs pénitentiaires à souhaiter s'investir durablement sur ces questions en dépassant le prisme syndical. Notons, par ailleurs, que de tels groupes pourraient renforcer le poids des propositions institutionnelles faites aux politiques, notamment en dépassant le calendrier électoral. Ces journées, labellisées sous le sceau de la formation continue, pourraient être organisées par le laboratoire de recherche et d'innovation de la DAP (EX4). Nous pourrions très bien imaginer ces groupes d'échanges sur deux journées à raison d'une dizaine de participants. La première journée pourrait être consacrée à des discussions autour d'une thématique circonscrite préalablement. Par exemple, « *intérêts, objectifs et difficultés liées à la mise en œuvre d'espaces de discussion entre l'administration et les personnes détenues* ». La deuxième journée pourrait s'atteler avec les participants à discuter de la forme de ces espaces de discussion et des règles qui pourraient être créées pour soutenir durablement ces espaces. Plusieurs intervenants pourraient être conviés (professionnels, universitaires et membres de la société civile) afin de créer un espace d'échanges interprofessionnels.

*Action n° 8 : Réorganiser les champs de compétences en établissements pénitentiaires.* En effet, nous avons observé comment les directeurs pénitentiaires étaient parfois assujettis à une gestion courante ne leur permettant pas de disposer de temps pour réaliser un travail de fond sur les pratiques. En cela, nous observons que la réforme statutaire ayant remis en place les CSP doit être saisie comme une chance pour ces derniers de repenser leur mission en établissement. Nous pourrions donc imaginer un transfert de compétence des directeurs vers les CSP. Ainsi, au lieu de voir les CSP comme des « super officiers », ils pourraient être appréhendés plutôt comme des « cadres gestionnaires ». Par exemple, une partie de la charge de travail liée à la tenue des CPU pourrait être ainsi leur être déléguées<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Nous proposons page 366 de nouvelles missions aux directeurs pénitentiaires



## 1.2. Augmenter le degré d'intégration des directeurs pénitentiaires

Le degré d'intégration des acteurs se réfère à la position des acteurs dans le contexte organisationnel. Plus les acteurs disposent d'une position à l'orée de plusieurs groupes professionnels, plus ils sont en capacité de maîtriser les attentes liées à ces groupes et sont susceptibles de les utiliser stratégiquement. Plus précisément, nous rapprochons cette notion avec celle de coordination. Comme l'ont montré nos résultats, si les directeurs pénitentiaires prennent en compte l'ensemble des groupes professionnels composant le fonctionnement organisationnel, la coordination autour du projet s'en retrouve facilitée. Pour développer ce degré d'intégration, nous proposons quatre actions.

### **Actions à approfondir :**

*Action n° 9 : Continuer d'organiser des stages professionnels d'immersion en rendant obligatoires les stages auprès de l'ensemble des services présents en établissements.* Les directeurs pénitentiaires réalisent au début de leur formation professionnelle un stage de découverte au sein d'un établissement pénitentiaire. Durant ce stage, ils sont amenés à suivre au quotidien et pendant plusieurs jours les surveillants pénitentiaires. Nous pensons que ce même exercice devrait être réalisé pour l'ensemble des groupes professionnels qui participent au fonctionnement organisationnel. Qu'il s'agisse des CPIP, des personnels médicaux, des personnels enseignants, des personnels administratifs ou encore des personnels liés au prestataire privé, nous pensons qu'une meilleure connaissance des services participant au fonctionnement organisationnel est nécessaire. En l'occurrence, nos résultats ont démontré que les directeurs étaient particulièrement focalisés sur la gestion des surveillants pénitentiaires. En ce sens, développer les connaissances des directeurs sur les autres groupes professionnels ancrerait leur position à la tête des établissements pénitentiaires et non pas à la seule tête de la filière surveillance. En appréhendant les contraintes de chaque groupe d'acteurs, il s'agirait aussi, de contribuer à l'amélioration de la qualité des relations.

*Action n° 10 : Questionner l'intérêt et l'utilisation des CPU dans le cadre d'une prise en charge pluridisciplinaire.* Nos résultats ne permettent pas de mettre en lumière l'intérêt des CPU dans le cadre du travail institutionnel réalisé par les directeurs pénitentiaires. Ces instances sont, pourtant, censées faciliter les échanges entre groupes professionnels autour d'une thématique liée à la prise en charge des personnes détenues. Or, loin d'être

un espace d'échanges constructifs, elles apparaissent surtout comme un moment de mise en conformité administrative. L'absence récurrente d'une partie des acteurs est, en cela, significative du manque d'intérêt qu'elles créent. De sorte que la multiplication des CPU ainsi que leur contenu extrêmement dense et formalisé, enjoint les acteurs à vouloir s'en débarrasser rapidement. Néanmoins, nous pensons que le problème ne vient pas de ces instances, mais de leur contenu. En cela, il faudrait adapter leur utilisation pour développer leur véritable intérêt c'est-à-dire la mise en commun de professionnels autour d'une thématique de prise en charge (arrivant, travail, formation, etc.). Nous pensons que le traitement individuel des demandes devrait être totalement dématérialisé sur GENESIS et traité par le surveillant référent. Ceci participerait à affirmer l'importance de la formalisation des écrits pour l'ensemble des professionnels. Les CPU pourraient alors être des moments privilégiés d'échanges entre professionnels pour discuter par exemple, non pas de l'acceptation d'une formation, mais des perspectives d'évolution du plan de formation à l'échelle de l'établissement. Ce constat autour de l'importance des CPU est corroboré face à la multiplication des groupes de travail. Les groupes de travail multiplient les moments de consultation et concurrencent les CPU, notamment car le temps de travail n'est pas extensible. Or, ces groupes de travail font participer largement les personnels de surveillance, mais intègrent peu les autres groupes professionnels. En cela, les CPU apparaissent comme des moments institutionnalisés où la représentativité des acteurs et la diversité des thématiques sont assurées — notamment, car il s'agit d'une obligation légale —. À l'image des réunions mensuelles de performance avec le partenaire privé, il s'agirait de faire le point avec les autres partenaires institutionnels sur un ordre du jour préalablement défini et en lien avec l'organisation générale des établissements. Nous proposons donc aux directeurs pénitentiaires de se saisir pleinement des CPU dans le cadre de la réalisation de leur projet afin de dépasser son seul intérêt communicatif. Par exemple, dans le cadre d'un projet sur l'introduction d'un module de respect, pourraient être sollicités les participants des CPU attenants au travail, à la formation, aux UVF, aux arrivants. Dès lors l'utilisation de groupes de travail ne serait possible que si les thématiques ne sont pas traitées par des CPU spécifiques. Il s'agirait de cette manière de dépasser le cadre de la pluridisciplinarité pour tendre vers celui de la transdisciplinarité.

## **Actions à développer :**

*Action n° 11 : Fusionner les corps de DPIP et de DSP.* Cette action permettrait de simplifier l'organisation de la chaîne hiérarchique en établissement et permettrait une plus grande intégration des personnels de la filière de l'insertion au sein des établissements. Il s'agirait ainsi de modifier le champ de compétence des chefs d'établissements en intégrant pleinement la filière de l'insertion sous l'autorité directe des chefs d'établissement. Les directeurs de détention auraient alors en charge la gestion des CPIP, comme ils ont en charge les personnels de surveillance c'est-à-dire selon l'affectation en bâtiment. Nous pensons qu'aujourd'hui, la chaîne hiérarchique propre à cette filière l'isole du reste des personnels pénitentiaires. Bien souvent les CPIP sont appréhendés au même titre que les autres acteurs organisationnels non pénitentiaires. Nous pensons qu'une gestion plus directe de ces derniers par les directeurs de détention permettrait d'accroître leur visibilité. Par ailleurs, une gestion des personnels de l'insertion par les directeurs pénitentiaires permettrait de coordonner plus facilement les actions autour de la prise en charge et d'affirmer le rôle joué par l'ensemble des personnels pénitentiaires dans les deux missions que sont la garde et la réinsertion. Nous pensons que cette gestion faciliterait la coordination autour d'une vraie politique de prise en charge au sein des établissements.

*Action n° 12 : Repenser l'architecture des établissements et l'emplacement des services.* En effet, nous avons observé de nombreuses différences dans l'architecture des établissements pénitentiaires et nous relevons deux éléments de réflexion susceptibles de faciliter la coordination organisationnelle. En premier lieu, les bureaux des CPIP devraient être intégrés entièrement aux bâtiments d'hébergement. Dans la continuité des propos précédents, nous pensons que l'isolement physique nourrit l'opposition entre groupes professionnels, et crée une disparité entre « ceux qui sont là au quotidien », les surveillants, et « ceux qui voient les détenus seulement sous leur beau jour », les CPIP. Grâce à une réalité matérielle partagée, il s'agirait de créer une culture organisationnelle commune. Nous observons en ce sens, comment les structures spécialisées permettent des relations plus proches entre professionnels, car les acteurs partagent les mêmes couloirs, les mêmes machines à café ou les mêmes salles de pause. En deuxième lieu, le développement de gros établissements (<500 personnes détenues) avec en particulier, une exclusion des bâtiments administratifs en dehors des murs d'enceinte contribue au sentiment d'isolement des personnels de part et d'autre. Le temps de déplacement des

personnels de direction est allongé et limite les échanges avec les autres professionnels. La distance physique entre bâtiment exacerbe les pratiques propres à chaque bâtiment et nuit à la coordination des établissements. De manière générale, nous observons que les grands établissements sont également ceux qui ont des taux de turn-over les plus élevés. Nous pensons qu'outre le fait que ce soient des établissements en sortie d'école, ces grands, voire très grands, établissements ne permettent pas de créer des relations interpersonnelles, ce qui n'incite pas les personnels à rester sur le long terme. Cette reconfiguration permettrait enfin, de recentrer les services au plus près des usagers.

## ***2. Implanter les établissements pénitentiaires dans le champ sociétal***

Nos résultats ont montré que les actions portées en établissements pénitentiaires manquaient de lisibilité à cause notamment des frontières institutionnelles existantes. Pour répondre à ces éléments, nous proposons deux principales préconisations pour implanter les établissements pénitentiaires dans le champ sociétal. Il s'agit de théoriser la prise en charge (2.1.) et de valoriser l'institution (2.2.). Nous détaillons ces préconisations à l'aune de huit actions.

### **2.1. Théoriser la prise en charge au niveau organisationnel**

La théorisation de la prise en charge consiste à élaborer un but pour les établissements pénitentiaires. En effet, aujourd'hui les personnes détenues sont essentiellement orientées en établissement selon la durée de leur peine et leur lien familiaux. Or, comme l'ont mentionné des personnes interrogées, ces deux critères ne profitent pas à une prise en charge adaptée. Nos résultats montrent que la théorisation est une pratique rarement utilisée par les directeurs pénitentiaires alors qu'elle permet de définir une chaîne de cause à effet pour la prise en charge. La théorisation permet de spécifier des valeurs guidant l'action organisationnelle et aide à définir une feuille de route spécifique aux établissements. Pour développer la théorisation de la prise en charge, nous proposons quatre actions.

#### **Actions à approfondir :**

*Action n° 13 : Développer la formation en management des directeurs pénitentiaires avec une formation spécialisée en gestion publique. L'étude démographique du profil des directeurs pénitentiaires nous apprend qu'une majorité de directeurs est issue d'une formation en droit ou en sciences politiques. Si les acteurs centraux ont bien signifié la*

volonté de diversifier ces profils, nous pensons qu'en attendant il convient d'armer davantage les professionnels sur ces questions. En effet, dès leur sortie d'école, les directeurs se trouvent en position d'être des chefs de service. Pour autant, de nombreux directeurs pénitentiaires n'ont reçu qu'une formation limitée, voire inexistante, en matière de management durant leur cursus. Également, deux limites attenantes à la formation professionnelle sont apparues. D'une part, le fait que le management ne soit abordé que sous l'angle des relations interpersonnelles renvoyant au fait que les compétences en management s'acquièrent sur le tard. D'autre part, le fait que cette formation soit prodiguée par un cabinet de conseil questionne sur un contenu adapté à la gestion des organisations publiques. En cela, la formation initiale en management public des directeurs pénitentiaires n'est pas assez complète et il conviendrait de l'étoffer avec deux types d'intervenants : des directeurs pénitentiaires et des spécialistes de la gestion publique. Les échanges avec les premiers permettraient aux jeunes professionnels d'aiguiser leurs connaissances sur les enjeux politiques liés à la gestion des établissements pénitentiaires. Des discussions avec les seconds permettraient de penser une action managériale à l'aune des évolutions qui traversent la sphère publique. Elles permettraient également d'offrir aux directeurs un panel d'outils, notamment en matière d'animation de réseau.

*Action n° 14 : Rendre les projets d'établissement obligatoires sur l'ensemble du territoire national.* Il s'agirait ainsi d'affirmer la spécialisation des établissements pénitentiaires en matière de prise en charge. Nous pensons que les réflexions entourant les projets d'établissements doivent être initiées au niveau interrégional, car il s'agirait avant, toute chose, d'établir une politique pénitentiaire locale. En effet, la spécificité de chaque établissement ne peut être identifiée que dans le cadre d'une coordination de la prise en charge au niveau interrégional. En concertation donc avec un cadrage interrégional, nous incitons les chefs d'établissements à développer une réflexion profonde sur la prise en charge réalisée dans leur établissement. Cette vision permettrait de répondre à deux problèmes identifiés au sein des établissements. D'une part, cela limiterait le manque de continuité de la politique organisationnelle lié à la mobilité professionnelle des directeurs, ce qui contribue, selon nous, à un désengagement des personnels. En cela, le projet porté ne serait plus fonction du directeur, mais bien de l'établissement. Il n'aurait donc pas vocation à être modifié profondément tous les trois ans. Les futurs chefs d'établissement disposeraient plutôt d'une ligne directrice à

compléter. D'autre part, cela limiterait la démultiplication de projets non coordonnés uniquement liés à un bâtiment, à un groupe d'acteurs ou à un objectif. Nous pensons, par exemple, au projet visant à rationaliser les mouvements dont l'intérêt pourrait être questionné à l'aune d'un projet global pour l'établissement. Le projet d'établissement pourrait être défini sur deux temporalités. Une première à moyen terme soutiendrait la transformation de l'établissement et indiquerait dans les cinq à venir les actions à entreprendre. Une deuxième à long terme participerait à rendre pérenne cette transformation et indiquerait les actions à mener entre cinq et dix ans. Cette spécialisation pourrait concerner par exemple, les jeunes majeurs et viser une prise en charge orientée sur les valeurs du sport.

### **Actions à développer :**

*Action n° 15 : Réaliser, à la prise de fonction des chefs d'établissements, un diagnostic stratégique des établissements.* Il s'agirait de compléter le diagnostic proposé par la MCI, mais jusqu'à présent, orienté sur une mise en conformité réglementaire des établissements<sup>40</sup>. Le diagnostic stratégique interrogerait deux sphères : l'environnement interne des établissements et l'environnement externe.

L'analyse de l'environnement interne interrogerait :

- Les facteurs administratifs : caractéristiques des publics, caractéristiques des personnels, caractéristiques de la structure.
- Les facteurs culturels : histoire organisationnelle, identité organisationnelle.
- Les facteurs d'influence relationnels : qualité et poids du dialogue social, qualité des relations entre acteurs organisationnels, qualité des relations entre personnels de direction.
- Les facteurs matériels : architecture, emplacement géographique.

L'analyse de l'environnement externe identifierait :

- Les facteurs administratifs : caractéristiques de l'interrégion, positionnement de l'établissement dans cette interrégion.
- Les facteurs culturels : culture du territoire.

---

<sup>40</sup> Nous avons eu connaissance d'un projet d'accompagnement managérial porté par la MCI, mais ne connaissons pas, à l'heure actuelle, son degré d'avancement.

- Les facteurs relationnels :
  - Internes à l'administration : qualité de la relation avec le directeur interrégional, qualité de la relation avec les services de la direction interrégionale, qualité de la relation avec les autres chefs d'établissements, lien potentiel avec la DAP.
  - Externes à l'administration : qualité de la relation avec le préfet, qualité de la relation avec les acteurs publics locaux (ARS, pôle emploi, conseil départemental, conseil régional, conseils municipaux, SDIS, etc.), connaissances de la nature et du nombre d'associations sur le territoire, qualité de la relation avec ces associations, identification des structures susceptibles de contribuer à la prise en charge.

Ce diagnostic serait réalisé par l'ensemble de l'équipe de direction en place dans les deux premiers mois de la prise de fonction du nouveau chef d'établissement. Pour s'assurer de la validité des critères de ce diagnostic, ce dernier pourrait être coconstruit lors d'un groupe d'échanges de pratiques au niveau national (cf. action n°7). Comme l'ont montré nos résultats, l'importance de la dimension relationnelle devrait faire l'objet d'une attention particulière des directeurs. L'étude du facteur relationnel pourrait ainsi, prendre la forme d'un sociogramme c'est-à-dire d'un diagramme matérialisant les liens sociaux de l'établissement.

*Action n° 16 : Établir une méthodologie pour la définition d'un projet d'établissement.* Selon les premiers éléments que nous avons développés, il s'agirait d'établir une méthodologie ayant trait au projet d'établissement. En effet, le tout n'est pas de rendre obligatoires ces pratiques, mais plutôt d'accompagner les acteurs dans leur saisie. Comme l'ont montré nos résultats, la codification est une étape primordiale à l'institutionnalisation de nouvelles pratiques. En ce sens, élaborer une méthodologie reviendrait à fournir aux directeurs pénitentiaires une boîte à outils dans laquelle il pourrait piocher les outils perçus comme les plus pertinents. L'élaboration d'une méthodologie permettrait d'homogénéiser les attendus autour de ces projets. Elle pourrait s'articuler autour de l'identification de valeurs propres à l'établissement et qui justifieraient la prise en charge proposée. Nous soulignons également l'intérêt de définir dans cette boîte à outils un ensemble d'indicateurs pertinents pour apprécier de manière globale les actions entreprises par les services pénitentiaires. De sorte que toute action

entreprise, demain, en établissement, devrait permettre non pas de mesurer l'action, mais de justifier de son intérêt en particulier auprès des acteurs du champ sociétal. Il s'agirait ainsi d'offrir des arguments factuels qui dépassent les arguments de valeurs liés à la prise en charge. Par exemple, il pourrait s'agir d'identifier les impacts liés à l'organisation d'un événement culturel ou sportif. De manière générale, le projet d'établissement devrait également tenir compte du territoire dans lequel s'ancre l'établissement puisqu'il s'agirait de bénéficier des ressources du territoire et en particulier, d'établir un riche réseau relationnel. Nous pensons qu'une prise en charge adaptée au territoire se concrétisant par un projet d'établissement, contribuerait ainsi à la lisibilité des établissements pénitentiaires sur le champ sociétal. Par exemple, une prise en charge orientée sur le sport pourrait s'établir non loin de Millau, territoire connu pour la diversité de ses sports de plein air. Comme pour le diagnostic stratégique, nous pensons que le plus pertinent serait de penser la méthodologie du projet dans un groupe d'échanges de pratique.

## 2.2. Valoriser l'institution

La valorisation de l'institution consiste à fournir des exemples positifs quant à la prise en charge réalisée en établissements pénitentiaires. En effet, comme l'ont montré nos résultats, l'administration pénitentiaire souffre d'un manque de lisibilité attenante aux frontières institutionnelles. Ce manque de lisibilité contribue à la déstabilisation régulière de l'institution. Nous proposons quatre actions ayant pour objectif de valoriser l'institution sur le champ.

### **Actions à approfondir :**

*Action n° 17 : Développer les symboles institutionnels au niveau organisationnel.* De manière assez étonnante, nous avons observé peu de symboles institutionnels utilisés au niveau des établissements pénitentiaires. Pourtant, les premiers à pouvoir valoriser l'institution, ce sont les personnels eux-mêmes, qui sont d'ailleurs en demande de ces symboles. Comme en témoigne l'engouement pour le défilé du 14 juillet ou le développement d'écussons. Or, au cours de nos déplacements, nous avons rencontré des personnels qui avaient honte de leur travail et en cachaient la nature. Il est vrai que la curiosité, aujourd'hui, suscitée par ces métiers peut aussi se transformer en agressivité



selon les points de vue et l'ampleur des discussions. Pourtant, cacher son appartenance à l'administration pénitentiaire contribue à cacher l'institution. Les premières actions à réaliser devraient viser à rendre fiers les personnels de leur engagement en créant un esprit de corps. Comme l'ont montré nos résultats, ces actions de valorisation peuvent prendre la forme de cérémonie de mise à l'honneur, de réalisation de film, ou s'apparentaient aussi, simplement, à la remise en place des amicales. Ces symboles de solidarité et de cohésion, importants au sein de l'armée ou des pompiers, pourraient ainsi être largement développés au sein des établissements. De manière générale, il s'agirait de déployer des actions visant à accroître le sentiment d'appartenance organisationnelle parce que par capillarité, cela permettrait de développer le sentiment d'appartenance institutionnelle.

*Action n° 18 : Augmenter le nombre d'évènements visant à faire découvrir les établissements pénitentiaires aux citoyens.* En effet, plusieurs directeurs pénitentiaires ont mentionné leur souhait d'organiser des visites de leur établissement. Qu'il s'agisse de visites des familles des personnels ou de citoyens plus anonymes, ces évènements sont l'occasion de faire découvrir la prison autrement que par le prisme de reportages, films ou romans. Elles participent au rayonnement de l'administration. D'autant qu'elles créent un important enthousiasme auprès des citoyens, comme en témoigne, l'affluence pour les visites ayant accompagnées la fermeture des Baumettes (Marseille) en 2020. Nous enjoignons donc les directeurs à développer ces actions et à multiplier les possibilités de faire découvrir les établissements. Par ailleurs, cette visibilité peut aussi être augmentée en accentuant la présence des personnels pénitentiaires à l'extérieur. Par exemple, en participant à des tournois interprofessionnels, en réalisant des cours au sein d'établissements scolaires ou en participant aux défilés locaux du 14 juillet. Nous pensons également qu'au-delà de ces évènements ponctuels, l'administration pénitentiaire pourrait aller plus loin et transformer, à l'instar de la ville de Dublin, des prisons en musées. Présenté comme un objet politique, la prison de Kilmainha permet de revenir sur l'histoire du pays et inscrit la prison non pas comme une société à part, mais au contraire, comme étant un outil à disposition de la société. En cela, l'étude de la prison à l'aune du contexte politique permet de remettre, les citoyens en position de responsabilité, contribuant à la réflexion de ces derniers sur la manière dont cet outil devrait être utilisé. Nous pensons, par exemple, à la prison de Clairvaux, fermée en 2023. Prison emblématique, arguée de monuments historiques, elle pourrait être un excellent site pour

penser notre mémoire collective autour des évolutions qu'ont connues les prisons tant d'un point de vue relationnel, symbolique et matériel.

### **Actions à développer :**

*Action n° 19 : Affirmer le rôle joué par les directeurs pénitentiaires sur le champ institutionnel et sociétal.* Si nous avons déjà insisté sur le rôle joué par les directeurs pénitentiaires au sein des établissements pénitentiaires en tant qu'acteurs aux frontières de plusieurs groupes professionnelles. Nous complétons ces propos en appuyant d'autant plus sur le rôle qu'ils devraient jouer à l'extérieur des établissements. Tout comme les autres personnels pénitentiaires, ils devraient être les premiers ambassadeurs des actions menées au sein des établissements. Dans cette perspective, nous inscrivons cette action dans la continuité de l'action n° 8 et imaginons un partage des responsabilités tel que peuvent l'être théoriquement celles entre un Président de la République et son Premier ministre. Les directeurs pénitentiaires auraient vocation, comme le premier, à faire exister l'administration pénitentiaire auprès des acteurs publics et privés locaux. Tandis que les CSP seraient chargés, comme le second, de gérer les affaires organisationnelles. Plus que des compétences partenariales, il s'agirait pour les directeurs pénitentiaires de développer le réseau relationnel dont nos résultats ont montré l'importance. S'inscrivant également dans l'action n° 11, les directeurs pénitentiaires seraient ainsi, appréhendés comme les seuls interlocuteurs en charge de la prise en charge des personnes détenues au niveau du territoire. Ceci apporterait, selon nous, beaucoup plus de lisibilité, et renforcerait les relations, notamment avec la préfecture, sur la totalité de l'action pénitentiaire. Il pourrait être envisagé également que durant ce type de réunions officielles, les directeurs portent leur uniforme de cérémonie afin d'être reconnaissables parmi les acteurs de la sécurité intérieure.

