

MASTER DE SPÉCIALISATION EN ÉTUDES DE GENRE

DE WAELE Anne

Quand le Directeur ~~de~~ de prison est une femme

De la féminisation d'une profession au cœur d'un secteur professionnel masculin

Résumé

Environ deux tiers des directeurs de prison en Belgique sont des femmes. Mais l'univers carcéral est d'une part numériquement dominé par les hommes (autant au niveau du personnel que de la population détenue) et est d'autre part symboliquement « décliné » au masculin par les représentations sociales qui sont entretenues à son égard. C'est donc dans un environnement professionnel masculin que ces directrices exercent leur fonction d'autorité (notion elle-même socialement représentée par une figure masculine). Dans un tel contexte masculinisé, observer par quels mécanismes l'autorité des directrices de prison est légitimée sur le terrain et quels obstacles elles rencontrent permet d'aborder les modalités et les effets de la féminisation de la fonction. En effet, en cherchant à déterminer comment et dans quelle mesure les femmes sont reconnues comme figure d'autorité sur le terrain au même titre que leurs homologues masculins, cette étude mesure leur intégration dans la fonction. Après une description du contexte institutionnel, les entretiens réalisés auprès de directrices et de directeurs de prison permettent d'observer que le genre ne constitue plus un obstacle à l'exercice de l'autorité. Si l'intégration progressive des femmes a en effet contribué à modifier les représentations entretenues à cet égard, ce n'est ni faute d'hommes dans la fonction ni parce que la proportion hégémonique des femmes ne laisse pas de place à la contestation de leur autorité, mais c'est parce que celles qui ont occupé et occupent la fonction ont démontré que les compétences à faire autorité ne sont pas liées au genre.

Résumé

Féminisation des professions, direction de prison, fonction dirigeante, autorité, prison, secteur professionnel masculin

Je déclare qu'il s'agit d'un travail original et personnel et que toutes les sources référencées ont été indiquées dans leur totalité et ce, quelle que soit leur provenance. Je suis conscient·e que le fait de ne pas citer une source, de ne pas la citer clairement et complètement constitue un plagiat et que le plagiat est considéré comme une faute grave au sein de l'Université. J'ai notamment pris connaissance des risques de sanctions administratives et disciplinaires encourues en cas de plagiat comme prévues dans le *Règlement des études et des examens de l'Université catholique de Louvain* au Chapitre 4, Section 7, article 107 à 114.

Au vu de ce qui précède, je déclare sur l'honneur ne pas avoir commis de plagiat ou toute autre forme de fraude.

Nom, Prénom : De Waele Anne

Date : 15/08/2022

Signature de l'étudiant·e :

Remerciements

Je remercie tout d'abord mes chef·fes Aude Steensels et Marc Brisys pour la confiance qu'ils m'ont témoigné en soutenant mon engagement dans le Master Genre alors que cela impliquait que je combine pendant de longs mois ce parcours d'étude avec ma fonction ; ils ont eu moins de doutes que moi.

Je remercie également Jean-Philippe Koopmansch pour le soutien du CFPP mais aussi pour avoir été à plusieurs reprises un interlocuteur pertinent à propos de mes travaux ainsi que Marc Dizier pour ses relectures pleines d'intérêts et ses encouragements au moment où je m'essouffais ; tous deux ont contribué à m'ôter une part des sempiternels doutes que j'ai nourris pendant ce cursus. Bien sûr merci aussi aux collègues qui ont accepté d'être interrogé·es dans le cadre de ce mémoire ; leur envie de collaborer a renforcé mes convictions concernant l'intérêt du sujet traité.

Je remercie ensuite les nombreuses personnes qui m'ont soutenue depuis le début de mon engagement dans le Master Genre ; en particulier, ma filleule Madeleine pour ses encouragements constants, son aide logistique pour ce mémoire et l'exemple d'étudiante d'aujourd'hui qu'elle a été pour moi. Je n'oublie pas non plus les collègues du Master en particulier celles du « Comptoir » qui ont été d'une ressource incroyable durant ce cursus et, sans qui je n'en serais pas là.

Je remercie surtout Mme Devresse pour l'intérêt qu'elle a marqué concernant le questionnement à la base de ce mémoire, pour le suivi de mon travail et pour sa disponibilité. Sa rigueur, son bagage scientifique et sa vivacité dans nos échanges ont été d'une grande valeur pour mon travail.

Table des matières

Introduction	8
1 Cadre méthodologique	13
1.1 Les indicateurs	13
1.2 Méthode de recueil de données de terrain	13
1.1.1 Échantillonnage	14
1.1.1.1 Grille de diversification	14
1.1.1.2 Échantillon effectif	16
1.1.2 Guide d'entretien	18
1.1.3 Cadre des entretiens	18
2 Cadre théorique	20
2.1 La sexuation des professions	20
2.2 La notion de féminisation	22
2.3 Le processus de féminisation	23
2.4 Les effets de la féminisation	24
2.4.1 Quand les femmes intègrent un milieu professionnel masculin	24
2.4.1.1 Réactivation /réitération des stéréotypes de genre	24
2.4.1.2 Division sexuelle du travail	26
2.4.1.3 Dévalorisation du métier	27
2.4.1.4 Sexualisation des rapports sociaux professionnels	29
2.4.2 Femmes dans les métiers d'ordre	30
2.4.2.1 Transgression d'interdits anthropologiques	31
2.4.2.2 Insécurisation du secteur	32
2.4.3 Femmes dans une fonction d'autorité	34
3 Résultats de la recherche empirique	37
3.1 Contexte institutionnel	37
3.1.1 Statistiques	37
3.1.1.1 Répartition Hommes-Femmes : la DG EPI parmi la fonction publique	38
3.1.1.2 Répartition Hommes-Femmes au sein de la DG EPI	38
3.1.1.3 Répartition Hommes-Femmes par cohortes d'âge au sein des services extérieurs ...	40
3.1.2 Évolution DG EPI	41
3.1.2.1 Copernic, le nouveau management et la bureaucratisation de la DG EPI	42
3.1.2.2 Les lois instaurant les statuts juridiques interne et externe des détenus et condamnés, la procéduralisation de la détention	44
3.1.2.3 Les adaptations en réponse à l'actualité	45
3.1.3 La fonction et les personnes qui l'exercent	46

3.1.3.1	Le profil de fonction.....	46
3.1.3.2	L'accès à la fonction.....	48
3.1.3.3	Démographie 2022 des effectifs de directeurs et directrices de prison	49
3.2	Les effets sur le terrain de la féminisation de la fonction	53
3.2.1	Sexuation du secteur et de la fonction	54
3.2.1.1	Du secteur.....	54
3.2.1.2	De la fonction	55
3.2.2	Réitération des stéréotypes de genre	56
3.2.3	Division sexuelle du travail.....	61
3.2.4	Dévalorisation du métier	63
3.2.5	Sexualisation des rapports sociaux professionnels.....	65
3.2.6	Transgression interdits anthropologiques	68
3.2.7	Insécurisation du secteur	69
3.2.8	Faire autorité.....	70
3.2.8.1	Les piliers de l'autorité.....	70
3.2.8.2	Le leadership efficace en prison	72
3.2.8.3	La reconnaissance de l'autorité	73
3.2.8.4	...quand le directeur est une femme	75
Conclusion.....		79