*Action n° 20 : Définir une nouvelle histoire institutionnelle.* Notre analyse met en lumière les défis auxquels est soumise l'administration pénitentiaire en matière de construction identitaire. Aujourd'hui l'administration pénitentiaire ne peut plus faire l'économie de penser cette identité. En particulier, elle devrait être fondée sur deux finalités, largement mises en avant par les acteurs interrogés, à savoir la sécurité et la réinsertion. Dans la continuité de nos répondants, l'administration pénitentiaire devrait fonder ses valeurs sur les finalités partagées de la prison. Nombreuses sont les personnes rencontrées à avoir utilisé les termes d'« humanité », de « respect », de « solidarité »,

d'«empathie» ou de «relation» lorsque nous les interrogeons sur les valeurs de l'institution. Ces éléments dépassent aujourd'hui les seules valeurs prônées par l'institution et portant sur la mission de garde (« honneur » et « discipline »). Cela enjoint les acteurs pénitentiaires à réfléchir à une nouvelle histoire qu'ils pourraient porter et prôner. L'administration pénitentiaire change c'est un fait, ne devrait-elle pas réaffirmer une identité et un avenir autour de ces deux missions ? La poursuite d'une identité clairement définie permettrait ainsi de coordonner la variété des pratiques mises en place dans le cadre de la prise en charge de multiples publics. Peut-être est-ce une réflexion également qui pourrait être abordée dans les groupes d'échanges de pratiques. Finalement, cette nouvelle identité institutionnelle se matérialiserait dans une charte des valeurs permettant aux acteurs institutionnels de se rassembler derrière un sens commun à leur mission.

### **Conclusion Section 2.**

Nous venons donc de proposer vingt actions à mettre en place pour faciliter le fonctionnement organisationnel et implanter davantage les établissements pénitentiaires au sein du champ sociétal. Ces actions d'ampleur et d'importance variée ont vocation à tourner les directeurs pénitentiaires et plus largement, l'administration vers une réflexion sur le futur de leur institution. En effet, souvent présentée comme une administration « muette », ces propositions sont l'occasion de fournir aux acteurs les compétences nécessaires pour leur donner une voix. Nous réaffirmons ainsi le rôle des directeurs pénitentiaires dans l'évolution de l'administration pénitentiaire.

## CONCLUSION

Cette conclusion permet de synthétiser le travail effectué, d'identifier les limites de la recherche et de dégager des voies de recherche futures.

### **La problématique et le cadre théorique**

Notre recherche se fonde sur un simple constat empirique, comment expliquer simultanément la stabilité et le renouvellement de l'administration pénitentiaire ? Si les études sur cette institution se sont principalement concentrées sur les chocs exogènes comme antécédents au changement (condamnations, textes législatifs, publication de livre ou de rapports), nous avons décidé de changer de focale. En effet, à la suite d'une enquête exploratoire, nous avons observé que les acteurs institutionnels concouraient également à faire évoluer leur institution. Néanmoins, ces efforts apparaissent peu visibles sur le champ sociétal. Nous avons donc décidé de focaliser cette recherche sur ces derniers pour apporter de nouvelles explications au changement institutionnel que connaît l'administration pénitentiaire.

Pour ce faire, nous avons mobilisé la littérature en théorie institutionnelle, et plus particulièrement, le courant de l'institutionnalisme organisationnel. Ce cadre théorique permet d'envisager la relation acteur-institution de manière récursive. Ainsi, nous reconnaissons que les institutions influencent les individus, mais aussi que les individus agissent sur les institutions. Notre cadre théorique s'est articulée autour de ces deux sens de la relation. Nous avons, ainsi, posé la **problématique** suivante :

#### **Comment le travail institutionnel mené par les directeurs pénitentiaires, en établissement pénitentiaire, affecte-t-il, la complexité institutionnelle ?**

Premièrement, nous avons cherché à mieux comprendre comment les institutions influençaient les individus. Nous avons ainsi mobilisé la perspective des logiques institutionnelles permettant de caractériser l'ensemble des rationalités qui traverse le contexte pénitentiaire. Ainsi, en identifiant six logiques institutionnelles, le contexte pénitentiaire apparaît comme un terrain tout à fait exceptionnel, empreint d'une forte

complexité. Nous nous sommes alors demandé comment les multiples logiques institutionnelles étaient susceptibles d'influencer les individus dans leur prise de décision. En effet, il semblait intéressant de mieux comprendre ce qui guide l'attention des acteurs lorsque ces derniers agissent sur l'institution. En outre, la littérature n'était pas encore claire sur le poids de l'imprégnation comme facteur guidant l'attention des individus. Nous avons ainsi posé notre **première question de recherche** :

**Comment se forme l'attention des directeurs pénitentiaires dans le cadre du travail institutionnel ?**

Secondement, nous avons souhaité en apprendre davantage sur la manière dont les individus agissent sur leur institution et deviennent ainsi, acteurs de ces dernières. Pour ce faire, nous avons fait appel à la perspective du travail institutionnel. Le travail institutionnel permet d'envisager un panel d'actions entreprises par les acteurs allant du maintien à la perturbation des institutions. Ces actions peuvent être plus ou moins conscientes, ce qui explique pourquoi elles sont plus ou moins visibles. En effet, l'étude du travail institutionnel à partir des pratiques révèle que le changement peut aussi venir de l'activité quotidienne des acteurs qui cherchent seulement à accomplir leur travail. Nous nous sommes alors demandé comment, grâce à l'évolution des pratiques, les acteurs institutionnels concouraient à agir sur la complexité institutionnelle qui les entoure. Nous avons ainsi posé notre **seconde question de recherche** :

**Comment les pratiques introduites par les directeurs pénitentiaires en établissement affectent-elles les logiques institutionnelles ?**

Pour répondre à ces éléments de questionnement, nous avons mené une étude empirique.

**La synthèse de l'étude empirique**

Nous avons organisé une étude de cas unique au design enchâssé. Cette étude de cas se fondait sur les directeurs pénitentiaires c'est-à-dire les personnes en charge de la direction des établissements pénitentiaires. En effet, ces acteurs sont apparus à la croisée de multiples logiques institutionnelles et en capacité de pouvoir les manipuler

stratégiquement. Il était donc intéressant de comprendre comment ces derniers agissent comme des acteurs du changement de l'administration pénitentiaire.

Pour mieux comprendre ces acteurs et leurs pratiques, nous avons mené quarante-sept jours d'observation non participante. Nous nous sommes intéressés à leur quotidien et avons suivi leurs arbitrages, leurs questionnements et leurs échanges. Nous avons également conduit quarante-sept entretiens semi-directifs, avec des directeurs pénitentiaires ainsi qu'avec des acteurs présents dans leur environnement institutionnel. Il s'agissait de mieux comprendre les relations que les directeurs entretiennent avec les autres acteurs et d'identifier les attentes qui les entourent. Enfin, pour mieux contextualiser leurs actions et les enjeux liés à cette institution, nous avons recueilli cent-vingt-neuf documents secondaires.

Nous avons ensuite traité ces données selon un codage de contenu thématique. Notre analyse s'est déroulée en quatre temps. Tout d'abord, nous avons caractérisé les logiques institutionnelles propres aux directeurs pénitentiaires français. Nous avons ensuite mené une analyse au niveau individuel. L'élaboration d'une matrice à groupement conceptuel a facilité la lecture de nos données. Puis, nous nous sommes focalisés sur l'étude des pratiques mises en place par les directeurs pénitentiaires. Le traitement quantitatif de nos données a ainsi, contribué à identifier trois stratégies. Enfin, l'analyse d'un récit de pratiques a permis d'observer comment les stratégies préalablement identifiées étaient interdépendantes dans le cadre de l'institutionnalisation d'une même pratique.

### **Les apports de la recherche**

Nous identifions différents apports attenants à cette recherche.

Tout d'abord, s'agissant des **apports théoriques**, cette recherche a permis une étude conjointe de la perspective des logiques institutionnelles et du travail institutionnel réclamée par de nombreux chercheurs en théorie institutionnelle (Hampel et al., 2017 ; Thornton et al., 2012). Cette étude conjointe met en lumière les effets positifs de la complexité institutionnelle sur les individus. En effet, dans un environnement caractérisé par six logiques institutionnelles, les individus se révèlent en capacité de mobiliser un panel

important de logiques lorsqu'ils souhaitent agir sur l'institution. Ainsi, au-delà de celles dont ils sont imprégnés, les individus utilisent de façon créative plusieurs logiques institutionnelles. **Nos travaux relèvent plus particulièrement le poids des logiques centrales comme étant au cœur de l'attention des acteurs lorsqu'ils réalisent un travail institutionnel de maintien.** De cette manière, nous observons comment la stabilité de l'administration pénitentiaire s'organise autour de la centralité de la logique de la protection. De plus, nos travaux permettent d'observer le panel d'efforts entrepris par les acteurs institutionnels pour agir sur l'institution. Ce faisant, nous sommes en mesure d'**expliquer le renouvellement de l'administration pénitentiaire à travers le déploiement de nouvelles pratiques au niveau organisationnel.** En cela, même un agencement vers le passé concourt à faire évoluer l'institution, dès lors que les pratiques hybrident plusieurs logiques institutionnelles. Également, nos travaux ont permis une analyse fine des actions entreprises par les acteurs pour mener un travail institutionnel. En élaborant un modèle multiniveau de l'action, nous sommes donc rentrés dans les microfondements des institutions. Ces éléments ont permis ainsi d'observer comment l'administration pénitentiaire change à travers un alignement institutionnel. **Nous avons ainsi étoffé notre compréhension du changement institutionnel.** Dans le cadre de l'analyse en théorie des organisations, il s'agit de constater comment les acteurs publics, malgré des champs obscurs aux opportunités, concourent par l'entremise des pratiques à faire évoluer de manière incrémentale leur institution. Nous remettons donc en question le fait que la complexité institutionnelle inhibe les acteurs. Au contraire, il semblerait qu'elle permette d'élargir les motifs à l'action. Dans le cadre de l'étude de l'attention, nous observons ainsi un lien entre nouvelles pratiques et logique centrale sur le champ et, pratiques codifiées et logique périphérique. Dans le cadre de l'analyse en management public, nous participons à **mettre en lumière le rôle joué par les managers publics dans l'évolution des services publics.** En effet, notre étude permet de découvrir le panel de stratégies utilisées par les managers dans le cadre de leur action sur l'institution. Nous rendons compte d'un panel plus complet des efforts fournis par les acteurs institutionnels et contribuons à identifier leur cadre d'action. Nous élaborons également, une nouvelle typologie de profils de travailleurs institutionnels permettant aux managers publics de se positionner quant à leur engagement dans le maintien de leur institution. Ces éléments contribuent à mieux comprendre comment les acteurs publics font évoluer les services publics au travers d'actions souvent peu visibles sur le champ sociétal. Nous participons ainsi, à une vision plus complète de l'action publique.

Concernant **les apports méthodologiques**, cette recherche a permis de mettre en avant un cas inhabituel. Nous avons pris le temps d'expliquer le processus d'accès au terrain en revenant sur chaque phase et en proposant au lecteur de consulter certains de nos échanges. L'intérêt est alors de partager notre expérience quant à un terrain *a priori* difficile d'accès aux chercheurs. Nous avons également détaillé l'ensemble du processus de recueil des données et mis en lumière l'apport des observations pour établir une relation de confiance avec les acteurs. Ces observations ont permis inéluctablement une meilleure compréhension des enjeux et ont facilité une prise de recul par rapport au cadre d'analyse. Ce faisant, les observations ont été indispensables pour soutenir notre raisonnement abductif. De manière générale, ces travaux mettent en lumière l'apport d'un positionnement épistémologique en tant que constructiviste pragmatique afin d'établir une recherche scientifique ancrée au plus proche de la réalité des acteurs. Notre design fondé sur une étude approfondie de deux niveaux a permis d'établir une riche photographie du changement institutionnel en intégrant les effets macro qui identifient les limites et les évolutions sur le champ et les effets micro qui apprécient les processus plus désordonnés (Micelotta et al., 2017). De plus, l'utilisation d'une matrice à groupement conceptuel apparaît originale dans le cadre de ce type d'étude, qui le plus souvent organise une chaîne de preuve selon un récit monographique.

S'agissant des **apports managériaux**, cette étude accompagne les directeurs pénitentiaires dans l'identification de leurs moyens d'action et contraintes. En cela, l'étude sur le travail institutionnel permet d'identifier des leviers facilitant la mise en œuvre de nouvelle prise en charge au sein des établissements ainsi que des freins inhibant l'évolution de certains établissements. Également, l'identification des logiques institutionnelles permet aux directeurs pénitentiaires de mieux appréhender les différentes rationalités qui traversent les établissements contribuant ainsi à leur réflexivité. Cette recherche précise également les rôles des directeurs pénitentiaires en tant que travailleurs institutionnels en identifiant leur possible agencement et les effets de leur action. En proposant une grille de réflexion quant aux projets qu'ils souhaitent mener, nous contribuons à la création d'un diagnostic organisationnel fondé sur les finalités et les moyens en matière de conduite de projet et de management. Plus largement, dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique, cette grille de réflexion pourra être utilisée dans le cadre de la formation en tronc commun des cadres A+. Elle participera à interroger les hauts fonctionnaires sur les valeurs des services



publics dont ils ont la charge et les effets de leur action sur les institutions. Enfin, l'élaboration de vingt propositions à destination, plus largement, des acteurs institutionnels, permet de mettre au débat, des nouvelles modalités d'organisation nécessaires à une intégration plus importante de l'administration pénitentiaire dans le champ sociétal.

Enfin, s'agissant des **apports sociétaux**. Il convient de rappeler que notre recherche s'ancre en management public et que les questionnements entourant l'évolution de la Cité font partie intégrante de cette discipline. S'intéresser à l'administration pénitentiaire et à ses personnels est donc un moyen d'enraciner le débat scientifique autour de la peine de privation de liberté. Au-delà d'une discussion circonscrite aux conditions de détention dans l'espace médiatique, il est aujourd'hui nécessaire de questionner le sens de la peine et le rôle de la prison à cet égard. Pour ce faire, partager les discours et les pratiques des acteurs pénitentiaires permet d'envisager avec précision les difficultés liées à la production de ce service public et de contribuer à une discussion enrichie sur les évolutions qu'il doit connaître. Il s'agit aussi de questionner cet enjeu sociétal au regard de sa place dans le débat public, des outils qu'ils regroupent, des personnes qu'il implique. L'étude de cette institution au regard du concept de complexité permet d'envisager la gestion des établissements pénitentiaires à l'aune de l'ensemble des rationalités qui la traverse et participe à élargir le débat tant sur les finalités que sur les moyens. L'utilisation de l'approche par les pratiques permet également de reconnaître le travail quotidien réalisé par les personnels pénitentiaires dans l'évolution de leur institution. Cette étude participe donc à la valorisation de ces acteurs et de leurs actions, qui d'habitude passent « *sous les radars* ».

### **Les limites de la recherche**

Nous pouvons observer des limites quant aux choix de notre cadrage théorique. En effet, une étude conjointe des perspectives des logiques institutionnelles et du travail institutionnel s'est révélée délicate notamment s'agissant de la précision de l'objet de recherche. Si notre raisonnement abductif a facilité une réadaptation constante de ce dernier, néanmoins la focalisation sur un seul pan de la relation acteur-institution aurait permis une analyse conjointe plus fine.

Les limites de cette recherche tiennent également aux choix méthodologiques effectués. Il aurait pu être pertinent de mener une étude de cas unique sur un établissement pénitentiaire afin d'observer le rôle joué par l'ensemble des acteurs organisationnels dans le cadre du travail institutionnel. En effet, les directeurs pénitentiaires sont apparus comme ceux qui autorisaient la mise en place de projet au sein des établissements. Ce sont donc des acteurs incontournables du travail institutionnel. Néanmoins, leur action s'ancre avec et autour de nombreux groupes d'acteurs. Nous aurions pu davantage les prendre en compte. De plus, même si nous avons rencontré et échangé avec des personnes détenues au cours de nos observations, une intégration de ces dernières dans l'échantillon des entretiens semi-directifs aurait approfondi notre analyse quant aux effets du travail institutionnel et le rôle joué par ces parties prenantes.

### **Les voies de recherche**

À l'issue de cette recherche, nous observons trois voies de recherches principales.

La première concerne **l'étude des établissements pénitentiaires en tant qu'organisations hybrides**. Les organisations hybrides sont le résultat d'un arbitrage entre des demandes institutionnelles contradictoires mettant simultanément en œuvre des logiques institutionnelles opposées pour assurer leur légitimité (Skelcher et Smith, 2015). En effet, nos résultats montrent comment les établissements pénitentiaires s'organisent structurellement en compartimentant les logiques. Ceci est particulièrement visible s'agissant des logiques de protection et de resocialisation (cf. annexe 1 et 2). En effet, chacune d'elles dispose d'une autorité reconnue sur des groupes d'acteurs différents et possède sa propre structure (filière surveillance *versus* filière insertion). Les logiques ont ainsi leurs propres « *circonscriptions institutionnelles* » (Skelcher et Smith, 2015 : 441) et se partagent le « *gâteau disponible* » (Goodrick et Reay, 2011 : 401). En cela, les établissements pénitentiaires apparaissent comme des organisations hybrides bien établies disposant de ressources et d'opportunités propres (Glynn et al., 2020).

*« Les organisations qui sont fondées en tant qu'hybrides ou qui ont une longue histoire de combinaison d'éléments multiples, comme les entreprises familiales ou les universités religieuses, sont probablement confrontées à des défis et des opportunités*

*différents de ceux dans lesquels l'hybridité est encore émergente et n'est pas encore bien établie* » (Besharov et Mitzinneck, 2020 : 9)

**Poursuivre les recherches au sein des établissements pénitentiaires permettrait donc de mieux apprécier les mécanismes et routines mis en place pour atténuer les tensions durables au sein de ces organisations.** En effet, au-delà du constat structurel, la littérature sur l'hybridité s'articule aujourd'hui vers une analyse dynamique de cette dernière. Il s'agit d'interroger à présent les défis, les opportunités et les stratégies de gestion au sein de ces organisations (Battilana et al., 2017 : 152). Plus particulièrement, nous soutenons l'idée qu'une étude de l'hybridité s'enrichirait de l'approche des pratiques. En effet, comme nous l'avons observé, les acteurs sont bien plus flexibles que ce que les chercheurs avaient jusqu'à présent observé. En cela, nous pensons qu'il faudrait déplacer la focale pour observer comment au lieu de résoudre les conflits, les acteurs agissent pour les éviter. L'approche par les pratiques permet une observation plus fine des choix pragmatiques effectués par les acteurs. En particulier, notre étude a révélé que ce ne sont pas les organisations qui oscillent entre les demandes, mais bien les individus qui agissent dans une forme de réciprocité tacite (Ramus et al., 2020 ; Smith et Besharov, 2019 ; Nicholls et Huybrechts, 2016 ; Fossetøl et al., 2015 ; Ashforth et Reingen, 2014 ; Van Gestel et Hillebrand, 2011). Au cours de cette étude, nous n'avons pas pu approfondir l'étude de ces mécanismes d'oscillation, car nous souhaitons en premier lieu observer les agissements des acteurs sur leur institution. Néanmoins, nous avons été témoins de la manière dont les individus activent des logiques selon les caractéristiques des situations. En cela, nous pensons que le concept de polyphonie élaboré par Gümüşay et al. (2020 : 5) mériterait d'être approfondi. « *La polysémie est l'utilisation judicieuse par un individu du lieu, du temps et/ou des langues pour permettre la mise en œuvre simultanée, mais séparée, de logiques concurrentes* ». Une approche par les pratiques permettrait d'observer comment les acteurs mettent en œuvre cette polyphonie, quels types de décision sont concernés, quels types de logiques, quels acteurs, mais aussi quels sont les leviers utiles à cette polyphonie. Elle permettrait, en bref, une opérationnalisation de ce concept utile pour comprendre comment les individus arbitrent les demandes concurrentes. Nous nous intégrons donc à l'appel de Smith et Besharov (2019 : 33) quant à l'étude des antécédents d'une telle flexibilité. Nos journaux de bord apparaissent riches d'explications à exploiter.

La deuxième voie de recherche identifiée à l'issue de ces travaux s'articule autour de **l'expérimentation institutionnelle**. En effet, la littérature indique comment le projet en tant qu'outil temporel permet de mettre en lumière l'urgence quant au besoin de changement (Tukiainen et Granqvist, 2016). Nos résultats montrent comment plus que le projet, l'expérimentation en tant qu'argument managérial légitime la prise de risque au sein des organisations publiques. En cela, nous reprenons le concept d'« *expérimentation institutionnelle* » élaboré par Malsch et Gendron (2013) permettant d'offrir une vision du travail institutionnel comme un processus fragile et imprévisible. Plus précisément, durant l'expérimentation institutionnelle, le travail institutionnel fait l'objet d'essais et de tests par des acteurs impliqués dans une série d'expériences plus ou moins connectées. Les acteurs innovent tout en cherchant à consolider les fondements de l'institution par le biais de la reproduction institutionnelle. L'identification des liens entre les stratégies de renouvellement et d'ajustement reprend cette même observation. **Il pourrait donc être intéressant de comparer deux processus d'expérimentation institutionnelle en questionnant les facteurs ayant concouru à l'institutionnalisation des pratiques et les facteurs d'échecs.** Par exemple, en reprenant nos données, nous pourrions comparer l'introduction du module respect avec l'introduction du droit d'expression collective. L'étude comparée de ces deux expérimentations institutionnelles permettrait d'en apprendre davantage sur les fragilités du travail institutionnel et les facteurs susceptibles d'annihiler l'expérimentation institutionnelle.

Enfin, il serait intéressant de **développer un partenariat de recherche avec l'administration pénitentiaire afin d'organiser des dispositifs de recherche-action.** En effet, un certain nombre de directeurs ont soulevé leur envie de pouvoir bénéficier d'un accompagnement managérial à leur première prise de poste, mais aussi en tant que chef d'établissement. Dans cette perspective, établir un projet de recherche conjoint avec les acteurs de terrain permettrait de mettre en lumière leurs besoins et d'observer, peut-être encore, des impensés de la recherche scientifique. A l'issue de cette recherche, plusieurs thématiques nous viennent à l'esprit. Premièrement, nous pourrions envisager dans le cadre des groupes d'échanges sur les pratiques d'établir une feuille de route quant à la fusion des missions. En tant que chercheuse, nous pourrions faire un état des lieux sur les opportunités et les défis liés aux organisations hybrides intégrées c'est-à-dire fusionnant plusieurs logiques. Nous pourrions également recenser les expériences

étrangères. Il pourrait être intéressant ensuite d'imaginer avec les professionnels les conditions de mises en œuvre de cette nouvelle structuration. Deuxièmement, il pourrait être intéressant de développer une recherche-action portant sur les valeurs publiques de cette institution. Le management de la valeur publique questionne la dimension démocratique de l'action publique (Bozeman, 2007 dans Carmouze, 2020). Le succès managérial est appréhendé comme « *l'accroissement de la valeur publique produite par les organisations du secteur public sur le court et le long terme* » (Moore, 1995 dans Carmouze, 2020 : 57). L'action publique est alors pensée au regard des objectifs assignés aux organisations publiques. Une recherche-action en la matière permettrait par exemple, d'accompagner les acteurs institutionnels dans la définition des projets d'établissement et d'identifier les valeurs propres attenantes à la prise en charge envisagée. La question soulevée pourrait être assimilée à « *comment se définissent les valeurs publiques portées par l'établissement X et comment les atteindre en pratique ?* ». Troisièmement, nous proposons une recherche-action sur l'identification plus précise des causes participant au renforcement des frontières institutionnelles. En cela, les chercheurs pourraient participer à mettre en relation les citoyens et l'administration pénitentiaire. En effet, les questionnements théoriques, conceptuels et empiriques portant sur l'action en contexte de complexité institutionnelle et le champ de l'administration pénitentiaires s'avèrent nombreux et prometteurs. Nous espérons, sincèrement et modestement, que cette recherche doctorale incitera d'autres chercheurs à s'y consacrer.

## BIBLIOGRAPHIE

Albert, M.-N., & Avenier, M.-J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30(2), 22.

Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. In Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS Éditions, 245-290.

Allard-Poesi, F. (2015). Des méthodes qualitatives dans la recherche en management : Voies principales, tournants et chemins de traverse. In M. J.-L, Soparnot, & R. (Éds.), *Pratiques des méthodes Qualitatives*. EMS.

Ansari, S. (Shaz), Wijen, F., & Gray, Barbara. (2011). Constructing a Climate Change Logic : An Institutional Perspective on the "Tragedy of the Commons". *Organization Science*, 24(4), 1014-1040.

Arezki, D. (2019). *La mobilisation collective des ressources humaines : Un levier de pérennisation organisationnelle : une approche contingente dans quatre organisations festivalières* [Thèse de doctorat, Aix-Marseille] Soutenue le 22 novembre 2019.

Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of Dysfunction : Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516.

Avenier, M.-J. (2010). *Retrouver l'Esprit de la vallée du Constructivisme en remontant à ses sources épistémiques*. 20 P.

Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, n° 43(3), 372-391.

Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité. *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2e éd.). Paris, France: PUF.

Barnes, B. (2001). Practice as collective action. In T. R. Schatzki, K. Knorr Cetina, and E. Von Savigny (Eds.), *The practice turn in contemporary theory*: 17-28. London: Routledge.

Barney, J., & Felin, T. (2013). What Are Microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138-155.

Bartoli, A., & Ewango-Chatelet, A. (2016). Quels processus de déploiement des initiatives innovantes dans les organisations éducatives complexes ? *Gestion et management public*, 5 / 1(3), 25-44.

Basse, L. (2020). *Identifying elastic hybridity through a multilevel perspective of institutional complexity: Case study of a French prison*. [Colloque] European Group for Organizational Studies, En ligne.

Battilana, J. (2006). *L'entrepreneuriat institutionnel: Le rôle des individus dans les processus de changement institutionnel*. École normale supérieure de Cachan.

Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, 21(4), 1278-1305.

Battilana, J., & D'ahunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, 31, 58.

Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management annals*, 3(1), 65-107.

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations : The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685.

Battilana, J., Besharov M., et Mitzinneck B. (2017). On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Ed. Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence, and Renate E. Meyer. Sage Publications, Ltd, 128-162.

Ben Romdhane, R., & Ben Slimane, K. (2019). Le rôle de l'individu dans la réponse à la complexité institutionnelle. *Management international*, 22(4), 75-91.

Ben Slimane, K., & Leca, B. (2010). Le travail institutionnel : Origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir*, 37(7), 53-69.

Bennett, J. S. (2012). *Working lives of prison managers: exploring agency and structure in the late modern prison*. [Thèse de doctorat, Université d'Edinburgh] Edinburgh Research Archive. Soutenue le 27 novembre 2012.

Bertels, S., & Lawrence, T. B. (2016). Organizational responses to institutional complexity stemming from emerging logics : The role of individuals. *Strategic Organization*, 14(4), 336-372.

Bertolucci, M. (2016). *Le rôle de l'intuition dans les processus décisionnels : Une étude comparée entre les services de secours et les forces armées* [Thèse de doctorat, Aix-Marseille] Soutenue le 12 décembre 2016.

Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations : Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381.

Beton-Athmani, L. (2021). *À contre-sens : Lorsque les individus et les collectifs transgressent en vue de créer et maintenir du sens dans leur travail : une recherche-action en Centre d'accueil de demandeurs d'asile* [Thèse de doctorat, Aix-Marseille] Soutenue le 09 décembre 2021.

Bietry, F. (s. d.). *Changement et théorie néo- institutionnelle : Le cas des relations collectives françaises*.

Bjerregaard, T., & Jonasson, C. (2014). Managing Unstable Institutional Contradictions : The Work of Becoming. *Organization Studies*, 35(10), 1507-1536.

Blanc, A., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2014). Chapitre 17. Exploitation des données textuelles. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 551-573). Dunod.

Blanchet, A., & Gotman, A. (2007). *L'entretien (2e éd.)*. Armand Collin.

Boitier, M., & Rivière, A. (2016). Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : Changement institutionnel et conflits de logiques à l'université: *Comptabilité Contrôle Audit, Tome 22(3)*, 47-79.

Bourdieu P) .1998). *Practical reason: On the theory of action*. Cambridge: Polity Press.

Boxenbaum, E., Huault, I., & Leca, B. (2016). Le tournant "matériel" dans la théorie néoinstitutionnaliste. *Post-Print*, Article hal-01368077.

Bryans, S. C. (2005). *Prison governance: an exploration of the changing role and duties of the prison governor in HM Prison Service*. [Thèse de doctorat, École d'économie et de sciences politiques de Londres]. ProQuest

Buffat, A. (2014). « C'est l'étiquette État, mais comme une PME! » : Hybridation organisationnelle, sentiments d'appartenance et stratégies identitaires des collaborateurs d'une caisse publique de chômage en Suisse: *Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol. 80(1)*, 71-89.

Caeti, T. J., Hemmens, C., Cullen, F. T., & Burton Jr, V. S. (2003). Management of juvenile correctional facilities. *The Prison Journal*, 83(4), 383-405.



- Cajaiba, A. P., & Avenier, M.-J. (2013). Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique : Éclairages pratiques. *Recherches qualitatives*, 32(2), 201.
- Carmouze, L. (2020). *L'intégration des relations inter-organisationnelles entre les métropoles et les régions: Processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale* [Thèse de doctorat, Aix-Marseille] Soutenue le 15 décembre 2020.
- Chantraine, G. (2000). La sociologie carcérale: approches et débats théoriques en France. *Déviance et société*, Année 2000, Volume 24, Numéro 3, p. 297 – 318
- Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). *Chapitre 3. Explorer et tester : Les deux voies de la recherche : Vol. 4e éd.* Dunod.
- Charue-Duboc, F., & Raulet-Croset, N. (2014). Confrontation de logiques institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles. *Revue française de gestion*, 40(240), 29-44.
- Château Terrisse, P. (2015). Les rôles des outils de gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. *Vie & sciences de l'entreprise*, 199(1), 49-61.
- Château-Terrisse, P. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management Avenir*, (4), 145-167.
- Chia, R. C. H., & Holt, R. (2009). *Strategy without Design : The Silent Efficacy of Indirect Action*. Cambridge University Press.
- Cloutier, C., Denis, J.-L., Langley, A., & Lamothe, L. (2016). Agency at the Managerial Interface : Public Sector Reform as Institutional Work. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 259-276.
- Colvin, M. (2007). Applying differential coercion and social support theory to prison organizations: The case of the penitentiary of New Mexico. *The Prison Journal*, 87(3), 367-387.
- Combessie, P. (2018). *Sociologie de la prison*. la Découverte.
- Coule, T., & Patmore, B. (2013). Institutional logics, institutional work, and public service innovation in non-profit organizations: non-profit service innovation. *Public Administration*, 91(4), 980-997.
- Coyle, A. (2002) *A Human Rights Approach to Prison Management: Handbook for Prison Staff* London. International Centre for Prison Studies

Creed, W. E. D., DeJordy, R., & Lok, J. (2010). Being the Change : Resolving Institutional Contradiction through Identity Work. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1336-1364.

Cresswell, T. (2004). Defining place. *Place: A Short Introduction*. Malden, MA: Blackwell Ltd, 12.

Currie, G., Lockett, A., Finn, R., Martin, G., & Waring, J. (2012). Institutional Work to Maintain Professional Power : Recreating the Model of Medical Professionalism. *Organization Studies*, 33(7), 937-962.

Dahlmann, F., & Grosvold, J. (2017). Environmental Managers and Institutional Work : Reconciling Tensions of Competing Institutional Logics. *Business Ethics Quarterly*, 27(2), 263-291.

Daudigeos, T. (2013). In Their Profession's Service : How Staff Professionals Exert Influence in Their Organization: How Staff Professionals Exert Influence in Organization. *Journal of Management Studies*, 50(5), 722-749.

Daudigeos, T. (2019). 4. Approches néo-institutionnelles macro et meso : Quelle pertinence pour la pensée stratégique ? : In *Les grands courants en management stratégique* (p. 97-129). EMS Editions.

David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Conférence de l'AIMS*, 1-23.

De Certeau, M. (1984). The practice of everyday life, trans. Steven Rendall (Berkeley: University of California Press, 1984), 117.

De Waele, L., Polzer, T., van Witteloostuijn, A., & Berghman, L. (2021). "A little bit of everything?" Conceptualising performance measurement in hybrid public sector organisations through a literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33(3), 343-363.

Denis, J.-L., Ferlie, E., & Van Gestel, N. (2015). Understanding hybridity in public organizations : understanding hybridity in public organizations. *Public Administration*, 93(2), 273-289.

Desreumaux, A. (2017). XIV. Philip Selznick – L'organisation comme institution. In *Les Grands Auteurs en Management* (p. 216-233). EMS Editions.

DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations culture and environment*, 3-21.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

- Dorado, S. (2005). Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. *Organization Studies*, 26(3), 385-414.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative. *Le libellio d'Aegis*, 8(3), 3-9.
- Dunn, M. B., & Jones, C. (2010). Institutional Logics and Institutional Pluralism : The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 114-149.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What Is Agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962-1023.
- Empson, L., Cleaver, I., & Allen, J. (2013). Managing Partners and Management Professionals : Institutional Work Dyads in Professional Partnerships: Managing Partners and Management Professionals. *Journal of Management Studies*, 50(5), 808-844.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (2009). *Market : études et recherches en marketing, fondements, méthodes*. Dunod.
- Farny, S., Kibler, E., & Down, S. (2019). Collective emotions in institutional creation work. *Academy of Management Journal*, 62(3), 765-799.
- Feldman, M. S. (2003). A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 727-752.
- Fillol, C. (2006). *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDF* [Thèse de doctorat, Paris 9] Soutenue le 9 Juillet 2007.
- Fiore, C. (2022). *Le management des relations inter-organisationnelles : Le cas des politiques publiques d'amélioration de la qualité de l'air* [Thèse de doctorat, Aix-Marseille] Soutenue le 28 mars 2022.
- Fossestøl, K., Breit, E., Andreassen, T. A., & Klemsdal, L. (2015). Managing institutional complexity in public sector reform : hybridization in front-line service organizations: Managing Institutional complexity in public sector reform. *Public Administration*, 93(2), 290-306.
- Foucault, M. (1993). Surveiller et punir. Naissance de la prison [1975]. *Gallimard, Paris*.
- Friedland, R. (2012). The Institutional logics Perspective : A new approach to culture, Structure, and Process. Patricia H. Thornton, William Ocasio & Michael Lounsbury (2012) The Institutional Logics Perspective : A new approach to Culture, Structure, and Process. Oxford : Oxford University Press. *M@n@gement*, 15(5), 583-595.

- Friedland, R. (2017). The value of institutional logics. *New themes in institutional analysis: Topics and issues from European research*, 12-50.
- Friedland, R., & Alford, R. (1991). *Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions*.
- Froment, J. C. (2011). La réforme pénitentiaire en France. Débats intemporels, évolutions conjoncturelles. *Droit et société*, (2), 371-389.
- Froment, J. C., & Kaluszynski, M. (2011). *L'administration pénitentiaire face aux principes de la nouvelle gestion publique* (p. 271). Presses universitaires de Grenoble.
- Gautier, A., Pache, A.-C., & Santos, F. (2023). Making Sense of Hybrid Practices : The role of individual adherence to institutional logics in impact investing. *Organization Studies*, 01708406231181693.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*.
- Gawer, A., & Phillips, N. (2013). Institutional Work as Logics Shift : The Case of Intel's Transformation to Platform Leader. *Organization Studies*, 34(8), 1035-1071.
- Giacomelli, G. (2020). The role of hybrid professionals in the public sector : A review and research synthesis. *Public Management Review*, 22(11), 1624-1651.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society, Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gidley, D. (2020). Creating institutional disruption: An alternative method to study institutions. *Journal of Organizational Change Management*, 34(4), 810-821.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, CA: Aldine.
- Glaser, V. L., Fast, N. J., Harmon, D. J., & Green, S. E. (2016). Institutional Frame Switching : How Institutional Logics Shape Individual Action. In J. Gehman, M. Lounsbury, & R. Greenwood (Éds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 48, p. 35-69). Emerald Group Publishing Limited.

Glynn, M. A., & Lounsbury, M. (2005). From the Critics' Corner : Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System\*. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1031-1055.

Glynn, M. A., Hood, E. A., & Innis, B. D. (2020). Taking Hybridity for Granted : Institutionalization and Hybrid Identification. In M. L. Besharov & B. C. Mitzinneck (Éds.), *Organizational Hybridity : Perspectives, Processes, Promises* (Vol. 69, p. 53-72). Emerald Publishing Limited.

Goodrick, E., & Reay, T. (2011). Constellations of Institutional Logics : Changes in the Professional Work of Pharmacists. *Work and Occupations*, 38(3), 372-416.

Gouldner, A.W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Glencoe, IL: Free Press.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Granqvist, N., & Gustafsson, R. (2016). Temporal Institutional Work. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1009-1035.

Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional Entrepreneurship In Mature Fields : The Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.

Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (2017). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE.

Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). *Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields*.

Grenier, C., & Bernardini-Perinciolo, J. (2015). Le manager hybride, acteur-passeur et acteur-clôture aux frontières institutionnelles : Analyse d'un médecin-chef de pôle hospitalier. *Revue Française de Gestion*, 41(250), 125-138.

Gümüşay, A. A., Smets, M., & Morris, T. (2020). "God at Work" : Engaging Central and Incompatible Institutional Logics through Elastic Hybridity. *Academy of Management Journal*, 63(1), 124-154.

- Hallett, T. (2010). The Myth Incarnate : Recoupling Processes, Turmoil, and Inhabited Institutions in an Urban Elementary School. *American Sociological Review*, 75(1), 52-74.
- Hallett, T., & Ventresca, M. J. (2006). Inhabited Institutions : Social Interactions and Organizational Forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. *Theory and Society*, 35(2), 213-236.
- Hampel, C. E., Lawrence, T. B., & Tracey, P. (2017). Institutional Work : Taking Stock and Making It Matter. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & R. Meyer, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 558-590). SAGE Publications Ltd.
- Haveman, H. A., & Rao, H. (1997). Structuring a Theory of Moral Sentiments; Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry. *American Journal of Sociology*, 102(6), 1606-1651.
- Helpen, M., & Sydow, J. (2013). Negotiating as Institutional Work : The Case of Labour Standards and International Framework Agreements. *Organization Studies*, 34(8), 1073-1098.
- Hendriks, W., & van Gestel, N. (2017). The emergence of hybrid professional roles : GPs and secondary school teachers in a context of public sector reform. *Public Management Review*, 19(8), 1105-1123.
- Hernandez, S. (2006). *Paradoxes et management stratégique des territoires : Étude comparée de métropoles européennes* [Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille] Soutenue le 25 novembre 2006.
- Hiatt, S. R., Sine, W. D., & Tolbert, P. S. (2009). From Pabst to Pepsi: The Deinstitutionalization of Social Practices and the Creation of Entrepreneurial Opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 54(4), 635-667.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional Evolution and Change : Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- Huybrechts, B., & Haugh, H. (2018). The Roles of Networks in Institutionalizing New Hybrid Organizational Forms : Insights from the European Renewable Energy Cooperative Network. *Organization Studies*, 39(8), 1085-1108.
- Hwang, H., Colyvas, J. A., & Drori, G. S. (Éds.). (2019). *Agents, Actors, Actorhood : Institutional Perspectives on the Nature of Agency, Action, and Authority* (Vol. 58). Emerald Publishing Limited.
- Jarzabkowski, P. (2005) *Strategy as practice: An activity based approach*. London: Sage

- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice : A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Jarzabkowski, P., Burke, G., & Spee, P. (2015). Constructing Spaces for Strategic Work : À Multimodal Perspective. *British Journal of Management*, 26(S1), S26-S47.
- Jarzabkowski, P., Matthiesen, J., & Van de Ven, A. H. (2009). Doing which work? A practice approach to institutional pluralism. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Éds.), *Institutional Work* (1<sup>re</sup> éd., p. 284-316). Cambridge University Press.
- Jarzabkowski, P., Smets, M., Bednarek, R., Burke, G., & Spee, P. (2013). Institutional Ambidexterity : Leveraging Institutional Complexity in Practice. In M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Éds.), *Research in the Sociology of Organizations* (p. 37-61). Emerald Group Publishing Limited.
- Jones, C., & Massa, F. G. (2013). From Novel Practice to Consecrated Exemplar : Unity Temple as a Case of Institutional Evangelizing. *Organization Studies*, 34(8), 1099-1136.
- Jones, C., Boxenbaum, E., & Anthony, C. (2013). The Immateriality of Material Practices in Institutional Logics. In *Research in the Sociology of Organizations: Vol. 39 Part A* (p. 51-75). Emerald Group Publishing.
- Jourdan, J., Durand, R., & Thornton, P. H. (2017). The Price of Admission : Organizational Deference as Strategic Behavior. *American Journal of Sociology*, 123(1), 232-275.
- Karam, C. M., & Jamali, D. (2013). Gendering CSR in the Arab Middle East: an institutional perspective. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 31-68.
- Kellogg, K. C. (2009). Operating Room : Relational Spaces and Microinstitutional Change in Surgery. *American Journal of Sociology*, 115(3), 657-711.
- Kraatz, M., Phillips, N., & Tracey, P. (2016). *Organizational Identity in Institutional Theory* (M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi, Éds.; Vol. 1). Oxford University Press.
- Lascoumes, P. (2006). Ruptures politiques et politiques pénitentiaires, analyse comparative des dynamiques de changement institutionnel. *Déviance et société*, 30(3), 405-419.
- Lawrence, T. B., & Dover, G. (2015). Place and Institutional Work : Creating Housing for the Hard-to-house. *Administrative Science Quarterly*, 60(3), 371-410.
- Lawrence, T. B., & Phillips, N. (2019). *Constructing organizational life : How social-symbolic work shapes selves, organizations, and institutions* (First edition). Oxford University Press.

- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In *The SAGE Handbook of Organization Studies* (p. 215-254). SAGE Publications Ltd.
- Lawrence, T. B., Leca, B., & Zilber, T. B. (2013). Institutional Work : Current Research, New Directions and Overlooked Issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023-1033.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). *Institutional Work : Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge University Press.
- Le Moigne, J.-L. (1990). Conception de la complexité et complexité de la conception. *Revue Internationale de systématique*, 04(2), 295-318.
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of Management Journal*.
- Lynn, L. E., Jr., Heinrich, C. J., & Hill, C. J. (2000). Studying Governance and Public Management : Challenges and Prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 233-262.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of management journal*, 47(5), 657-679.
- Malsch, B., & Gendron, Y. (2013). Re-Theorizing Change : Institutional Experimentation and the Struggle for Domination in the Field of Public Accounting: Re-Theorizing Change. *Journal of Management Studies*, 50(5), 870-899.
- Mantere, S., & Ketokivi, M. (2013). Reasoning in organization science. *Academy of management review*, 38(1), 70-89.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1996). Institutional Perspectives on Political Institutions. *Governance*, 9(3), 247-264.
- Marti, I., Hostettler, U., & Richter, M. (2017). End of Life in High-Security Prisons in Switzerland : Overlapping and Blurring of “Care” and “Custody” as Institutional Logics. *Journal of Correctional Health Care*, 23(1), 32-42.
- Martin, G., Bushfield, S., Siebert, S., & Howieson, B. (2021). Changing Logics in Healthcare and Their Effects on the Identity Motives and Identity Work of Doctors. *Organization Studies*, 42(9), 1477-1499.
- Mazouz, B., Sponem, S., & Rousseau, A. (2015). Le gestionnaire public en question. La difficile conciliation des logiques bureaucratique et managériale. *Revue française de gestion*, 250(5), 89-104.



- Mbengue, A. (s. d.). *Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique*.
- Mcgivern, G., Currie, G., Ferlie, E., Fitzgerald, L., & Waring, J. (2015). Hybrid manager-professionals' identity work: the maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Administration*, 93(2), 412-432.
- McPherson, C. M., & Sauder, M. (2013). Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165-196.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017). Pathways of Institutional Change : An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885-1910.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations, éditions d'organisation. *Les Editions Agence d'ARC Inc., Paris*, 62-9.
- Monteiro, P., & Nicolini, D. (2015). Recovering Materiality in Institutional Work : Prizes as an Assemblage of Human and Material Entities. *Journal of Management Inquiry*, 24(1), 61-81.
- Murray, F. (2010). The Oncomouse That Roared : Hybrid Exchange Strategies as a Source of Distinction at the Boundary of Overlapping Institutions. *American Journal of Sociology*, 116(2), 341-388.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : L'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153.
- Nicholls, A., & Huybrechts, B. (2016). Sustaining Inter-organizational Relationships Across Institutional Logics and Power Asymmetries : The Case of Fair Trade. *Journal of Business Ethics*, 135(4), 699-714.
- Ocasio, W. (1997). Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187-206.
- Ocasio, W. (2011). Attention to Attention. *Organization Science*, 22(5), 1286-1296.

Ocasio, W., & Radoynovska, N. (2016). Strategy and commitments to institutional logics : Organizational heterogeneity in business models and governance. *Strategic Organization*, 14(4), 287-309.

Ocasio, W., Thornton, P. H., & Lounsbury, M. (2017). Advances to the institutional logics perspective. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 2, 509-531.

Oliver, C. (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 1, pp. 145-79.

Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Embedded in Hybrid Contexts : How Individuals in Organizations Respond to Competing Institutional Logics. In M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Éds.), *Research in the Sociology of Organizations* (p. 3-35). Emerald Group Publishing Limited.

Pache, A.-C., & Thornton, P. H. (2020). Hybridity and Institutional Logics. In M. L. Besharov & B. C. Mitzinneck (Éds.), *Research in the Sociology of Organizations* (p. 29-52). Emerald Publishing Limited.

Paugam, S. (2014) « Tableau croisé », In Paugam Serge (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? ».

Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2012). The turn to work in organization and management theory : Some implications for strategic organization. *Strategic Organization*, 10(3), 223-230.

Pinchot G., *New-York*, Harper & Row, 1985.

Plane, J. M. (2003). Management des organisations. *Paris, Dunod*.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: a comparative analysis*. Oxford University Press, Oxford.

Polzer, T., Meyer, R. E., Höllerer, M. A., & Seiwald, J. (2016). Institutional Hybridity in Public Sector Reform : Replacement, Blending, or Layering of Administrative Paradigms. In J. Gehman, M. Lounsbury, & R. Greenwood (Éds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 48, p. 69-99). Emerald Group Publishing Limited.

Powell, W. W., & Colyvas, J. A. (2008). Microfoundations of Institutional Theory. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 276-298). SAGE Publications Ltd.

Powell, W., & Rerup, C. (2017). *Opening the Black Box : The Microfoundations of Institutions* (p. 311-337).

Raaijmakers, A. G. M., Vermeulen, P. A. M., Meeus, M. T. H., & Zietsma, C. (2015). I Need Time ! Exploring Pathways to Compliance under Institutional Complexity. *Academy of Management Journal*, 58(1), 85-110.

Ramus, T., Vaccaro, A., & Berrone, P. (2021). Time Matters ! How hybrid organizations use time to respond to divergent stakeholder demands. *Organization Studies*, 42(10), 1529-1555.

Ramus, T., Vaccaro, A., & Brusoni, S. (2017). Institutional Complexity in Turbulent Times : Formalization, Collaboration, and the Emergence of Blended Logics. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1253-1284.

Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional Change in Toque Ville : Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795-843.

Raulet-Croset, N. (2021). La question du territoire en sciences de gestion – Point de vue sur le territoire comme ressource pour les organisations. *Question(s) de management*, 33(3), 33-36.

Raviola, E., & Norbäck, M. (2013). Bringing Technology and Meaning into Institutional Work: Making News at an Italian Business Newspaper. *Organization Studies*, 34(8), 1171-1194.

Raynard, M. (2016). Deconstructing complexity: Configurations of institutional complexity and structural hybridity. *Strategic Organization*, 14(4), 310-335.

Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652.

Reay, T., & Jones, C. (2016). Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization*, 14(4), 441-454.

Renaud, A. (2017). L'audit environnemental : Un dispositif de gestion à l'épreuve de logiques institutionnelles hétérogènes. *Finance Contrôle Stratégie*, 20-3.

Rodner, V., Roulet, T. J., Kerrigan, F., & vom Lehn, D. (2020). Making Space for Art : A Spatial Perspective of Disruptive and Defensive Institutional Work in Venezuela's Art World. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1054-1081.

Rostaing, C. (1997). *La relation carcérale*. PUF Presses Universitaires de France.

- Rouleau L. (2003), « La méthode biographique », dans GIONRDANO Y. (Dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, pp. 133-171.
- Rouleau, L. (2010). *La stratégie et l'organisation en pratiques: quand le chercheur se fait narrateur*. HEC Montréal.
- Roulet, T. J. (2015) 'What good is wall street?' Institutional contradiction and the diffusion of the stigma over the finance industry. *Journal of Business Ethics*, 130 (2): 389 – 402.
- Ruebottom, T. (2013). The microstructures of rhetorical strategy in social entrepreneurship: Building legitimacy through heroes and villains. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 98-116.
- Rouillon F., Duburcq A., Fagnani F., Falissard B. (2004) *Etude épidémiologique sur la santé mentale des personnes détenues en prison*, étude DGS.
- Rutherford, A. (1994). *Criminal Justice and the Pursuit of Decency*. Waterside Press.
- Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*, 1-47.
- Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K., & Von Savigny, E. 2001. *The practice turn in contemporary theory*. Psychology Press.
- Scott, R.W. (1995/2001/2008/2013). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (2000). *Institutional Change and Healthcare Organizations : From Professional Dominance to Managed Care*. University of Chicago Press.
- Scott, W. R. (2004). Institutional Theory. In *Great Minds in Management : The Process of Theory Development* (Oxford UK: Oxford University Press).
- Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, 37(2), 460-484.
- Scott, W. R. (2008). Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents. *Organization Studies*, 29(2), 219-238.
- Serval, S. (2015). *Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : Comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ? : une perspective ago-antagoniste* [Thèse de doctorat, Aix-Marseille] Soutenue le 7 décembre 2015.
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.

Shipilov, A. V., Greve, H. R., & Rowley, T. J. (2010). When do Interlocks Matter? Institutional Logics and the Diffusion of Multiple Corporate Governance Practices. *Academy of Management Journal*, 53(4), 846-864.

Silva-Morales, M.-J., & Gallouj, C. (2018, mai). Comment se transforme un système de service public urbain qui devient smart? Une approche par la théorie du travail institutionnel entre logiques collectives de service (public / privé). *7ème Colloque AIRMAP, "Un management public innovant?"*.

Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: institutional logics, complex organizations, and actor identities: the case of nonprofits organisations. *Public Administration*, 93(2), 433-448.

Smets, M., & Jarzabkowski, P. (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. *Human Relations*, 66(10), 1279-1309.

Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G. T., & Spee, P. (2015). Reinsurance Trading in Lloyd's of London: Balancing Conflicting-yet-Complementary Logics in Practice. *Academy of Management Journal*, 58(3), 932-970.

Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From Practice to Field: A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change. *Academy of Management Journal*, 55(4), 877-904.

Smith, L. G. E., Gillespie, N., Callan, V. J., Fitzsimmons, T. W., & Paulsen, N. (2017). Injunctive and descriptive logics during newcomer socialization: The impact on organizational identification, trustworthiness, and self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 487-511.

Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44.

Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview.

Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67.

Svenningsen-Berthélem, V., Boxenbaum, E., & Ravasi, D. (2018). Individual responses to multiple logics in hybrid organizing: The role of structural position. *M@n@gement*, 21(4), 1306.

- Taylor, A. (2018). *Where public servants dare : Developing archetypes for public sector intrapreneurship*.
- Teelken, C. (2015). Hybridity, coping mechanisms, and academic performance management : comparing three countries. *Public Administration*, 93(2), 307-323.
- Thornton, P. H. (2004). *Markets from Culture : Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford University Press.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations : Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840(2008), 99-128.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective*.
- Tonga Uriarte, Y., DeFillippi, R., Riccaboni, M., & Catoni, M. L. (2019). Projects, institutional logics and institutional work practices : The case of the Lucca Comics & Games Festival. *International Journal of Project Management*, 37(2), 318-330.
- Toubiana, M. (2012). Business pedagogy for social justice? An exploratory investigation of business faculty perspectives of social justice in business education. *Management Learning*, 45, 81-102.
- Tracey, P. (2016). Spreading the Word : The Microfoundations of Institutional Persuasion and Conversion. *Organization Science*, 27(4), 989-1009.
- Tukiainen, S., & Granqvist, N. (2016). Temporary Organizing and Institutional Change. *Organization Studies*, 37(12), 1819-1840.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice : Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Vaccaro, A., & Palazzo, G. (2015). Values against Violence : Institutional Change in Societies Dominated by Organized Crime. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1075-1101.
- Vacheret, M., & Lemire, G. (2007). Anatomie de la prison contemporaine. PUM.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 26(9), 1377-1404.

- Van Gestel, N., & Hillebrand, B. (2011). Explaining Stability and Change : The Rise and Fall of Logics in Pluralistic Fields. *Organization Studies*, 32(2), 231-252.
- Vásquez, C. (2013). Devenir l'ombre de soi-même et de l'autre. Réflexions sur le shadowing pour suivre à la trace le travail d'organisation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplement), 69-89.
- Vermeulen, P. A. M., Zietsma, C., Greenwood, R., & Langley, A. (2016). Strategic responses to institutional complexity. *Strategic Organization*, 14(4), 277-286.
- Von Glasersfeld, E. (1988). Constructivism as a Scientific Method. *Scientific Reasoning Research Institute Newsletter*, 3(2), 8-9.
- Von Glasersfeld, E. (2001). The Radical Constructivist View of Science. *Foundations of Science*, 6(1), 31-43.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion* (No. hal-00157140).
- Wacquant, L. (2002). The curious eclipse of prison ethnography in the age of mass incarceration. *Ethnography*, 3(4), 371-397.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. 2006. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5): 613-634.
- Wijen, F., & Ansari, S. (2007). Overcoming Inaction through Collective Institutional Entrepreneurship : Insights from Regime Theory. *Organization Studies*, 28(7), 1079-1100.
- Wilson, D. (2000) Whatever Happened to "The Governor" in *Criminal Justice Matters* (40), 11-12
- Winter, J. (2017). *Images of prison : Managing institutional complexity in the Austrian penal system*.
- Yin, J., & Jamali, D. (2021). Collide or Collaborate : The Interplay of Competing Logics and Institutional Work in Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 169(4), 673-694.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (Second edition). The Guilford Press.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (Sixth edition). SAGE.

Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field : The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 189-221.

Zilber, T. B. (2011). Institutional Multiplicity in Practice : A Tale of Two High-Tech Conferences in Israel. *Organization Science*, 22(6), 1539-1559.

Zilber, T. B. (2013). Institutional Logics and Institutional Work : Should They Be Agreed? In *Research in the Sociology of Organizations: Vol. 39 Part A* (p. 77-96). Emerald Group Publishing.

Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743.

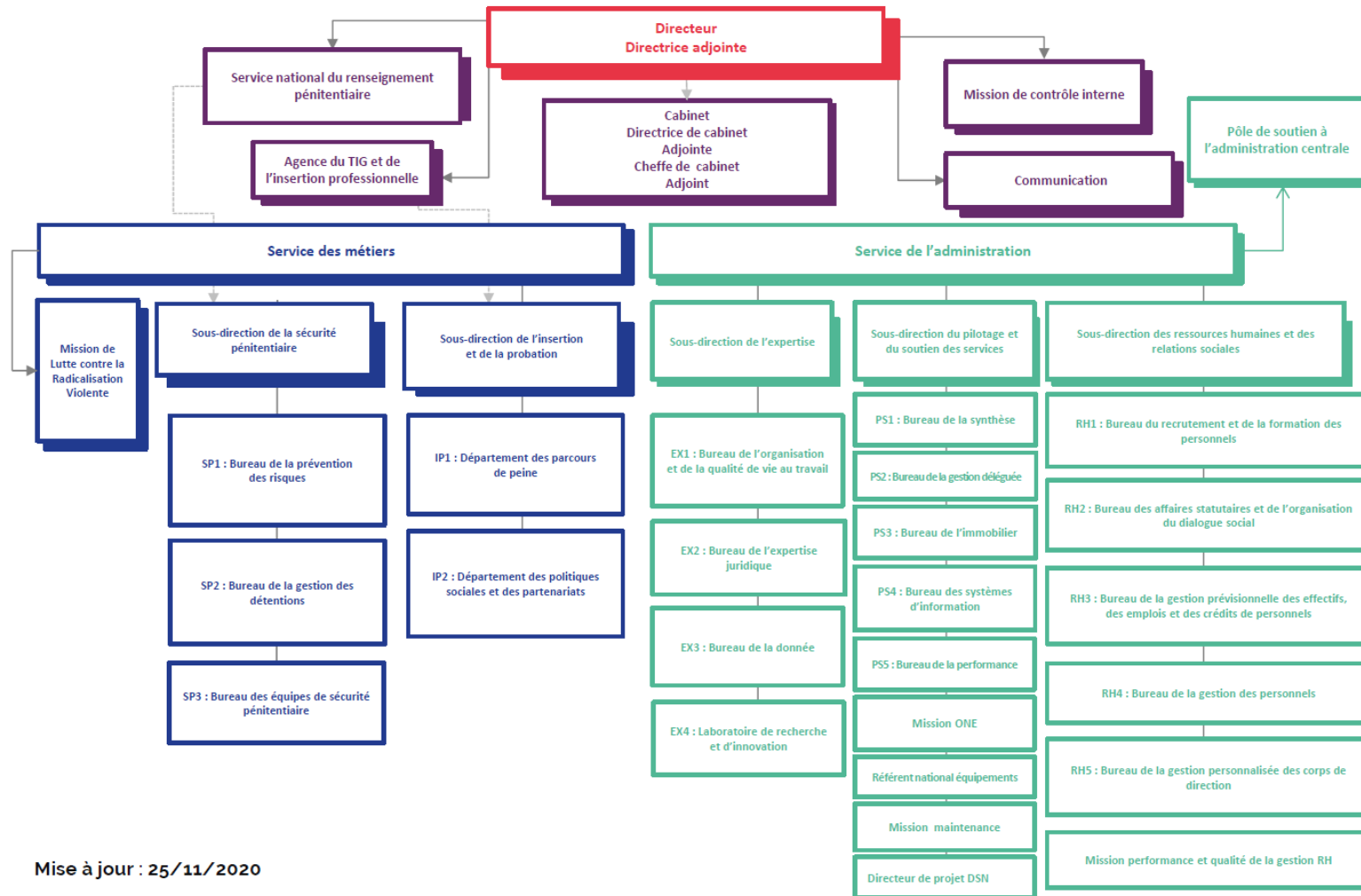
Zukin, S., & Dimaggio, P. (1990). *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*. CUP Archive.



## ANNEXES

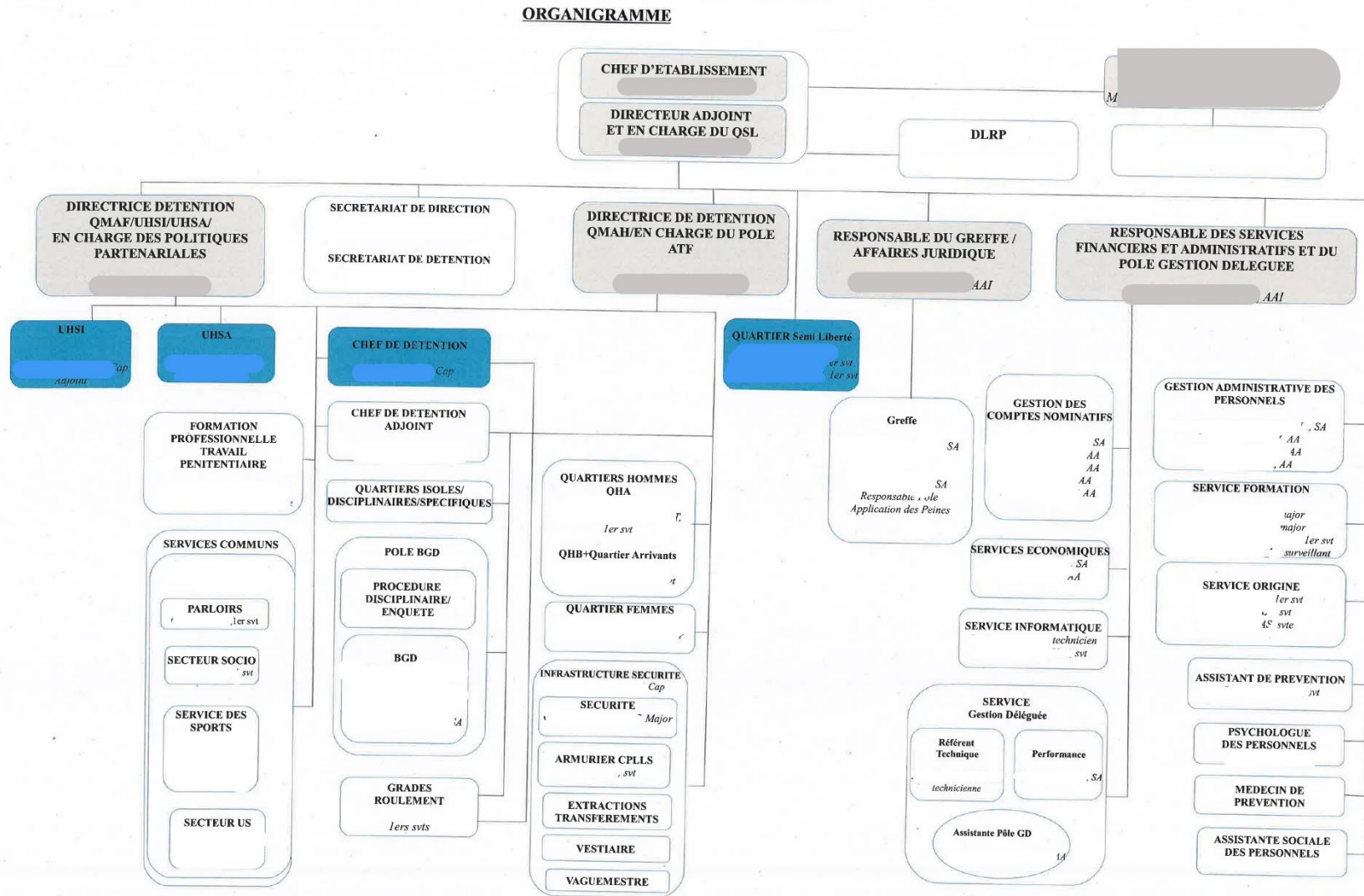
# Annexe 1 : Organigramme de la DAP

## Organigramme des services centraux de la DAP



Mise à jour : 25/11/2020

Annexe 2 : Exemple d'organigramme d'un établissement pénitentiaire



## Annexe 3 : Autorisation de recherche de la DAP



Numéro message : 202010022807

L'adjoint au sous-directeur de l'expertise

Paris, le 25 SEP. 2020

Madame,

Vous avez fait connaître à l'administration pénitentiaire une demande d'autorisation pour une recherche intitulée *Le manager public, acteur du renouvellement organisationnel et de la stabilité institutionnelle? Etude de cas des personnels pénitentiaires de direction*. Vous menez cette recherche dans le cadre de votre thèse de doctorat en sciences de gestion à l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (Université Aix Marseille) sous la direction de Solange Hernandez (Pr) et Marius Bertolucci (MCF).

L'objectif de ce travail est d'analyser la place des personnels de direction de l'administration pénitentiaire dans le management de l'organisation. En tant que managers publics ils sont en effet placés devant une diversité d'objectifs et de moyens qui appellent des compétences et des pratiques spécifiques. Vous vous intéressez aux différentes rationalités qui traversent l'administration pénitentiaire (logique des moyens/logique des fins; réinsertion/sécurité; etc.) et à la manière dont les personnels se les approprient et les mettent en œuvre. Sur le plan méthodologique, vous souhaitez réaliser des entretiens semi-directifs avec des personnels de l'administration pénitentiaire.

J'ai l'honneur de donner une suite favorable à votre demande en ce qu'elle correspond aux méthodes et objectifs rappelés ci-dessus. Cet accord n'est cependant que de principe, le Laboratoire de recherche et d'innovation (EX4) de la DAP a validé votre projet sur le plan scientifique. Cette autorisation devra expressément être confirmée par les directeurs interrégionaux des services pénitentiaires (DISP) de Lyon, Marseille et Lille et par les chefs d'établissement concernés. Je tiens en outre à souligner ce qui suit :

- Cette autorisation est valable jusqu'à la fin du mois de décembre 2021, date à la suite de laquelle vous pourrez en demander renouvellement ;
- Elle ne s'applique qu'aux entretiens menés auprès des personnels pénitentiaires. L'administration pénitentiaire n'est pas compétente pour autoriser les entretiens avec d'autres catégories de personnels que les siennes ;

Madame Laurine BASSE,

13, place Vendôme - 75002 Paris Cedex 01  
Téléphone : 01 44 77 60 60  
[www.justice.gouv.fr](http://www.justice.gouv.fr)

- 
- La possibilité d'utiliser un dictaphone est soumise à l'autorisation de la DISP et du chef d'établissement, selon des conditions qu'il leur appartiendra de préciser. L'enregistrement des entretiens sera également assujéti à l'accord exprès de chacune des personnes interrogées ;
  - L'anonymat des personnes interrogées doit être respecté de manière absolue à tous les stades de l'exploitation des données ;
  - Il conviendra d'expliquer clairement votre démarche et les règles de confidentialité auprès des personnes enquêtées.

Enfin, le Laboratoire de recherche et d'innovation de la DAP assure une veille scientifique sur les recherches menées au sein de l'administration pénitentiaire. Je vous saurais donc gré de bien vouloir informer le bureau de la fin de votre travail et de lui adresser les productions issues de votre étude (note de synthèse, publications...).

Je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de mes sentiments distingués.

#### Annexe 4 : Exemples de contact direction interrégionale

Monsieur,

Je me permets de vous contacter dans la perspective de vous proposer un partenariat de recherche.

En effet, actuellement doctorante contractuelle au sein de l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT) d'Aix en Provence, je réalise une thèse dont les Directeurs Pénitentiaires sont au cœur du sujet. Plus particulièrement, je m'intéresse dans un premier temps à la gestion complexe des Maisons d'Arrêt et aux pratiques que les Directeurs peuvent mettre en place pour limiter parfois les contradictions institutionnelles auxquels ils font face. Dans un second temps, je souhaite questionner les initiatives originales que les directeurs peuvent mettre en place pour répondre au mieux à ces exigences et ainsi, permettre à l'Institution de s'adapter aux enjeux actuels. Pour plus de précisions, vous pourrez trouver en pièce jointe un projet de thèse d'une dizaine de pages précisant le cadre théorique, la méthodologie, le calendrier et les apports de cette recherche.

Ce partenariat se veut bien entendu d'intérêts mutuels. Concernant l'administration pénitentiaire, le bénéfice d'une recherche scientifique à moindre coût pourrait permettre d'acquérir davantage de connaissances sur le métier parfois compliqué de Directeur Pénitentiaire. Cette étude pourrait donc participer à la réflexion globale concernant l'attractivité des métiers pénitentiaires et à une plus grande prise en compte des « bonnes » pratiques managériales au sein des formations. Pour ma part, cette thèse s'inscrit plus largement dans un intérêt de longue date pour l'Administration Pénitentiaire. Mes premières recherches ayant eu cours en 2016 au sein de la Maison d'Arrêt de X portaient sur l'étude des RPS des surveillants pénitentiaires. Puis, en 2018 au sein de la Maison d'Arrêt de Y, elles portaient alors sur l'étude de la complexité institutionnelle des établissements pénitentiaires. L'objectif professionnel que je poursuis étant de devenir Enseignant-Chercheur pour le CIRAP.

Je m'adresse donc à vous aujourd'hui afin de demander une autorisation de recherche au sein des établissements de votre Direction. Plus spécifiquement, j'aimerais contacter la Direction du Centre Pénitentiaire de Z pour ses régimes de détention à la fois ouvert et fermé qui en font une des premières Maisons d'Arrêt françaises à réinsertion active.

Pour autant, j'aurai souhaité en amont, échanger avec vous concernant la pertinence de cet établissement par rapport à mon objet d'étude ; peut-être penseriez-vous à d'autres établissements. Il est vrai qu'il est assez compliqué de disposer d'informations complètes concernant les établissements pénitentiaires lorsque l'on est extérieur au milieu, je souhaiterais à cette fin m'en remettre à votre expertise.

Je vous précise également que le Bureau de la Recherche de la DAP m'a adressé son accord global concernant cette étude. A l'heure actuelle, l'autorisation est en cours de signature.

Je me tiens à votre disposition pour tout échange.

En vous remerciant par avance.

Je vous prie d'agréer Monsieur, l'expression de mes plus sincères salutations.

Bien cordialement.

Laurine Basse

## Annexe 5 : Exemples de mail de contact pour des demandes d'entretien

Recherches sur les DSP > Boîte de réception x

Laurine Basse <basselaurine@gmail.com>  
À

mar. 13 oct. 2020 13:31 ☆ ↶ ⋮

Bonjour Monsieur le Directeur

Je me permet de vous contacter de la part du Directeur Interrégional des Services Pénitentiaires de \_\_\_\_\_, avec lequel j'ai pu échanger la semaine dernière sur ma recherche doctorale et qui m'a invité à vous contacter dans ce cadre.

En effet, je suis actuellement doctorante contractuelle au sein de l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT) d'Aix en Provence et réalise une thèse sur le rôle que tiennent les Directeurs des Services Pénitentiaires dans la gestion complexe des Maisons d'Arrêt.

Plus particulièrement, je m'intéresse aux pratiques que les Directeurs mettent en place pour limiter les contradictions institutionnelles auxquelles ils font face dans la gestion quotidienne des établissements. Tout en questionnant également, les pratiques innovantes qu'ils mettent en place pour permettre à l'Institution de s'adapter aux enjeux actuels.

Afin d'être des plus précises possible, vous pourrez trouver ci-joint mon projet de thèse détaillant le cadre théorique, la méthodologie, le calendrier et les apports de cette recherche. Vous pourrez également consulter l'autorisation accordée par la DAP pour mener cette recherche.


Il s'agit alors de vous proposer d'échanger sur la formation des DSP, ses évolutions et ses enjeux mais également de pouvoir discuter de votre expérience et de votre recul sur cette fonction. Je me permet donc de vous demander si vous seriez intéressé par cette démarche, et si vous seriez disposé à accepter un rendez-vous téléphonique ou en visioconférence.


Je me tiens à votre disposition pour toute question ou demande de précision, et vous remercie pour le temps que vous accorderez à cette demande.

En vous souhaitant une excellente journée,

Je vous prie d'agréer Monsieur le Directeur, l'expression de mes plus sincères salutations.

**Laurine Basse**  
Doctorante en Sciences de Gestion – Management public  
IMPGT & CERGAM  
Aix Marseille Université

 Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale  
Aix-Marseille Université

 Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion  
Aix-Marseille Université

De : [Laurine Basse](#)

Envoyé le : lundi 19 octobre 2020 10:15

À :

Objet : Proposition de partenariat de recherche

Bonjour Monsieur le Chef d'établissement,

Je me permet de vous contacter de la part de Monsieur le Directeur Interrégional des Services Pénitentiaires de \_\_\_\_\_, avec lequel j'ai pu échanger la semaine dernière sur ma recherche doctorale. Ce dernier m'a autorisé à vous contacter dans ce cadre.

En effet, je suis actuellement doctorante contractuelle au sein de l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT) d'Aix en Provence et réalise une thèse sur le rôle que tiennent les Directeurs des Services Pénitentiaires dans la gestion complexe des Maisons d'Arrêt.

Plus particulièrement, je m'intéresse aux pratiques que les Directeurs mettent en place pour limiter les contradictions institutionnelles auxquelles ils font face, dans la gestion quotidienne des établissements. Tout en questionnant également, les pratiques innovantes qu'ils mettent en place pour permettre à l'Administration Pénitentiaire de s'adapter aux enjeux actuels.

Afin d'être des plus précises possible, vous pourrez trouver ci-joint mon projet de thèse détaillant le cadre théorique, la méthodologie, le calendrier et les apports de cette recherche. Vous pourrez également consulter l'autorisation qui m'a été accordée par la DAP pour mener cette recherche.

Il s'agit alors de vous proposer dans un premier temps, un rendez-vous pour que nous puissions échanger sur votre métier et ses implications puis éventuellement si cela vous intéresse, discuter d'un partenariat de recherche impliquant une étude plus poussée de votre établissement.

Je me tiens à vous disposition pour toute question ou demande de précision, et vous remercie pour le temps que vous accorderez à cette demande.

En vous souhaitant une excellente journée,

Je vous prie d'agréer Monsieur le Directeur, l'expression de mes plus sincères salutations.

**Laurine Basse**

Doctorante en Sciences de Gestion – Management public

IMPGT & CERGAM

Aix Marseille Université

De : Laurine Basse <basselaurine@gmail.com>

Envoyé : mercredi 8 décembre 2021 19:15

À :

Objet : Proposition d'entretien DAP

Madame la Cheffe de Cabinet,

Je me permets de solliciter vos services en vue de proposer à Monsieur le Directeur de l'Administration Pénitentiaire un temps d'échanges.

En effet, actuellement doctorante au sein d'Aix Marseille Université, je réalise depuis trois ans une thèse portant sur les pratiques innovantes menées par les DSP et ce, afin d'améliorer la prise en charge des personnes détenues. Le projet de recherche ci-joint apporte des précisions quant au cadre théorique mobilisé ainsi que les questions de recherche posées.

Comme vous pourrez le constater cette thèse se nourrit d'un travail de terrain impliquant des observations d'établissements pénitentiaires et des entretiens semi-directifs auprès de personnels pénitentiaires.

Dans la continuité de ce recueil des données, je me permets donc de vous solliciter en vue de proposer à Monsieur le Directeur de l'Administration Pénitentiaire un entretien semi-directif.

En effet, bénéficier de son expertise sur les thématiques de l'innovation et du changement, et appréhender son rôle en la matière seraient gage d'une analyse plus complète.

Egalement, en tant que premier Directeur de l'Administration Pénitentiaire issu du corps des DSP, ce serait une grande opportunité de pouvoir échanger avec lui sur les tensions vécues par les DSP mais aussi sur les moyens de résolution dont ils disposent. Son recul et sa position apporteraient une analyse complémentaire aux propos déjà recueillis et ne pourraient qu'enrichir cette étude.

Pratiquement, il s'agirait de mener un entretien semi-directif, selon ses disponibilités, d'environ 1h30. Les questions pourraient être communiquées en amont. L'entretien pourrait se dérouler par téléphone ou en présentiel selon vos souhaits et conditions.

J'espère vous assurer du plus grand sérieux de cette démarche et de mon investissement quant au traitement rigoureux de ce sujet.



Annexe 6 : Caractéristiques des personnes interrogées

Numéro	Niveau	Genre	Âge	Ancienneté (approximatif)		Corps d'origine	Corps actuel	Poste	Durée entretien	Modalité entretien	Observation	Projet
				AP	DSP							
1	Etablissement	H	50 ans	25 ans	25 ans	DSP		Chef d'établissement	1 h 30	Présentiel	Oui	Oui
2	Etablissement	H	65 ans	30 ans	30 ans	DSP		Chef d'établissement	2H06	Présentiel	Oui	Oui
3	Etablissement	F	45 ans	20 ans	10 ans	Surveillant	DSP	Chef d'établissement	1H50	Présentiel	Oui	Oui
4	Etablissement	F	40 ans	15 ans	15 ans	DSP		Chef d'établissement	3H05	Présentiel	Oui	Oui
5	Etablissement	F	40 ans	15 ans	15 ans	DSP		Chef d'établissement	2H15	Présentiel	Oui	Oui
6	Etablissement	F	45 ans	15 ans	10 ans	Officier	DSP	Chef d'établissement	1H20	Présentiel	Oui	Oui
7	Etablissement	F	40 ans	15 ans	10 ans	Officier	DPIP	Chef d'établissement	1H10	Présentiel	Oui	Non
8	Etablissement	F	35 ans	10 ans	10 ans	DSP	N.R..	Cheffe de service (hors administration pénitentiaire)	2H40	Téléphone	Non	Oui
9	Etablissement	H	50 ans	20 ans	15 ans	Officier > DSP		Adjoint au chef d'établissement	2H24	Présentiel	Oui	Oui
10	Etablissement	H	45 ans	25 ans	< 5 ans	Surveillant > DSP		Adjoint au chef d'établissement	2H35	Présentiel	Oui	Oui

11	Etablissement	H	45 ans	20 ans	< 5 ans	DPIP	DSP	Adjoint au chef d'établissement	1H40	Présentiel	Oui	Non
12	Etablissement	F	45 ans	20 ans	< 5 ans	DPIP	DSP	Adjoint au chef d'établissement	1H27	Présentiel	Oui	Oui
13	Etablissement	F	45 ans	15 ans	5 ans	DSP		Adjoint au chef d'établissement	2H00	Présentiel	Oui	Oui
14	Etablissement	F	30 ans	10 ans	10 ans	DPIP		Adjoint au chef d'établissement	1H28	Présentiel	Oui	Oui
15	Etablissement	F	30 ans	5 ans	5 ans	DSP		Adjoint au chef d'établissement	1H30	Présentiel	Oui	Oui
16	Etablissement	F	40 ans	10 ans	5 ans	CPIP	DSP	Directrice de détention	2H30	Présentiel	Oui	Oui
17	Etablissement	F	< 30 ans	< 5 ans	< 5 ans	DSP		Directrice de détention	1H37	Présentiel	Oui	Oui
18	Etablissement	H	50 ans	25 ans	5 ans	DSP		Directeur de détention	1H24	Présentiel	Oui	Non
19	Etablissement	H	30 ans	< 5 ans	< 5 ans	DSP		Directeur de détention	2H03	Présentiel	Oui	Oui
20	Etablissement	H	35 ans	10 ans	< 5 ans	Officier	DSP	Directeur de détention	2H03	Présentiel	Oui	Oui
21	Etablissement	H	40 ans	20 ans	< 5 ans	Surveillant	DSP	Directeur de détention	1H15	Présentiel	Oui	Non
22	Etablissement	H	50 ans	20 ans	15 ans	Surveillant	DSP	Directeur de détention	2H00	Présentiel	Oui	Oui
23	Etablissement	F	60 ans	35 ans	35 ans	DSP		Chef de service	1H45	Présentiel	Oui	Oui
24	Etablissement	F	30 ans	< 5 ans	< 5 ans	DSP		Directrice de détention	1H45	Présentiel	Oui	Oui
25	Etablissement	F	45 ans	20 ans	5 ans	Surveillant e	DSP	Directrice de détention	1H22	Présentiel	Oui	Oui

26	Etablissement	F	35 ans	10 ans	10 ans	DSP		Directrice de détention	1H25	Présentiel	Oui	Non
27	Etablissement	F	< 30 ans	5 ans	< 5 ans	CPIP	DSP	Directrice de détention	1H33	Présentiel	Oui	Oui
28	Etablissement	F	30 ans	5 ans	5 ans	DSP		Directrice de détention	1H34	Présentiel	Oui	Oui
29	Champ	H	65 ans	45 ans	45 ans	DSP		Chef de service direction interrégionale	2H48	Présentiel	Non	Non
30	Champ	H	NR	NR	NR	DPIP		Directeur fonctionnel des services d'insertion et de probation	1H30	Présentiel	Non	Non
31	Champ	H	35 ans			Psychologue des personnels		Psychologue coordinateur des personnels	3H40	Présentiel	Non	Non
32	Champ	H	50 ans	25 ans	30 ans	DSP		Directeur interrégional	1H02	Téléphone	Non	Non
33	Champ	H	50 ans	25 ans	30 ans	DSP		Directeur interrégional	2H30	Visio-conférence	Non	Non
34	Champ	H	50 ans	25 ans	35 ans	DSP		Directeur interrégional	1h05	Téléphone	Non	Non
35	Champ	F	55 ans	35 ans	35 ans	DSP		Directeur interrégional	2H30	Présentiel	Non	Non
36	Champ	F	30 ans	< 5 ans	N.R	Administrateur civil		Chef de service à la direction centrale	1H30	Visio-conférence	Non	Non
37	Champ	H	45 ans	< 5 ans	Inapplicable	Attaché		Chef de service à la direction centrale	2H07	Visio-conférence	Non	Non
38	Champ	H	45 ans	15 ans	15 ans	DSP		Chef de service à la direction centrale	2H12	Téléphone	Non	Oui

<b>39</b>	Champ	F	50 ans	25 ans	25 ans	DSP		Chef de service à la direction centrale	3H40	Téléphone	Non	Oui
<b>40</b>	Champ	H	50 ans	25 ans	35 ans	DSP		Chef de service à la direction centrale	1H25	Présentiel	Non	Non
<b>41</b>	Champ	H	50 ans	20 ans	20 ans	DSP		Chef de service formation	0H53	Téléphone	Non	Non
<b>42</b>	Champ	F	40 ans	15		CPIP	PA	Chef de service	1H11	Téléphone	Non	Non
<b>43</b>	Champ	F	45 ans	20		Attachée	PA	Chef de service	1H12	Téléphone	Non	Non
<b>44</b>	Champ	F	45 ans					Magistrate	1H33	Présentiel	Non	Non
<b>45</b>	Champ	H	55 ans					Maitre de conférences	2H	Téléphone	Non	Non
<b>46</b>	Champ	H	45 ans	15 ans	15 ans	DSP		Syndicat des personnels de direction	1H07	Téléphone	Non	Non
<b>47</b>	Champ	H	27 ans					Coordinateur de projet au sein d'une association intervenant en établissement	1H	Présentiel	Non	Non

## NOTE DE SERVICE

Secrétariat de direction AS/VV/ 08 / 2021	Le 07/01/21
<b>OBJET</b> RECHERCHE UNIVERSITAIRE	<b>Diffusion :</b> DIRx5/ AA/tous les Officiers/Gradés PEP/PCI

Je vous informe que Mme Laurine BASSE, universitaire, effectuera, à l'établissement, du **11 janvier au 22 janvier 2021**, une étude avalisée par la DAP et la DISP de sur « le management public, acteur du renouvellement institutionnel et de la stabilité institutionnelle ».

Cette personne sera prise en charge par le Chef d'Etablissement ainsi que par l'ensemble du personnel de Direction.

Pendant cette période Madame BASSE sera autorisée à accéder en détention autant que nécessaire.

Elle pourra accéder à l'établissement avec un ordinateur portable et un téléphone, mais uniquement en zone administrative.

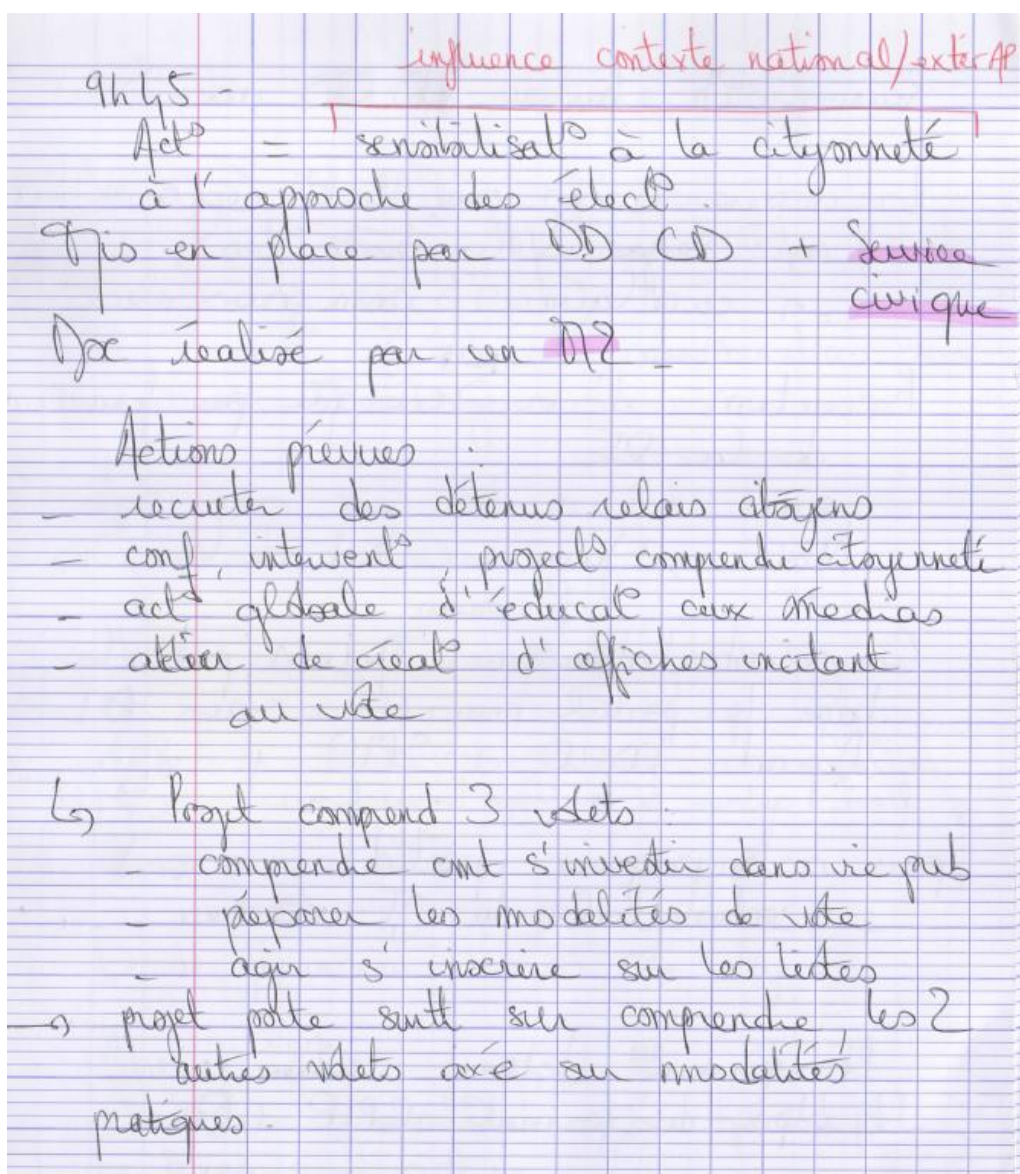
Le Chef d'Etablissement,



## Annexe 8 : Exemples d'emploi du temps durant une semaine d'observation

Semaine 1	Lundi 31/05/2021	Mardi 01/06/2021	Mercredi 02/06/2021	Jeudi 03/06/2021	Vendredi 04/06/2021
8h45	Présentation auprès du CE, ACE et DD1 autour d'un café	Echanges informels avec DD1	Réunion de synthèse	Lectures données secondaires bureau	Echanges informels avec Svt du service des agents
9h		CPU dangerosité, vulnérabilité, arrivant, affectation			Discussion avec ACE
9h30	Réunion retour astreinte (salle de réunion bâtiment administratif) Présents, 22 pers		Réunion dans le bureau du CE, DSD de la DI, chef infra, ACE puis on arrive avec CE	Echanges avec CE et l'ACE	Recherches information cas parisien
10h	CODIR, présents : CE, ACE, DD1, 2 attachés, CD, chef infra			Visite MA1 avec officier et 3 étudiantes en droit venant visiter l'établissement	
10h30			Echanges informels avec CE et l'ACE		
11h		ESD DD1		Entretien arrivant avec l'officier de la MA1 au QA	Réunion préparation astreinte
11h30	Echanges informels avec CE et l'ACE		Repas		Discussion avec CD dans le couloir
12h				Repas	Repas
12h30	Repas	Repas			
13h		Echanges informels avec le formateur puis accompagnement des élèves à leur découverte des postes	Discussion avec le responsable du pôle de formation Auvergne – Rhône Alpes		
13h40					
14h	Réunion accueil élèves en stages. Présents : 4 élèves sur 5, un formateur, l'ACE, la psychologue des personnels	Visite des bâtiments avec un formateur (QFE, CD, MA2)		Lectures données secondaires bureau	Discussion CE, ACE, Attachée SAF dans bureau CE
14h30	CDD avec le CE			Réunion RH. Présents : ACE, attachée SAF, Service des agents	Entretien avec CE
15h				Lectures bureau	
16h				CPU UVF. Présents ACE et surveillante du BLIE	Discussion ACE dans son bureau
16h30			Briefing personnel de surveillance MA2		
17h30		Entretien avec DD1 (suite)	Echanges bureau officier MA2 avec gradés	Lectures données secondaires bureau	Entretien avec gradé pour poste gradé QFE-QAE avec ACE dans son bureau
18h	Echanges informels bureau ACE et DD1			Départ	Rapport avec le CE, l'ACE et le CD dans le bureau
18h45	Rapport de fin de journée		Départ	Repas avec élèves	
19h	Départ		Repas avec élèves		

Semaine 1	Lundi 11/01/2021	Mardi 12/01/2021	Mercredi 13/01/2021	Jeudi 14/01/2021	Vendredi 15/01/2021
8h30	Rencontre avec le Chef d'établissement dans son bureau	Echanges avec le Chef d'établissement dans son bureau	Echanges informels entre directrices sur la plainte contre le harcèlement moral	Echanges informels avec l'Adjointe Directrice CNE	Retour sur mes notes d'observations de la semaine avec complément d'information
9h	Réunion des services, salle ATF, en détention  A la suite : Réunion de direction, salle ATF	CPU radicalisation – dangerosité, salle de réunion Direction	Commission de discipline Maison d'Arrêt pour Femmes Salle de Commission de discipline, en détention	Entretien non directif avec la Directrice CNE	
11h	CPU suicide/vulnérabilité  Bureau DSP 3	Entretien non directif avec la CDD sur son parcours dans l'AP et son rôle en tant que CDD	CDD Maison d'Arrêt Hommes, Salle de CDD en détention	Lecture de document sur la doctrine et l'évaluation CNE	Entretien non dirigé (prise de note au fil de l'eau) avec la DISP dans les locaux de la DI
	Entretien non directif sur la création du QS avec la DA1  Bureau DA1		Visite par l'Adjoint au Chef d'établissement d'une partie de la MAH, MAF, socio	Repas en salle de réunion avec équipe du CNE avec Directrice CNE, 1 psychologue, 2 surveillants BGD, 1 CPIP, adjointe administrative	
12H30	Repas au mess du personnel avec responsable du greffe, CE, DA1	Repas au mess du personnel seule, café avec le CE, DSP UDV, AAI.	Repas au mess du personnel avec le CE	Echanges informels avec deux surveillants travaillant au BGD du CNE et adjointe administrative qui travaille à mi-temps pour le SPIP	
14h	CPU indigence, Bureau DA1	CPU arrivant, Bureau ATF en détention	Réunion avec les officiers sur la promenade unique, salle ATF en détention	Réunion partenaire addiction avec l'Adjointe Directrice CNE et association CAARUD oxygène. En salle de réunion puis visite détention	Retour sur mes notes d'observations de la semaine avec complément d'information
16h	Entretien avec DA2, Bureau DA2	Visioconférence avec la mission prévention suicide. Bureau CE	Réunion de cadrage sur nouveau protocole d'affectation. Salle de réunion – étage direction	Visite de CNE et échanges informels avec un surveillant de CNE dans les couloirs	Entretien non dirigé (prise de notes au fil de l'eau) avec le DPIP dans les locaux du SPIP





Recrutem = de + en + de contractuel (stagiaire, Scur)  
↳ contrats de + en + diversifiés

Réunion 10h - bureau DDCD avec Scur

↳ choisir recap aux élect<sup>s</sup> régis d'adapt  
→ orga à la hâte  
→ circulaire 3 sem avant élect<sup>s</sup>

Recrutem d'un Scurique par financem de la DT

Nov → Juin : contrat de la Scur 8 mois

On s'est battu avec [redacted] pck à la base fgs partiel mais c't a saisi DT  
Depend DDCD + SPIP + officier d'Etat  
↳ flou autour de sa ligne hiérarchique  
pour accompagnement quotidien  
+ contractuel du JT interne.

Pt formal<sup>s</sup> détenus relais  
↳ tps de formal<sup>s</sup> CCP + Scur

Spot, JT, artistique, conf

2 D à la DAP par financem -  
- act<sup>s</sup> avec l'agence Film (spot sur CMI)  
- act<sup>s</sup> d'éducat<sup>s</sup> aux médias sur écriture JT citoyen

Act<sup>s</sup> asso sur ateliers fake news coordnat<sup>s</sup> culturelle

Objet réunion = point planning

Pt + compliqué = trouver une salle

Vois avec UE

D de financem JT ~~de~~ citoyen

Choix film = noir & blanc, vieux  
Scur = semblent ~~de~~ tp d'adapté  
en trouver d'autres

↳ opt des res adaptées aux intérêts des PESTJS



Il action prise dans  
les contraintes  
du monde carcéral  
↳ D d'autorité pour  
# et à # les nos

Animateur citoyen = ~~réunion~~ réunion  
prière la semaine prochaine.

Cuis  
"Timer" un vote  
trouver un sujet pour les faire  
voter dessus

CD : est de sujet, il faut trouver  
vraiment un sujet qu'on met en  
œuvre

Idee = idée de projet sur zone  
pénologique, leur faire  
éventuellement voter entre 2 projets.

Sciw = il faut ~~être~~ <sup>ensuite</sup> que je sache  
ce qu'ils veulent faire eux.

CD = bien de les rencontrer ind.

Sciw = ~~est-ce que je peux les~~  
~~rencontrer seule ?~~

CD = oui mais au socio

CD = Modalités vote par pr moi, avec  
rép vote / bar.

Sciw est sur vote par procureur au conesp  
on ne pas revenir en arrière.

CD : les fois les JAP n'avaient ~~un~~ ~~examiné~~ les D de PS pr vote  
on apr on ne peut pas changer de modalité de  
les choix ~~les vs serrez~~  
Orga = on s'en occupe les vs serrez  
sur le déroulé du vote

Envie d'1 message à LCP ?

Sciw : non et message à votre ami  
du Sénat

CD : je le fais de suite

Fin 10h 45 -

~~Par~~ l'entrée = procédure de DP

Ne détent ~~de~~ décomposément CDH1  
on reste sectorisé

Rapport hebdomadaire aux partenaires privés.

Présents : 9 - (1 côté AP + 1 côté PP)

CE + ses attachées responsable GD +  
responsable adm et financière -

Gp Gaia

1) Matelas (gest<sup>o</sup> individuelles des matelas  
3 sem à prévoir

[papier - RH sur évènement principaux sem (7

Chargée contrôle de la GD

technicien AP suivi GD

resp maintenance IDEX (Oct 2018)

chef site IDEX (Aout 2018)

assist exploitat (2018)

resp L

resp ELOR routine, restaurant

↳ partenaire IDEX.

1) Resp L

- état des lieux H de L, ? d'act mais  
report

8 Mercredi

8

→ étab abe PA (nécessaire)  
sur glisse ateliers femme  
Idée des ateliers femme début Dec

- ↳ 20/01 = temps qu'en veut y mettre
- ↳ et encaie du retard pek fournisseur n'aurait pas à se fournir en matériaux par porte blindée.
- ↳ brief sur porte par grade ATF
- ↳ "Ø stérée mais j'en ai revé"
- ↳ Appel grade ATF bat TAH + TAF + cuisine  
"H est calibré au mm" dans bureaux ATF buandene femmes

Tut → ateliers H → cuisine → ateliers F

- ↳ 1 mois pour se mettre en place, le fps que H le monde "peute"
- ↳ Ateliers de Buandene de } à l'heure / Directrice est en pr ramener peut-être ?  
Grade chef d'orchestre  
appel H le monde
- Commence retard entre buandene & cuisine



→ Proposé grade = faire passer femme au

→ 45 fr <sup>ci-dessus</sup> femme

↳ DA acte femme avant; essai par la grade demain

→ Brief grade sur empot respectueux à avoir des PPT/5J (à l'extérieur)

→ Pb pratique seul. (sit râl) femme

→ Aps = signature "contact" + "engagement" + "gîte banrière"

Présents = 2 GEP SA (Resp + contenance)

1 DA + 1 grade + 3 sit

1 directeur technique GEP SA de la région

↳ 10 opérations = 5 pour l'instant, on les forme petit à petit

- Notes*  
*très claires*  
*CA 2 ne dit rien*
- brief sit gîte banrière
  - brief "chiffre" grade respect
  - brief sit journée continuee (citation, pause...)
  - début de la formatio par la contenance

## Discussion DA et resp technique

- ↳ D si on va ↑ en classsem
- pct plus affaires ont été perdus pct ↓ avec d'opérateur
- ↳ justif<sup>o</sup> ~~par~~ sanction absentéisme
- ↳ critères de classsem - indicent d'indes
- ↳ DA avec le - de pres
- ↳ DA - pct des gestes barrières et de la pop pénale

## Débrief bureau ATF, DA + gradées

- ↳ café
- ↳ qst se pose de réunir les bibliothécaire (poste bibliothécaire femme en D, ~~et~~ pour les H)
- ↳ "H" c très bien passé, juste qd rajustem pr mult  
→ rapport CE pct réunion de direct.

- PPSTJ - pct COVID, ~~act~~ déjà  
DA - ~~↳ COVID va ↓~~ bure  
PPSTJ - yoga, labus, caiffeur ?
- ↳ définitif ?
  - ↳ temporalité ?
  - ↳ remontée intermédiaire ?
  - ↳ comparaison avec autres prisons  
ex: baquettes, stupres, Daquinon
  - ↳ front de l'H au moins 1h de promenade
  - ↳ mise en place par étape  
act puis PU ou PU puis act.
  - ↳ proposal tournai d'échec
  - ↳ salle d'act dédiée à commune
  - ↳ inquiétude sur la temporalité - qd va se mettre en place la PU, les act ?
- Pb récurrents : GEPBA, parkas, marchet  
comparaison hep avec autres prisons, cantine  
extérieure, plaque chauffante, corde, per  
(climat = déter de, presentat visophonie)
- (6/8 PPSTJ parlent) ~~↳ pct~~ pcte effets  
parlais  
↳ vigie hallal  
↳ compte

DA1 se montait très vite d'elle "ce sera à la et 7 autrement" ont emoultat mais pct parlais doucement renter dans les détails, s'été évaporée sur les coq, elle a faigim plus le tps de répondre aux demandes → au nom, on va voir Ap3 super contente, se vantait

la emoultation s'est globalem passé, en fait ils ont vite compris que la décision était prise, qu'il ne pouvait pas y changer grand chose donc ils ont vite passé en négociation sur d'autres éléments, sorte de compensat, DA avait → bureau des D

Annexe 10 : Grille de codage

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<b>1. Complexité institutionnelle</b>	1.1. Logiques institutionnelles	1.1.1. Resocialisation	Approche de la prison	
			Approche de la personne incarcérée	
			Stratégie portée	
			Cible de la stratégie	
			Sources de légitimité	
			Système de gouvernance	
			Identité de rôle associée au directeur	
			Pratiques associées	
		1.1.2. Punition	Idem 1.1.1.1.	
	1.1.3. Protection	Idem		
	1.1.4. Management	Idem		
	1.1.5. Bureaucratie	Idem		
	1.1.6. Corporatisme	Idem		
	1.2. Imprégnation aux logiques	1.2.1. Logiques concernées	Resocialisation	
			Punition	
			Protection	
			Management	
			Bureaucratie	
Corporatisme				
1.2.2. Evènement d'identification		<i>Révéléateur</i>		
		<i>Confirmateur</i>		
1.2.3. Croisement de logiques	<i>Rejet d'une logique</i>			
	<i>Finalités partagées</i>			
<b>2. Travail institutionnel (TI)</b>	2.1. Déclencheurs	2.1.1. Objet du TI	Logiques sous-jacentes	Resocialisation
				Punition
				Protection

<b>2. Travail institutionnel (TI)</b> <i>(Suite)</i>	2.1. Déclencheurs <i>(Suite)</i>		Projet	Management	
				Bureaucratie	
				Corporatisme	
				Maintien de l'institution	
					Création d'une nouvelle institution
					Perturbation de l'institution
	2.1.2. Agencement des directeurs				Passé
					Présent
					Futur
	2.1.3. Nature du déclencheur <sup>41</sup>				<i>Proposition des directeurs</i>
					<i>Commande des autorités hiérarchiques</i>
					<i>Proposition des acteurs organisationnels</i>
	2.1.4. Nature du stimulus			<i>Observation de dysfonctionnement</i>	<i>Problème au sein de l'établissement pénitentiaire</i>
					<i>Incident lié à la gestion de la détention</i>
<i>Constat d'inefficacité des pratiques initiales</i>					
<i>Animation organisationnelle</i>				<i>Améliorer le fonctionnement organisationnel</i>	

<sup>41</sup> Codes émergents

<b>2. Travail institutionnel (TI)</b> <i>(Suite)</i>				<i>Satisfaire un groupe d'acteurs</i>
				<i>Proposer une nouvelle activité</i>
		2.2.2. Construction d'un réseau normatif		
		2.2.3. Construire des identités		
		2.2.4. Déconnecter les sanctions		
		2.2.5. Définir		
		2.2.6. Dissocier les fondements moraux		
		2.2.7. Dissuader		
		2.2.8. Ébranler les hypothèses et croyances		
		2.2.9. Eduquer		
		2.2.10. Encastrement et routinisation		
		2.2.11. Investir		
		2.2.12. Mimétisme		
		2.2.13. Mythologiser		
		2.2.14. Plaider		
		2.2.15. Réguler		
		2.2.16. Théoriser		
		2.2.17 Travail de facilitation		
		2.2.18. Valoriser et diaboliser		
		<i>2.3. Leviers utilisés</i>	<i>2.3.1. Champ institutionnel</i>	<i>Soutien institutionnel</i>



	2.3. Leviers utilisés (Suite)			<i>Soutien politique</i>	
			<i>Réseau relationnel</i>		
			<i>Absence de réglementation</i>		
			<i>Pratiques alternatives disponibles</i>		
				<i>Exemple de changement de pratiques réussi</i>	
		2.3.2. Organisation	<i>Positionnement des acteurs</i>		<i>Sélection</i>
					<i>Formation</i>
					<i>Négociation</i>
			<i>Participation des acteurs organisationnels</i>		
			<i>Aménagement des ressources</i>		
			<i>Identification d'un réseau de soutien</i>		
			<i>Caractéristiques de la structure</i>		
			<i>Outils managériaux</i>		
		2.3.3 Individu	<i>Pratiques déjà initiées dans l'établissement</i>		
			<i>Distanciation vis-à-vis de l'institution</i>		
			<i>Maitrise des attentes institutionnelles</i>		<i>Utilisation d'un vocabulaire managérial</i>
					<i>Inscription dans les axes politiques</i>
			<i>Expériences passées</i>		
			<i>Maitrise du fonctionnement organisationnel</i>		<i>Séquençage temporel</i>
					<i>Equilibre dans la nature des mesures</i>
	<i>Réputation</i>				
<i>Réseau professionnel</i>					

			<i>Intérêt personnel</i>		
<i>2.4. Freins rencontrés</i>	<i>2.4.1. Champ institutionnel</i>		<i>Frontières institutionnelles</i>		
			<i>Arrêt du soutien institutionnel</i>		
			<i>Rupture politique</i>		
			<i>Centralisation</i>		
			<i>Pression syndicale</i>		
			<i>Dépendance aux acteurs du champ</i>		
			<i>Événements extérieurs</i>		
			<i>Partage d'information</i>		
	<i>2.4.2. Organisation</i>		<i>Résistance des acteurs</i>		
		<i>Caractéristiques structurelles</i>			<i>Architecture</i>
					<i>Manque de personnels</i>
					<i>Profil des publics</i>
	<i>2.4.3 Individu</i>		<i>Fonction</i>		
		<i>Prise de risque</i>			
		<i>Absence de marges perçues</i>			
<i>2.5. Effets sur la configuration des logiques institutionnelles</i>	<i>2.5.1 Construit les logiques comme contradictoires</i>				
	<i>2.5.2 Maintien les logiques séparées</i>				
	<i>2.5.3. Construit les logiques comme compatibles</i>				
	<i>2.5.4. Construit les logiques comme complémentaires</i>				

## Annexe 11 : Récit retraçant l'histoire des logiques institutionnelles sur le champ du XVIII<sup>e</sup> au XXI<sup>e</sup> siècle

	Logique de protection	Logique de resocialisation	Logique punitive	Logique bureaucratique	Logique managériale	Logique corporatiste	
<p><b>1<sup>ère</sup> :</b> <b>(1788 – 1944)</b></p> <p><b>Naissance de la conception moderne de la prison</b></p>	1875 : Loi "Béranger 1 " qui généralise l'emprisonnement cellulaire dans les prisons départementales pour éviter "leur contagion morale".	1791 : Adoption du premier code pénal : "La prison est un lieu de punition mais aussi un lieu d'amendement du condamné, par le travail et l'éducation."  1830 : courants philanthropes présents et engagés dans le fonctionnement des prisons  1854 : expérimentation des prisons ouvertes en Corse, des chantiers extérieurs	1766 : L'enfermement devient une peine ordinaire  1791 : Adoption du premier code pénal.  1810 : Le deuxième code pénal privilégie le châtement qui s'ajoute à l'incarcération. L'accent est mis sur le travail obligatoire	1789 : DDHC : "nul homme ne peut être accusé, arrêté ou détenu que dans les cas déterminés par la loi et selon les formes qu'elle a prescrites".  1830 : Généralisation des commissions de surveillances dans les maisons d'arrêt  1854 : création de l'AP centrale qui devient une direction à part entière, découpage en circonscription  1868 : ouverture aux civils des postes de gardien (avant il n'y avait que des militaires)		1869 : premier statut des agents pénitentiaires	
		1885 : loi Béranger 2 : création la libération conditionnelle		1872 : Création d'une commission d'enquête parlementaire (commission d'Haussonville) sur le régime des prisons. 1911 : L'administration pénitentiaire, qui dépendait depuis sa création en 1795 du ministère de l'intérieur, devient un service du ministère de la justice		1919 : Arrêté relatif à l'examen d'aptitude aux emplois de gardiens . Les appellations de « gardien » sont supprimées au profit de celle de « surveillant. » Dans leur congrès, les gardiens de prison ont demandé la disparition de ce terme	
		1891 : loi instaurant le sursis simple					
		1905 : Mise en place d'aumôneries en prison à la suite de la loi du 9 décembre 1905 concernant la séparation des Églises et de l'État.					
	1926 : Suppression des prisons militaires métropolitaines (8 établissements concernés) à l'exception de Paris et Marseille.	1919 : Décret sur le recrutement d'instituteurs dans les établissements pénitentiaires  1945 : Réforme Amor : "institue une politique d'humanisation des conditions de détention afin de parvenir à l'amendement et au reclassement social des condamnés."	1938 : décret-loi supprimant la transportation des condamnés aux travaux forcés. La peine de travaux forcés sera exécutée dans une maison de force, avec obligation au travail et assujettissement à une épreuve d'isolement cellulaire		1927 : Suppression du système de l'entreprise générale dans les maisons d'arrêt, au profit de la régie et des concessions.	1924 : Circulaire Chautemps autorisant la formation de syndicats dans la fonction publique.	

	Logique de protection	Logique de resocialisation	Logique punitive	Logique bureaucratique	Logique managériale	Logique corporatiste
<p><b>2ème ère :</b> <b>(1945-1980)</b></p> <p><b>Elaboration des grands principes de la politique pénitentiaire</b></p>	<p>1950 : Création à Fresnes (Val-de-Marne) du Centre national d'observation (CNO), chargé de recevoir avant affectation tous les condamnés à une peine supérieure à 10 ans.</p>	<p>1946 : Institution des comités d'assistance et de placement des libérés (CAPL). Ces comités ont pour mission de surveiller les libérés conditionnels et d'aider les libérés définitifs qui le souhaitent. L'assistante sociale de l'établissement pénitentiaire est chargée de coordonner ce comité post-pénal.</p>	<p>1955 : construction de nouvelles places de prisons</p>	<p>1948 : définition des circonscriptions territoriales de l'Administration Pénitentiaire (9 directions régionales)</p>		<p>1946 -1950 : prémices de la professionnalisation des surveillants (construction d'une école mais que pour les chefs)</p>
	<p>1975 : Réforme Lecanuet : création des QHS.</p>	<p>1958 : création au sein de la Direction de l'Administration Pénitentiaire du Bureau de probation et de l'assistance post-pénale</p> <p>1964 : Détachement d'instituteurs dans les prisons par le ministère de l'éducation nationale.</p> <p>1971 : Création du groupe d'information sur les prisons (GIP).</p> <p>1972 : Après un mouvement de contestations : assouplissement des règles de correspondance, du régime des visites, des permissions de sortir, accès des détenus aux journaux, à la radio, réforme de la procédure disciplinaire, création d'une commission d'application des peines dans chaque prison</p> <p>1975 : Réforme Lecanuet mise en place des centre de détention, développe la libération conditionnelle et le sursis avec mise à l'épreuve.</p> <p>1975 : Loi instituant les 1er peines de substitution à l'emprisonnement pour les courtes peines et favorise aménagement des peines</p>	<p>1960 : abolition de la peine des travaux forcés et la peine de la réclusion. Ces peines sont remplacées par la peine de réclusion criminelle à perpétuité ou à temps.</p>	<p>1953 : Entrée en vigueur, en France, de la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH).</p> <p>1958 : création du sursis avec mise à l'épreuve, création des juges de l'application des peines, étend le rôle des comités d'assistance et de placement des pour le suivi des peines en milieu ouvert, légalise des mesures d'aménagement de peine (semi-liberté, permission de sortir)</p> <p>1970 : Instauration du contrôle judiciaire pour éviter la détention provisoire.</p> <p>1972 : Loi instituant les réductions de peine pour bonne conduite</p> <p>1974 : Violentes mutineries durant l'été dans plus de 120 prisons et création d'un secrétariat d'État à la condition pénitentiaire.</p> <p>1975 : Loi qui reconnaît au détenu le statut de citoyen à part entière en rétablissant le droit de vote dans les prisons.</p>		<p>1958 : statut spécial du personnel pénitentiaire puis modifié en 1966, 1975, 2010</p>

Logique de protection	Logique de resocialisation	Logique punitive	Logique bureaucratique	Logique managériale	Logique corporatiste	
<p align="center"><b>3ème ère : (1981-2005)</b></p> <p align="center"><b>Ouverture de la prison</b></p>	1983 : Abrogation ou révision de la loi dite Peyrefitte du 2 février 1981 "Sécurité et liberté". La loi institue la peine de travail d'intérêt général (TIG) et le jour-amende.	1981 : Loi portant abolition de la peine de mort. La peine privative de liberté devient la peine maximale de référence.	1983 : Allègement des contraintes de l'incarcération dans un processus de modernisation et d'humanisation de la prison, tant sur les conditions de détention que sur le statut du détenu.		1988- 1989 : Mouvements de revendications des personnels de surveillance.	
	1982 : Fermeture des quartiers de haute sécurité (QHS).	1985 : La télévision est autorisée dans les cellules.		1987 : Loi relative au service public pénitentiaire. L'article 1er précise les missions du service public pénitentiaire.	1987 : La loi pose aussi le cadre de la participation du secteur privé à la gestion des établissements pénitentiaires.	
	1986 : Création des SMPR.			1988 : Loi autorisant l'approbation d'une convention européenne pour la prévention de la torture et des peines ou traitements inhumains ou dégradants.		
		1984 : Loi généralisant l'affiliation à la sécurité sociale des détenus pendant toute la durée de leur incarcération.		1994 : Entrée en application du nouveau code pénal + Loi relative à la santé publique et à la protection sociale qui confie la santé en milieu pénitentiaire aux hôpitaux publics.		
	1995 : Loi de programme des 4000.	1997 : Consécration du placement sous surveillance électronique comme modalité d'exécution des peines privatives de liberté.		2000 : Rapports des commissions d'enquête du Sénat + livre du docteur Véronique Vasseur		
		1999 : Création des SPIP.		Avril 2000 : Entrée des avocats dans les prisons en autorisant les détenus à se faire assister pour toutes les décisions de l'administration pénitentiaire faisant grief, en particulier les sanctions disciplinaires.		2000 : Création de l'ENAP : démocratisation de la formation initiale pour l'ensemble des agents pénitentiaire + développement de la formation continue.
		2002 : Création des centres pour peines aménagées (CPA).	2002 : Loi d'orientation et de programmation pour la justice (LOPJ). programme immobilier de 13 200 nouvelles places de prisons, dit "programme 13 200"	2000 : Juridictionnalisation de l'application des peines et ouverture de la possibilité d'appel. La loi consacre également le droit des parlementaires de visiter les prisons.		
	2003 : Création des ERIS et de l'état-major de la sécurité comprenant un Bureau de renseignement pénitentiaire.	2003 : expérimentation de la 1er UVE, démocratisation des bracelets électroniques.		2002 : Loi portant création d'une Commission nationale de déontologie de la sécurité.		
	2003 : Loi Perben 1 : renforcement de la sécurité dans les prisons.					
	2003 : Rapport du Professeur Jean-Louis Terra sur la "Prévention du suicide des personnes détenues.					
2004 : Ouverture des premières Unités hospitalières sécurisées interrégionales (UHSI).				2006 : Signature du premier contrat de partenariat public-privé pour 4 établissements soit 2790 places.		
2004 : Loi relative au traitement de la récidive, allongeant la période de sûreté et instituant la surveillance judiciaire.	2004 : loi Perben 2 : développement des mesures alternatives aux poursuites, à l'incarcération ou prononçables durant l'application de la peine, création du stage de citoyenneté comme peine alternative.		2004 : loi Perben 2 : ouvre un recours pour les détenus sur les aménagements de peine.			

**4ème ère :  
(2006-2021)**

**Modernisation des peines et  
responsabilisation des  
acteurs de la chaîne pénale**

**(1)**

Logique de protection	Logique de resocialisation	Logique punitive	Logique bureaucratique	Logique managériale	Logique corporatiste
2007 : Ouverture du 1er établissements pour mineurs	2007 : Mise en place de programmes et de groupes de parole en vue de prévenir la récidive	2007 : Création des peines planchers	2006 : Adoption des RPE par la France et 45 autres États membres du Conseil de l'Europe, deviennent la charte d'action de l'administration pénitentiaire. 2007 : Création du Contrôleur général des lieux de privation de liberté (CGLPL).  2009 : Loi pénitentiaire  2009 : Généralisation de l'Intervention des Médiateurs de la république dans les prisons devenu le Défenseur des droits en 2011 2010 : Création par décret du code de déontologie du service public pénitentiaire, qui reprend l'essentiel des règles qui figuraient dans le code de procédure pénale	2006 : Rapport thématique de la Cour des comptes intitulé "Garde et réinsertion – La gestion des prisons".  2007 : Premier exercice des lois de finances : 3 actions prioritaires : "Garde et contrôle des PPSMJ", "Accueil et accompagnement des PPSMJ", "Soutien et formation" 2008 : Début des démarches de labellisation des établissements pénitentiaires  2010 : Rapport de la Cour des comptes intitulé "Le service public pénitentiaire : prévenir la récidive, gérer la vie carcérale". Le rapport se évalue l'efficacité de la politique de prévention de la récidive. 2011 : Rapport de la Cour des comptes sur les partenariats public-privé pénitentiaires. Ce rapport préconise notamment l'amélioration du pilotage des contrats de partenariats et la maîtrise de leurs coûts.	
2013 : Plan de renforcement de la sécurité en prison, doté de 33 millions d'euros de crédits, est lancé.	2011 : Rapport des inspections générales de Finances et des services judiciaires sur les SPIP. Ce rapport considère que les priorités de l'AP devraient être rééquilibrées au profit des missions d'insertion et de probation.	2011 : Lancement du nouveau programme immobilier pénitentiaire : 70 000 places en 2018.	2011 : Rapport d'information de l'Assemblée nationale sur les carences de l'exécution des peines : la situation de l'exécution des décisions de justice en France n'est pas satisfaisante.		
2014 : Expérimentation d'une unité de prévention du prosélytisme	2014 : Loi dite "Taubira" relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales		2015 : Loi qui élargit le droit de visite des prisons par les parlementaires et journalistes		2015 : Conflit social : signature d'un accord entre la garde des Sceaux et les représentants syndicaux des personnels de surveillance : création de 1 100 emplois
2015-2016 : Mise en œuvre de différents plans de lutte anti-terroriste et contre la radicalisation en prison	2016 : Installation par le garde des Sceaux de l'Observatoire de la récidive et de la désistance (sortie de la délinquance)	2016 : Nouveau programme immobilier pénitentiaire. Ce programme prévoit 33 nouveaux établissements, soit plus de 16 000 cellules supplémentaires	2016 : Promulgation de la loi de modernisation de la justice du XXIe siècle.		2016 : Conflit social : signature d'un accord entre le garde des Sceaux et l'intersyndicale des personnels des SPIP, acte le principe d'une réforme statutaire+ création de 1 100 emplois

**4ème ère :  
(2006-2021)**

**Modernisation des  
peines et  
responsabilisation  
des acteurs de la  
chaîne pénale**

**(2)**

Logique de protection	Logique de resocialisation	Logique punitive	Logique bureaucratique	Logique managériale	Logique corporatiste
	2018 : Création de l'« Agence du travail d'intérêt général et de l'insertion professionnelle des personnes placées sous-main de justice »	2018 : Présentation par la ministre de la justice du nouveau plan pénitentiaire. D'ici 2022, 7 000 places de prison doivent être livrées et des projets permettant la construction d'ici 2027 de 8 000 autres places seront lancés	2018 : Transfert aux régions de l'organisation et du financement de la formation professionnelle des détenus 2019 : autorisation du vote par correspondance et instauration de l'inscription systématique des détenus sur les listes électorales 2019 : Loi de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice : modification de l'échelle des peines,		2018 : Suite à une agression violente sur personnels : grand mouvement de grève des personnels de surveillance pendant un mois > avancées obtenues en termes sécuritaires et statutaires > Premier discours d'un chef de l'État au sein de l'ENAP 2019 : Nouveau mouvement de grève des personnels de surveillance
2019 : Entrée en fonction du service national du renseignement pénitentiaire		2021 : Le Conseil de l'Europe publie un rapport (SPACE I, selon lequel le taux français de 115,7 détenus pour 100 places) situe la France parmi les quatorze pays dont la densité carcérale est supérieure à 100 (sur 47 pays). Seuls la Belgique, l'Italie, Chypre et la Turquie connaissent une densité carcérale supérieure à la France.	2021 : Loi n° 2021-403 tendant à garantir le droit au respect de la dignité en détention qui crée un nouveau recours devant le juge judiciaire pour tous les détenus en cas de conditions indignes de détention.  2021 : Loi du 22 décembre 2021 pour la confiance dans l'institution judiciaire 2021-2022 : Etats Généraux de la Justice 2022 : Création du code pénitentiaire, qui doit regrouper le droit des peines et l'ensemble des dispositions pénitentiaires 2022 : Commission parlementaire sur les "dysfonctionnements de la politique pénitentiaire"		2019 : Modification du statut particulier des corps du personnel de surveillance : réforme de la chaîne de commandement  2019 : Modification du statut particulier des corps du personnel de surveillance : réforme de la chaîne de commandement
2022 : Présentation par le Directeur de l'Administration Pénitentiaire d'un plan pour lutter contre les violences					
2022 : Etat Généraux de la Sécurité organisé par la Direction de l'Administration Pénitentiaire					2021 : Signature de la Charte du surveillant-acteur

Annexe 12 : Matrice de l'accessibilité des logiques selon les directeurs interrogés

	Directeurs	Ancienneté dans l'administration	Ancienneté dans le corps	Corps d'origine	Corps actuel	Accessibilité					
						LPO <sup>42</sup>	LR	LPu	LB	LM	LC
Stratégie de normalisation	E-CE-2	30	30	DSP		1 <sup>43</sup>	1		1	1	1
	E-CE-5	15	15	DSP		1	1		1	1	1
	E-ACE-4	20	5	DPIP	DSP	1	1		1	1	
	E-ACE-5	15	5	Attachée	DSP	1	1	1	1	1	1
	E-ACE-7	5	5	DSP		1	1		1	1	
	E-DD-1	10	5	CPIP	DSP	1	1		1	1	1
	E-DD-8	35	35	DSP		1	1	1	1	1	1
	E-DD-9	< 5	< 5	DSP		1	1	1	1	1	1
	E-DD-10	20	5	Surveillante	DSP	1	1		1	1	1
	E-DD-12	5	< 5	CPIP	DSP	1	1		1	1	1
Stratégie d'ajustement	E-CE-3	20	10	Surveillante	DSP	1	1		1	1	
	E-CE-6	15	10	Officier	DSP	1	1		1	1	
	E-ACE-2	25	5	Surveillant	DSP	1	1		1	1	1
	E-DD-2	< 5	< 5	DSP		1	1	1	1	1	1
	E-DD-4	< 5	< 5	DSP		1	1	1	1	1	1
	E-DD-5	10	< 5	Officier	DSP	1	1		1	1	1
	E-DD-7	20	15	Surveillant	DSP	1	1	1	1	1	1
	E-DD-13	5	5	DSP		1	1		1	1	1
Stratégie de renouvellement	E-CE-1	25	25	DSP		1	1		1	1	1
	E-CE-4	15	15	DSP		1	1	1	1	1	1
	E-CE-8	10	10	DSP	X	1	1	1	1	1	1
	E-ACE-1	20	15	Officier	DSP	1	1	1	1	1	1
	C-DAP-4	25	25	DSP		1	1	1	1	1	1
Total : 23/						23	23	10	23	23	19

<sup>42</sup> LPO = logique de protection ; LR = logique de resocialisation ; LPu = logique punitive ; LB = logique bureaucratique ; LM = logique managériale ; LC = logique corporatiste (mêmes acronymes durant les prochaines mentions)

<sup>43</sup> 1 = présence de références encodées



Annexe 13 : Analyse de l'imprégnation des logiques selon les directeurs interrogés

	Accessibilité						Imprégnation <sup>44</sup>								Lien accessibilité — imprégnation	
	Directeurs	LPo	LR	LPu	LB	LM	LC	LPo	LR	LPu	LB	LM	LC	Finalités partagées		Rejet de la centralité d'une logique
Stratégie de normalisation	E-CE-2	1	1		1	1	1				1			1	1	1
	E-CE-5	1	1		1	1	1					1		0	0	1
	E-ACE-4	1	1		1	1			1					0	1	1
	E-ACE-5	1	1	1	1	1	1	1				1		0	1	1
	E-ACE-7	1	1		1	1		1			1			0	0	1
	E-DD-1	1	1		1	1	1				1	1		0	0	1
	E-DD-8	1	1	1	1	1	1	1				1		0	1	1
	E-DD-9	1	1	1	1	1	1		1					1	1	1
	E-DD-10	1	1		1	1	1					1		1	1	1
	E-DD-12	1	1		1	1	1	1				1		0	0	1
Stratégie d'ajustement	E-CE-3	1	1		1	1		1			1			0	0	1
	E-CE-6	1	1		1	1						1		1	0	1
	E-ACE-2	1	1		1	1	1					1		0	0	1
	E-DD-2	1	1	1	1	1	1	1						0	0	1
	E-DD-4	1	1	1	1	1	1		1					1	1	1
	E-DD-5	1	1		1	1	1	1				1		1	1	1
	E-DD-7	1	1	1	1	1	1		1			1		1	1	1
	E-DD-13	1	1		1	1	1					1		0	1	1
Stratégie de renouvellement	E-CE-1	1	1		1	1	1					1		0	1	1
	E-CE-4	1	1	1	1	1	1					1		0	1	1
	E-CE-8	1	1	1	1	1	1					1		1	1	1
	E-ACE-1	1	1	1	1	1	1		1					1	1	1
	C-DAP-4	1	1	1	1	1	1					1		1	0	1
Total :	23	23	10	23	23	19	7	5	0	4	15	0	10	14	23	

Source : Autrice

<sup>44</sup> 1 = fréquence la plus significative pour chaque cas selon le nombre de références encodées

Annexe 14 : Analyse comparée de l'accessibilité, de l'imprégnation et des logiques liées au déclenchement du travail institutionnel

	Directeurs	Accessibilité						Imprégnation						Logiques liées au déclenchement <sup>45</sup>						Lien accessibilité — logiques décl <sup>46</sup>	Lien imprégnation — logiques décl	
		LPo	LR	LPu	LB	LM	LC	LPo	LR	LPu	LB	LM	LC	LPo	LR	LPu	LB	LM	LC			
Stratégie de normalisation	E-CE-2	1	1		1	1	1				1			1							1	
	E-CE-5	1	1		1	1	1					1							1		1	1
	E-ACE-4	1	1		1	1				1				1							1	
	E-ACE-5	1	1	1	1	1	1	1					1			1					1	
	E-ACE-7	1	1		1	1		1				1						1	1		1	1
	E-DD-1	1	1		1	1	1					1	1							1		1
	E-DD-8	1	1	1	1	1	1	1					1			1				1		1
	E-DD-9	1	1	1	1	1	1									1					1	1
	E-DD-10	1	1		1	1	1						1			1					1	
	E-DD-12	1	1		1	1	1	1					1			1					1	1
Stratégie d'ajustement	E-CE-3	1	1		1	1		1				1			1					1	1	
	E-CE-6	1	1		1	1						1			1					1		
	E-ACE-2	1	1		1	1	1					1			1					1		
	E-DD-2	1	1	1	1	1	1	1												1		
	E-DD-4	1	1	1	1	1	1										1	1	1		1	
	E-DD-5	1	1		1	1	1	1					1							1		1
	E-DD-7	1	1	1	1	1	1						1								1	
	E-DD-13	1	1		1	1	1						1			1				1		1
Stratégie de renouvellement	E-CE-1	1	1		1	1	1					1			1					1		
	E-CE-4	1	1	1	1	1	1					1			1					1		
	E-CE-8	1	1	1	1	1	1					1			1					1		
	E-ACE-1	1	1	1	1	1	1								1	1				1	1	
	C-DAP-4	1	1	1	1	1	1						1							1		1
Total :	23	23	10	23	23	19	7	5	0	4	15	0	11	5	1	2	9	1	23		11	

<sup>45</sup> 1 = présence de références encodées

<sup>46</sup> Logiques décl = logiques liées au déclenchement

Annexe 15 : Analyse comparée de l'imprégnation et des déclencheurs du travail institutionnel

	Directeurs	Lien imprégnation — logiques déclencheurs <sup>47</sup>	Déclencheurs <sup>48</sup>			Stimulus environnemental	
			Proposition des directeurs	Commande des autorités hiérarchiques	Propositions des acteurs organisationnels	Observation de dysfonctionnement	Animation organisationnelle
Stratégie de normalisation	E-CE-2				1	1	
	E-CE-5	1		1			1
	E-ACE-4			1		1	
	E-ACE-5				1		1
	E-ACE-7	1		1		1	
	E-DD-1	1		1			1
	E-DD-8	1		1			1
	E-DD-9	1	1				1
	E-DD-10				1		1
	E-DD-12	1		1			1
Stratégie d'ajustement	E-CE-3	1	1			1	
	E-CE-6		1			1	
	E-ACE-2		1			1	
	E-DD-2			1			1
	E-DD-4		1			1	
	E-DD-5	1	1				1
	E-DD-7				1		1
	E-DD-13	1		1			1
Stratégie de renouvellement	E-CE-1		1			1	
	E-CE-4			1		1	
	E-CE-8			1		1	
	E-ACE-1	1	1				1
	C-DAP-4	1		1			1
Total :		11	8	11	4	10	13

<sup>47</sup> 1 = présence simultanée de la logique dans les colonnes « imprégnation » et « déclenchement »

<sup>48</sup> 1 = présence de références encodées (*ibidem* pour la colonne stimulus environnemental)

Annexe 16 : Analyse comparée de l'imprégnation et de l'agencement

	Imprégnation							Déclencheurs			Agencement <sup>49</sup>		
	Directeurs	LPo	LR	LPu	LB	LM	LC	Proposition des directeurs	Commande des autorités hiérarchiques	Propositions des acteurs organisationnels	Passé	Présent	Futur
Stratégie de légitimation	E-CE-2				1					1	1		
	E-CE-5					1			1			1	
	E-ACE-4		1						1		1		
	E-ACE-5	1				1				1	1		
	E-ACE-7	1			1				1		1		
	E-DD-1				1	1			1			1	
	E-DD-8	1				1			1		1		
	E-DD-9		1					1			1		
	E-DD-10					1				1	1		
	E-DD-12	1				1			1		1		
Stratégie d'ajustement	E-CE-3	1			1			1				1	
	E-CE-6					1		1				1	
	E-ACE-2					1		1				1	
	E-DD-2	1							1		1		
	E-DD-4		1					1				1	
	E-DD-5	1				1		1				1	
	E-DD-7		1			1				1	1		
	E-DD-13					1			1			1	
Stratégie de renouvellement	E-CE-1					1		1				1	
	E-CE-4					1			1				1
	E-CE-8					1			1				1
	E-ACE-1		1					1					1
	C-DAP-4					1			1				1
Total :	7	5	0	4	15	0	8	11	4	10	9	4	

<sup>49</sup> 1 = présence de références encodées

Annexe 17 : Analyse comparée de l'imprégnation, des logiques liées au déclenchement et des effets sur les logiques institutionnelles

	Imprégnation												Logiques liées déclenchement											Effets sur les logiques <sup>50</sup>						
	Directeurs	LPo	LR	LPu	LB	LM	LC	LPo	LR	LPu	LB	LM	LC	LPo	LR	LPu	LB	LM	LC	Incompatibilité	Maintien de la séparation	Compatibilité	Complémentarité							
Stratégie de légitimation	E-CE-2				1			1						1	1								1							
	E-CE-5					1						1		1	1			1					1							
	E-ACE-4			1				1						1							1									
	E-ACE-5	1				1			1					1	1								1							
	E-ACE-7	1			1					1	1			1	1			1					1							
	E-DD-1				1	1						1		1	1			1					1							
	E-DD-8	1				1			1			1		1	1								1							
	E-DD-9			1						1				1	1								1							
	E-DD-10					1			1					1	1								1							
	E-DD-12	1				1		1						1	1				1				1							
Stratégie d'ajustement	E-CE-3	1			1			1						1							1									
	E-CE-6					1		1						1								1								
	E-ACE-2					1		1						1	1			1				1								
	E-DD-2	1										1		1	1			1				1								
	E-DD-4			1					1	1	1			1		1	1	1				1								
	E-DD-5	1				1						1		1	1			1				1								
	E-DD-7			1		1							1					1	1			1								
	E-DD-13					1		1				1		1	1			1				1								
	E-CE-1					1		1						1							1									
	E-CE-4					1		1						1							1									

<sup>50</sup> 1 = présence de références encodées

Stratégie de renouvellement	E-CE-8					1		1						1	1							1		
	E-ACE-1		1					1	1					1	1								1	
	C-DAP-4					1					1			1	1								1	
	Total :	7	5	0	4	15	0	11	5	1	2	9	1	22	16	1	1	1	1	1	0	4	10	9

Source : Autrice

Annexe 18 : Calculs d'occurrences stratégie de renouvellement

Tableau 32 : Types de travail institutionnel mises en œuvre dans le cadre de la stratégie de renouvellement

	Stratégie de renouvellement
1. Pratiques de travail institutionnel	100 % <sup>51</sup>
<b>Valoriser et diaboliser</b>	<b>18 %</b>
<b>Définir</b>	<b>13 %</b>
<b>Ébranler les hypothèses et croyances</b>	<b>12 %</b>
<b>Construire des identités</b>	<b>9 %</b>
Travail de facilitation	6 %
Éduquer	6 %
Mimétisme	6 %
Construction d'un réseau normatif	6 %
Changer les associations normatives	6 %
Plaider	5 %
Encastrement et routinisation	4 %
<i>Investir</i>	3 %
<i>Théoriser</i>	3 %
<i>Déconnecter les sanctions</i>	2 %
<i>Dissocier les fondements moraux</i>	1 %
Dissuader	1 %
Réguler	0 %
Mythologiser	0 %

Source : Autrice

Tableau 33 : Leviers utilisés dans le cadre de la stratégie de renouvellement

	Stratégie de renouvellement
Leviers	100 %
2.3.1. Champ	23 %
	100 %
<b>Soutien institutionnel</b>	<b>44 %</b>
<b>Réseau relationnel</b>	<b>35 %</b>
Absence de réglementation	12 %
Pratiques alternatives disponibles	7 %
Exemple de changement de pratiques réussi	2 %
2.3.2. Organisation	47 %
	100 %
<b>Positionnement des acteurs</b>	<b>36 %</b>
<b>Participation des acteurs organisationnels</b>	<b>23 %</b>
Aménagement des ressources	15 %
Identification d'un réseau de soutien	9 %
Caractéristiques de la structure	8 %

<sup>51</sup> u = nombre total de références encodées (Tableau X à XXX)

Outils managériaux	7 %
Pratiques déjà initiées dans l'établissement	2 %
2.3.3. Individu	30 %
	100 %
<b>Distanciation vis-à-vis de l'institution</b>	<b>27 %</b>
<b>Maitrise des attentes institutionnelles</b>	<b>25 %</b>
<b>Expériences passées</b>	<b>25 %</b>
Maitrise du fonctionnement organisationnel	14 %
Réseau professionnel	9 %
Intérêt personnel	0 %

Source : Autrice

Tableau 34 : Freins rencontrés dans le cadre de la stratégie de renouvellement

	Stratégie de renouvellement
2.4. Freins	100 %
2.4.1. Champ	35 %
	100 %
<b>Frontières institutionnelles</b>	<b>39 %</b>
<b>Arrêt du soutien institutionnel</b>	<b>22 %</b>
Rupture politique	13 %
Centralisation	9 %
Pression syndicale	9 %
Dépendance aux acteurs du champ	9 %
Événements extérieurs	0 %
Partage d'information	0 %
2.4.2. Organisation	53 %
	100 %
<b>Résistance des acteurs</b>	<b>59 %</b>
Caractéristiques structurelles	41 %
2.4.3. Individu	12 %
	100 %
<b>Fonction</b>	<b>100 %</b>
Prise de risque	0 %
Absence de marges perçues	0 %

Source : Autrice



Annexe 19 : Calculs d'occurrences stratégie d'ajustement

Tableau 35 : Types de travail institutionnel mises en œuvre dans le cadre de la stratégie d'ajustement

	Stratégie d'ajustement
2. Pratiques de travail institutionnel	100 %
<b>Travail de facilitation</b>	<b>21 %</b>
<b>Changer les associations normatives</b>	<b>17 %</b>
<b>Éduquer</b>	<b>15 %</b>
Définir	9 %
Encastrement et routinisation	8 %
Mimétisme	7 %
Plaider	7 %
Valoriser et diaboliser	5 %
Construction d'un réseau normatif	5 %
Réguler	3 %
Construire des identités	1 %
Dissuader	1 %
Ébranler les hypothèses et croyances	1 %
Déconnecter les sanctions	0 %
Dissocier les fondements moraux	0 %
Investir	0 %
Mythologiser	0 %
Théoriser	0 %

Source : Autrice

Tableau 36 : Leviers utilisés dans le cadre de la stratégie d'ajustement

	Stratégie d'ajustement
2.3. Leviers	100 %
2.3.1. Champ	24 %
	100 %
<b>Soutien institutionnel</b>	<b>44 %</b>
<b>Réseau relationnel</b>	<b>31 %</b>
Absence de réglementation	13 %
Pratiques alternatives disponibles	10 %
Exemple de changement de pratiques réussi	3 %
2.3.2. Organisation	55 %
	100 %
<b>Participation des acteurs organisationnels</b>	<b>31 %</b>
<b>Identification d'un réseau de soutien</b>	<b>22 %</b>
Caractéristiques de la structure	14 %
Positionnement des acteurs	11 %
Outils managériaux	10 %
Aménagement des ressources	9 %
Pratiques déjà initiées dans l'établissement	3 %
2.3.3. Individu	21 %

	100 %
<b>Maitrise du fonctionnement organisationnel</b>	<b>36 %</b>
<b>Distanciation vis-à-vis de l'institution</b>	<b>25 %</b>
Maitrise des attentes institutionnelles	14 %
Expériences passées	10 %
Réseau professionnel	10 %
Intérêt personnel	5 %

Source : Autrice

Tableau 37 : Freins rencontrés dans le cadre de la stratégie d'ajustement

	Stratégie d'ajustement
2.4. Freins	100 %
2.4.1. Champ	31 %
	100 %
<b>Frontières institutionnelles</b>	<b>35 %</b>
<b>Événements extérieurs</b>	<b>24 %</b>
Pression syndicale	18 %
Centralisation	12 %
Arrêt du soutien institutionnel	6 %
Partage d'information	5 %
Dépendance aux acteurs du champ	0 %
Rupture politique	0 %
2.4.2. Organisation	63 %
	100 %
<b>Résistance des acteurs</b>	<b>62 %</b>
Caractéristiques structurelles	38 %
2.4.3. Individu	6 %
	100 %
<b>Prise de risque</b>	<b>100 %</b>
Absence de marges perçues	0 %
Fonction	0 %

Source : Autrice

Annexe 20 : Calculs d'occurrences stratégie de normalisation

Tableau 38 : Types de travail institutionnel mises en œuvre dans le cadre de la stratégie de normalisation

	Stratégie de normalisation
2. Pratiques de travail institutionnel	100 %
<b>Changer les associations normatives</b>	<b>25 %</b>
<b>Travail de facilitation</b>	<b>19 %</b>
<b>Encastrement et routinisation</b>	<b>13 %</b>
Éduquer	11 %
Valoriser et diaboliser	8 %
Mimétisme	6 %
Construction d'un réseau normatif	3 %
Construire des identités	3 %
Définir	3 %
Dissuader	3 %
Plaider	3 %
Réguler	3 %
Déconnecter les sanctions	0 %
Dissocier les fondements moraux	0 %
Ébranler les hypothèses et croyances	0 %
Investir	0 %
Mythologiser	0 %
Théoriser	0 %

Source : Autrice

Tableau 39 : Leviers utilisés dans le cadre de la stratégie de normalisation

	Stratégie de normalisation
2.3. Leviers	100 %
2.3.1. Champ	22 %
	100 %
<b>Réseau relationnel</b>	<b>68 %</b>
Soutien institutionnel	20 %
Pratiques alternatives disponibles	10 %
Exemple de changement de pratiques réussi	2 %
Absence de réglementation	0 %
2.3.2. Organisation	55 %
	100 %
<b>Positionnement des acteurs</b>	<b>27 %</b>
<b>Participation des acteurs organisationnels</b>	<b>24 %</b>
Caractéristiques de la structure	15 %
Identification d'un réseau de soutien	14 %
Aménagement des ressources	14 %

Outils managériaux	4 %
Pratiques déjà initiées dans l'établissement	2 %
2.3.3. Individu	23 %
	100 %
<b>Distanciation vis-à-vis de l'institution</b>	<b>32 %</b>
<b>Maitrise du fonctionnement organisationnel</b>	<b>27 %</b>
Intérêt personnel	15 %
Réseau professionnel	12 %
Maitrise des attentes institutionnelles	7 %
Expériences passées	7 %

Source : Autrice

Tableau 40 : Freins rencontrés dans le cadre de la stratégie de normalisation

	Stratégie de normalisation
2.4. Freins	100 %
2.4.1. Champ	27 %
	100 %
<b>Frontières institutionnelles</b>	<b>40 %</b>
<b>Centralisation</b>	<b>27 %</b>
Pression syndicale	13 %
Arrêt du soutien institutionnel	7 %
Événements extérieurs	7 %
Dépendance aux acteurs du champ	6 %
Rupture politique	0 %
Partage d'information	0 %
2.4.2. Organisation	63 %
	100 %
<b>Caractéristiques structurelles</b>	<b>76 %</b>
Résistance des acteurs	24 %
2.4.3. Individu	10 %
	100 %
<b>Absence de marges perçues</b>	<b>100 %</b>
Prise de risque	0 %
Fonction	0 %

Source : Autrice

## Annexe 21 : Grille de réflexion pour la mise de projets en établissements pénitentiaires

1. Quel est mon projet ?  
Quel type de pratiques seraient mises en place ? Sont-elles nouvelles à l'échelle de l'établissement, au sein de l'administration ? Sont-elles en train d'être expérimentées ? => quelles sont les marges dont je dispose pour adapter les pratiques ?
2. Quelle est la raison d'être du projet ?  
Est-ce que ce projet contribue au déploiement de pratiques déjà codifiées ? Est-ce que je souhaite reproduire des routines ? Est-ce que ce projet contribue au déploiement de nouvelles pratiques ? Est-ce que je souhaite avoir un impact à l'échelle de l'établissement ou plus largement ? (ex : limiter les actes de violence au sein de l'établissement ou repenser la relation personne détenue-surveillant ?) => de quel soutien ai-je besoin ? quel type de pratiques peut correspondre à mon intention ?
3. Ce projet s'insère-t-il dans un projet d'établissement ? Une vision générale pour l'établissement ?  
Oui ou Non ? En discuter avec le chef d'établissement qui doit établir une ligne directrice.
4. Quel(s) est/sont le(s) objectif(s) du projet ?  
Accroître la sécurité de l'établissement / Participer à la réinsertion des personnes détenues / Dissuader le renouvellement d'une faute ou d'un comportement / Accroître la stabilité et la conformité de l'établissement / Développer l'efficacité du fonctionnement organisationnel / Équilibrer les intérêts en balance entre groupes de professionnels.
5. Les pratiques identifiées précédemment correspondent-elles à l'ensemble des objectifs identifiés ?  
Oui ou Non ? Se renseigner potentiellement sur les pratiques alternatives susceptibles de concourir simultanément aux objectifs.
6. Comment est arrivée l'idée du projet ?
  - Qui l'a proposé/demandé ? Est-ce en lien avec un/des intérêts des différents groupes d'acteurs de l'établissement ? Quel est le bénéfice pour la prise en charge des personnes détenues ?
  - Sur quels éléments se fonde l'analyse de la situation ? Quel est le constat initial ? Est-ce pour résoudre un problème ou animer le fonctionnement organisationnel ?
  - S'assurer de la cohérence des pratiques identifiées avec ces éléments.
7. À quoi sert le projet pour l'établissement et plus largement pour l'administration ? Est-ce qu'il s'agit de mobiliser du soutien politique et institutionnel pour convaincre des besoins de changement ? / est-ce qu'il s'agit d'établir de nouvelles règles liées à la prise en charge ? / Est-ce qu'il s'agit de créer de nouveaux droits de propriété pour les acteurs ? / Est-ce qu'il s'agit de construire une identité organisationnelle ? / Est-ce qu'il s'agit de modifier les croyances entourant les pratiques ? / Est-ce qu'il s'agit de participer à la construction d'un réseau valorisant une nouvelle prise en charge ? / Est-

ce qu'il s'agit d'associer de nouvelles pratiques à des anciennes ? / Est-ce qu'il s'agit de théoriser une nouvelle prise en charge ? Est-ce qu'il s'agit de développer les compétences des acteurs ? Est-ce qu'il s'agit de remettre en question les sanctions qui pèsent sur les acteurs et d'établir de nouvelles récompenses ? Est-ce qu'il s'agit de séparer les pratiques professionnelles des croyances qui les entourent ? Est-ce qu'il s'agit d'ébranler les hypothèses et croyances autour de l'institution ? Est-ce qu'il s'agit de faciliter le fonctionnement institutionnel ? Est-ce qu'il s'agit de garantir la conformité de l'institution ? /est-ce qu'il s'agit de dissuader le changement ? / Est-ce qu'il s'agit de valoriser ou de diaboliser l'institution ? Est-ce qu'il s'agit de développer une histoire institutionnelle ? Est-ce qu'il s'agit d'encadrer de nouvelles croyances collectives ?

8. Qui est concerné par le projet ?

- Quel public ? Quel bâtiment ? Pourquoi ? Établir un diagnostic du profil des personnes concernées par le projet et s'assurer de la cohérence des pratiques.
- Quels acteurs organisationnels ? Quels personnels ? Quels partenaires ? Établir un diagnostic des personnes concernées et du potentiel de résistance. S'assurer de la cohérence des pratiques.

9. Sur quelle temporalité le projet sera mis en œuvre ?

Date de début ? Date de fin ? Identification de phases ?

10. Quels sont les freins à envisager ? Pour chaque risque identifié ci-après, nous proposons une classification dans la matrice ci-dessous. Les risques les plus importants, caractérisés par une probabilité et une gravité fortes devront faire l'objet de mesures prioritaires.

Tableau 41 : Matrice du risque

	Gravité faible	Gravité moyenne	Gravité forte
Probabilité faible			
Probabilité moyenne			
Probabilité forte			

- Au niveau du champ institutionnel : Potentiel de risque lié à la médiatisation, à la réception par l'opinion publique ? Potentiel de risque de blocages/freins administratif ? Potentiel de risque lié à la pression syndicale ressentie par le DI/la DAP ? Potentiel de risque lié à la survenue d'évènements extérieurs ? Potentiel d'arrêt du soutien institutionnel et implications pour le projet ? Degré de dépendances aux acteurs du champ et implications pour le projet ? /Potentiel de risque lié à une rupture politique ? Problème potentiel lié au manque d'information disponible ?
- Au niveau organisationnel : potentiels problèmes liés aux caractéristiques structurelles (architecture, manque de personnels, profils des publics) ? Potentiel de risque lié à la résistance des acteurs ?

- Au niveau individuel : potentiel de risque lié à la prise d'initiative ? Quelles sont les marges d'action pour porter le projet ? Quel type de soutien est nécessaire pour porter le projet ?
11. Quels sont les leviers à mettre en place pour anticiper/limiter les freins identifiés ?
- Au niveau du champ institutionnel : quels sont les acteurs, internes et externes, à l'administration pénitentiaire qui peuvent être sollicités pour établir ou mettre en le projet/Quel type d'acteurs institutionnels est susceptible de soutenir le projet ? Existe-t-il des ressources liées au projet potentiellement mis en place ? Existe-t-il une réglementation liée au projet ? Quels sont les établissements ayant déjà mis en place le projet ? Quelles sont leurs caractéristiques ? Interroger les leviers et les freins rencontrés par ces directeurs.
  - Au niveau organisationnel : quels groupes d'acteurs peuvent être touchés par le projet ? De manière directe et indirecte ? Quels types d'échanges sont souhaitables ? Quelles formes doivent-ils prendre ? Comment adapter le positionnement des acteurs organisationnels au projet ? Quels moyens envisager pour la formation, la sélection, et la négociation ? Quels sont les acteurs qui peuvent soutenir le projet ? Quelles sont les personnes-ressources au sein de l'établissement et les personnes relais ? Quelles sont les caractéristiques de la structure qui peuvent être utilisées pour porter le projet (ex : petite structure, emplacement géographique) ? Quels sont les besoins en matière de ressources (matérielles, humaines, financières) ? Quels outils managériaux peuvent être utiles (ex : approche par projet) ? Le projet a-t-il déjà été mis en place précédemment l'établissement ? Quelles leçons en tirer ?
  - Au niveau individuel : Dans quelle mesure ce projet implique une autonomie vis-à-vis des prescriptions institutionnelles ? Dans quelle mesure ce projet nécessite une compréhension fine du fonctionnement organisationnel ? Dans quelle mesure ce projet s'inscrit dans les attentes institutionnelles ? Est-ce que ce projet s'inscrit dans des expériences passées ? Quelles leçons en tirer ? Dans quelle mesure utiliser un réseau professionnel et personnel ? Quelle est la motivation personnelle à ce projet et le degré d'implication nécessaire au bon déroulement du projet ?

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La place de l'administration pénitentiaire par rapport à la chaîne pénale .....	16
Figure 2 : Représentation des profils pénaux des Personnes Placées Sous-Main de Justice (PPSMJ) .....	16
Figure 3 : L'organisation territoriale de l'administration pénitentiaire.....	17
Figure 4 : Cartographie des acteurs évoluant dans l'environnement institutionnel .....	22
Figure 5 : Utilisation de la perspective des logiques institutionnelles en tant que métathéorie.....	33
Figure 6 : Représentation des postulats inhérents à la perspective des logiques institutionnelles .....	42
Figure 7 : Représentation de la constellation de logiques institutionnelles présentes sur le champ pénitentiaire entre 1970 et 2015.....	47
Figure 8 : Les logiques institutionnelles répertoriées dans le discours des directeurs pénitentiaires .....	50
Figure 9 : Comparaison des logiques présentes au niveau du champ sociétal et des managers .....	52
Figure 10 : Les facteurs et configurations de la complexité institutionnelle .....	56
Figure 11 : Modèle multiniveaux des microfondements des logiques institutionnelles..	62
Figure 12 : La relation récursive entre les institutions et l'action.....	74
Figure 13 : Schématisation du cadre d'analyse théorique.....	112
Figure 14 : Le statut accordé aux données.....	115
Figure 15 : Schématisation du processus abductif ayant conduit au cadrage théorique .....	123
Figure 16 : Représentation du cas et des unités d'analyse.....	127
Figure 17 : Synthèse du déroulement de carrière des DSP.....	130
Figure 18 : Répartition des personnes interrogées .....	145
Figure 19 : Répartition des documents secondaires répertoriés.....	154
Figure 20 : Exemple de structuration d'un code émergent.....	157
Figure 21 : Distinction des termes utilisés dans le cadre de l'analyse des pratiques.....	164
Figure 22 : Fréquence des logiques institutionnelles dans le discours des directeurs pénitentiaires .....	187
Figure 23 : Démarche d'étude des variables dans le cadre de l'analyse sur les pratiques .....	214
Figure 24 : Frise chronologique de l'introduction du module respect en France.....	301



Figure 25 : Le travail institutionnel de maintien effectué dans le cadre de la complexité institutionnelle .....	321
Figure 26 : Continuum de l'adhésion aux logiques institutionnelles .....	323
Figure 27 : Typologie de travailleurs institutionnels.....	337
Figure 28 : Les effets du travail institutionnel sur la complexité institutionnelle.....	341

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Vocabulaire employé pour étudier chaque aspect des logiques institutionnelles .....	35
Tableau 2 : Ordres institutionnels composant le système interinstitutionnel.....	40
Tableau 3 : Les logiques institutionnelles répertoriées dans le système pénitentiaire autrichien.....	44
Tableau 4 : Représentation des acteurs répertoriés dans les médias. ....	48
Tableau 5 : Modèle de réponses et des rôles individuels face à la complexité institutionnelle .....	67
Tableau 6 : Synthèse du chapitre 1.....	71
Tableau 7 : Les différents types de travail institutionnel.....	89
Tableau 8 : Extrait du modèle relationnel entre le travail institutionnel et la complexité institutionnelle .....	99
Tableau 9 : Typologie de changement des logiques institutionnelles au niveau du champ .....	102
Tableau 10 : Les voies de changement institutionnel.....	105
Tableau 11 : Synthèse du Chapitre 2. ....	110
Tableau 12 : Synthèse des implications du paradigme constructiviste.....	120
Tableau 13 : Synthèse des données recueillies dans le cadre de la recherche.....	136
Tableau 14 : Thèmes et sous-thèmes abordés lors des entretiens semi-directifs.....	140
Tableau 15 : Caractéristiques résumées des directeurs pénitentiaires en poste en établissement pénitentiaire. ....	142
Tableau 16 : Caractéristiques des personnes interrogées au niveau du champ institutionnel.....	143
Tableau 17 : Les caractéristiques des établissements observés. ....	148
Tableau 18 : Présentation des unités enchâssées de l'analyse .....	163
Tableau 19 : Les occurrences réalisées dans le cadre de l'étude de la variable « types de travail institutionnel ».....	165
Tableau 20 : Stratégies poursuivies pour assurer la validité du construit.....	167
Tableau 21 : Design de la recherche.....	168
Tableau 22 : Modèle des logiques institutionnelles présentes au niveau des directeurs pénitentiaires .....	173
Tableau 23 : Code "Accessibilité" .....	188
Tableau 24 : Code "Imprégnation" .....	193

Tableau 25 : Code "logiques sous-jacentes au déclenchement" .....	200
Tableau 26 : Code "Déclencheurs" .....	203
Tableau 27 : Code « Agencement » .....	208
Tableau 28 : Caractéristiques des stratégies portées par les directeurs pénitentiaires dans le cadre d'un travail institutionnel de maintien .....	215
Tableau 29 : Leviers recensés dans le cadre du travail institutionnel de maintien.....	332
Tableau 30 : Les freins recensés dans le cadre du travail institutionnel de maintien.....	335
Tableau 31 : Synthèse des actions proposées au regard des résultats de la recherche..	349
Tableau 32 : Types de travail institutionnel mises en œuvre dans le cadre de la stratégie de renouvellement.....	434
Tableau 33 : Leviers utilisés dans le cadre de la stratégie de renouvellement .....	434
Tableau 34 : Freins rencontrés dans le cadre de la stratégie de renouvellement .....	435
Tableau 35 : Types de travail institutionnel mises en œuvre dans le cadre de la stratégie d'ajustement .....	436
Tableau 36 : Leviers utilisés dans le cadre de la stratégie d'ajustement.....	436
Tableau 37 : Freins rencontrés dans le cadre de la stratégie d'ajustement.....	437
Tableau 38 : Types de travail institutionnel mises en œuvre dans le cadre de la stratégie de normalisation.....	438
Tableau 39 : Leviers utilisés dans le cadre de la stratégie de normalisation.....	438
Tableau 40 : Freins rencontrés dans le cadre de la stratégie de normalisation .....	439
Tableau 41 : Matrice du risque .....	441

## TABLE DES MATIÈRES

AFFIDAVIT .....	2
LISTE DES PUBLICATIONS ET PARTICIPATION AUX CONFERENCES .....	3
RESUME .....	4
ABSTRACT .....	5
REMERCIEMENTS .....	6
SOMMAIRE .....	9
GLOSSAIRE .....	9
AVANT-PROPOS .....	11
INTRODUCTION .....	13
Le contexte de la recherche .....	15
1. La présentation de l'administration pénitentiaire .....	15
2. Les enjeux de la gestion des prisons .....	19
La problématisation de l'objet de recherche .....	23
1. Le cadre théorique mobilisé .....	23
2. La problématique et les questions de recherche .....	26
La méthodologie de la recherche .....	27
Le plan du manuscrit .....	29
PARTIE 1 : APPRÉHENDER LES INSTITUTIONS À L'AUNE DE LEUR ÉVOLUTION .....	30
Chapitre 1. La complexité institutionnelle : étude de l'environnement des acteurs .....	31
<b><u>Section 1. La vision contemporaine de l'environnement institutionnel à travers les logiques institutionnelles.</u></b> .....	<b>32</b>
1. Les principes fondateurs de la perspective des logiques institutionnelles .....	32
1.1. La définition des logiques institutionnelles comme métathéorie .....	32
1.2. Les principes fondateurs de la perspective des logiques institutionnelles	34
2. Les logiques institutionnelles présentes dans le contexte pénitentiaire .....	43
2.1. L'analyse des logiques au niveau sociétal .....	46
2.2. L'analyse des logiques au niveau des directeurs pénitentiaires .....	50
<b><u>Conclusion Section 1.</u></b> .....	<b>53</b>

<b><u>Section 2. Les effets des logiques institutionnelles sur les individus</u></b> .....	<b>54</b>
1. Les différentes configurations de la complexité institutionnelle inhérentes aux logiques pénitentiaires .....	55
1.1. La définition de la complexité institutionnelle .....	56
1.2. Les configurations de la complexité en contexte pénitentiaire .....	57
2. L'influence de la complexité sur l'attention des individus .....	60
2.1. L'influence des logiques sur l'attention des individus .....	60
2.2. La réponse des individus en contexte de complexité institutionnelle .....	66
<b><u>Conclusion Section 2.</u></b> .....	<b>69</b>
Conclusion Chapitre 1.....	70
Chapitre 2. Le travail institutionnel : Étude des efforts des acteurs.....	72
<b><u>Section 1. La vision contemporaine de l'action sur les institutions à travers le travail institutionnel</u></b> .....	<b>73</b>
1. Les principes fondateurs de la perspective du travail institutionnel .....	73
1.1. La définition du travail institutionnel .....	74
1.2. Les dimensions du travail institutionnel .....	78
2. Les caractéristiques des efforts des acteurs dans le cadre du travail institutionnel.....	83
2.1. L'intention des acteurs .....	84
2.2. Les types de travail institutionnel.....	87
<b><u>Conclusion Section 1.</u></b> .....	<b>92</b>
<b><u>Section 2. Les pratiques comme véhicule du changement institutionnel</u></b> .....	<b>93</b>
1. Les pratiques, un moyen pour agir sur la complexité institutionnelle.....	94
1.1. La complexité institutionnelle sous l'angle du travail quotidien des acteurs	95
1.2. La reconstruction de la complexité par les pratiques .....	98
2. L'évolution des logiques institutionnelles à l'échelle du champ : de la transformation au développement ? .....	101
2.1. L'évolution des logiques institutionnelles .....	101
2.2. Le changement institutionnel inhérent à l'évolution des logiques institutionnelles .....	105
<b><u>Conclusion Section 2.</u></b> .....	<b>108</b>
Conclusion Chapitre 2.....	109

CONCLUSION PARTIE 1. LE CADRE D'ANALYSE THÉORIQUE.....	111
PARTIE 2 : ANALYSER L'ADMINISTRATION PÉNITENTIAIRE.....	113
Chapitre 3. La méthodologie de la recherche.....	114
<b><u>Section 1. Le positionnement épistémologique de la chercheuse.....</u></b>	<b>115</b>
1. Le statut de connaissance accordé aux données.....	116
2. Les modes de collecte des données possibles selon le constructivisme pragmatique.....	118
<b><u>Conclusion Section 1.....</u></b>	<b>119</b>
<b><u>Section 2. Le design méthodologique de la recherche.....</u></b>	<b>121</b>
1. Les directeurs pénitentiaires au cœur d'une étude de cas unique au design enchâssé.....	124
1.1. Les justifications des choix méthodologiques.....	124
1.2. La présentation des directeurs pénitentiaires.....	127
1.2.1. Le profil sociodémographique et le déroulement de la carrière.....	128
1.2.2. Les identités professionnelles traversant le groupe.....	131
1.2.3. Les missions des directeurs en établissements.....	133
2. Les méthodes de collecte de données utilisées.....	135
2.1. Les entretiens semi-directifs réalisés.....	136
2.1.1. La construction du guide d'entretien.....	137
2.1.2. L'échantillonnage des personnes interrogées.....	140
2.2. Les observations menées.....	145
2.2.1. Le choix des établissements.....	146
2.2.2. La période d'observation.....	149
2.3. Les documents secondaires récoltés.....	152
3. Le processus d'analyse des données.....	154
3.1. L'analyse de contenu thématique.....	155
3.2. Les différentes phases de l'analyse.....	158
3.2.1. L'identification des logiques.....	158
3.2.2. L'analyse des individus.....	160
3.2.3. L'analyse des pratiques.....	161
3.2.4. La mise en récit.....	166
<b><u>Conclusion Section 2.....</u></b>	<b>166</b>
<b><u>Section 3. Les critères de scientificité de la recherche.....</u></b>	<b>167</b>
1. La validité du construit.....	167

2. La validité interne du construit.....	168
3. La validité externe du construit .....	169
4. La fiabilité du processus de recherche.....	170
<b><u>Conclusion Section 3.</u></b> .....	<b>170</b>
Chapitre 4. L'analyse des résultats .....	171
<b><u>Section 1. La formation de l'attention dans le cadre du travail institutionnel .</u></b>	<b>172</b>
1. Les antécédents à l'activation des logiques institutionnelles .....	172
1.1. La disponibilité des logiques institutionnelles au niveau des directeurs pénitentiaires .....	172
1.1.1. La logique de protection : l'enjeu de sécurisation des prisons .....	174
1.1.2. La logique de resocialisation : la question de la réinsertion .....	176
1.1.3. La logique de punition : la réponse aux comportements prohibés.....	178
1.1.4. La logique bureaucratique : le besoin de justifier les pratiques.....	180
1.1.5. La logique managériale : l'efficacité de la peine .....	182
1.1.6. La logique corporatiste : l'art de négocier.....	184
1.1.7. L'analyse générale de la constellation des logiques .....	186
1.2. L'accessibilité des logiques institutionnelles au niveau des directeurs pénitentiaires .....	188
1.3. L'imprégnation des directeurs aux logiques.....	192
2. L'activation des logiques institutionnelles dans le cadre du travail institutionnel .....	199
2.1. Les logiques institutionnelles liées au déclenchement du travail institutionnel.....	199
2.2. Les déclencheurs du travail institutionnel.....	203
2.3. L'agencement des acteurs dans le cadre du travail institutionnel .....	208
<b><u>Conclusion Section 1.</u></b> .....	<b>211</b>
<b><u>Section 2. Le travail institutionnel et les effets sur la complexité institutionnelle</u></b> .....	<b>213</b>
1. La stratégie de renouvellement des pratiques.....	216
1.1. Une stratégie orientée vers la compatibilité des logiques institutionnelles 217	
1.2. Les types de travail institutionnel mis en œuvre.....	220
1.3. Les leviers utilisés.....	229
1.3.1. Les leviers utilisés au niveau du champ institutionnel .....	230

1.3.2.	Les leviers utilisés au niveau organisationnel.....	232
1.3.3.	Les leviers utilisés au niveau individuel .....	235
1.4.	Les freins rencontrés.....	238
1.4.1.	Les freins rencontrés au niveau du champ institutionnel .....	238
1.4.2.	Les freins rencontrés au niveau organisationnel.....	241
1.4.3.	Les freins rencontrés au niveau individuel.....	242
2.	La stratégie d'ajustement des pratiques .....	245
2.1.	Une stratégie orientée sur la compatibilité des logiques institutionnelles 246	
2.2.	Les types de travail institutionnel mises en œuvre .....	252
2.3.	Les leviers utilisés.....	257
2.3.1.	Les leviers utilisés au niveau du champ.....	257
2.3.2.	Les leviers utilisés au niveau organisationnel.....	259
2.3.3.	Les leviers utilisés au niveau individuel .....	262
2.4.	Les freins rencontrés.....	265
2.4.1.	Les freins rencontrés au niveau du champ .....	266
2.4.2.	Les freins rencontrés au niveau organisationnel.....	268
2.4.3.	Les freins rencontrés au niveau individuel.....	270
3.	La stratégie de normalisation des pratiques.....	273
3.1.	Une stratégie orientée sur la complémentarité des logiques institutionnelles .....	274
3.2.	Les types de travail institutionnel mises en œuvre .....	278
3.3.	Les leviers utilisés.....	282
3.3.1.	Les leviers utilisés sur le champ .....	282
3.3.2.	Les leviers utilisés au niveau organisationnel.....	284
3.3.3.	Les leviers utilisés au niveau individuel .....	288
3.4.	Les freins rencontrés.....	290
3.4.1.	Les freins rencontrés au niveau du champ institutionnel .....	291
3.4.2.	Les freins rencontrés au niveau organisationnel.....	293
3.4.3.	Les freins rencontrés au niveau individuel.....	296
4.	L'introduction du module de respect : une mise en perspective des stratégies 299	
4.1.	Phase 0 (2014) : La préparation du champ institutionnel .....	302
4.1.1.	La création d'un réseau d'alliés .....	304
4.1.2.	La définition d'éléments de langage.....	305



4.2. Phase 1 (2015-2016) : L'introduction du module de respect sur le champ pénitentiaire .....	307
4.2.1. La réussite d'un cas extrême.....	308
4.2.2. La réaffirmation du soutien institutionnel.....	310
4.3. Phase 2 (2016-2020) : Le déploiement du module de respect sur le champ pénitentiaire .....	311
4.3.1. L'engagement des acteurs à la codification .....	312
4.3.2. Le soutien politique à la codification .....	314
4.4. Phase 3 (2023 — ...) : L'ancrage du module de respect sur le champ pénitentiaire .....	314
<b>Conclusion Section 2. ....</b>	<b>317</b>
Chapitre 5. La discussion .....	320
<b><u>Section 1. Les réponses à la problématique</u> .....</b>	<b>320</b>
1. L'environnement : le guide de l'attention en contexte complexe .....	322
1.1. Le lien entre imprégnation et travail institutionnel : le poids de la complexité.....	322
1.2. L'imprégnation aux logiques institutionnelles .....	324
1.3. Les déclencheurs du travail institutionnel.....	326
1.4. L'agencement des acteurs .....	328
2. Les différents engagements des acteurs dans le cadre du travail institutionnel de maintien.....	329
2.1. Les types de travail institutionnel recensés.....	330
2.2. Les leviers utilisés dans le cadre du travail institutionnel.....	331
2.3. Les freins identifiés dans le cadre du travail institutionnel .....	334
2.4. Les profils variés des travailleurs institutionnels .....	337
3. L'évolution endogène des logiques institutionnelles : un changement institutionnel par alignement .....	340
3.1. De l'improvisation à la codification de pratiques, les effets sur les logiques	341
3.2. L'évolution silencieuse des logiques institutionnelles .....	343
<b><u>Conclusion Section 1.</u> ....</b>	<b>347</b>
<b><u>Section 2. Les préconisations managériales</u>.....</b>	<b>348</b>
1. Faciliter le fonctionnement organisationnel.....	350
1.1. Développer le pouvoir d'agencement des directeurs pénitentiaires .....	351

1.2. Augmenter le degré d'intégration des directeurs pénitentiaires.....	356
2. Implanter les établissements pénitentiaires dans le champ sociétal.....	359
2.1. Théoriser la prise en charge au niveau organisationnel .....	359
2.2. Valoriser l'institution.....	363
<b><u>Conclusion Section 2.</u></b> .....	<b>366</b>
CONCLUSION .....	367
La problématique et le cadre théorique .....	367
La synthèse de l'étude empirique.....	368
Les apports de la recherche .....	369
Les limites de la recherche .....	372
Les voies de recherche.....	373
BIBLIOGRAPHIE.....	377
ANNEXES .....	396
Annexe 1 : Organigramme de la DAP .....	397
Annexe 2 : Exemple d'organigramme d'un établissement pénitentiaire .....	398
Annexe 3 : Autorisation de recherche de la DAP.....	399
Annexe 4 : Exemples de contact direction interrégionale .....	400
Annexe 5 : Exemples de mail de contact pour des demandes d'entretien.....	401
Annexe 6 : Caractéristiques des personnes interrogées .....	404
Annexe 7 : Exemple de note de service autorisant l'accès aux établissements	
.....	408
Annexe 8 : Exemples d'emploi du temps durant une semaine d'observation .	409
Annexe 9 : Extraits de journaux de bord.....	410
Annexe 10 : Grille de codage.....	417
Annexe 11 : Récit retraçant l'historique des logiques institutionnelles sur le	
champ du XVIII <sup>e</sup> au XXI <sup>e</sup> siècle.....	422
Annexe 12 : Matrice de l'accessibilité des logiques selon les directeurs	
interrogés.....	427
Annexe 13 : Analyse de l'imprégnation des logiques selon les directeurs	
interrogés.....	428
Annexe 14 : Analyse comparée de l'accessibilité, de l'imprégnation et des	
logiques liées au déclenchement du travail institutionnel.....	429

Annexe 15 : Analyse comparée de l'imprégnation et des déclencheurs du travail institutionnel.....	430
Annexe 16 : Analyse comparée de l'imprégnation et de l'agencement.....	431
Annexe 17 : Analyse comparée de l'imprégnation, des logiques liées au déclenchement et des effets sur les logiques institutionnelles.....	432
Annexe 18 : Calculs d'occurrences stratégie de renouvellement.....	434
Annexe 19 : Calculs d'occurrences stratégie d'ajustement.....	436
Annexe 20 : Calculs d'occurrences stratégie de normalisation.....	438
Annexe 21 : Grille de réflexion pour la mise en œuvre d'un nouveau projet en établissement pénitentiaire. ....	4400
 LISTE DES FIGURES.....	 443
LISTE DES TABLEAUX.....	445
TABLE DES MATIÈRES .....	447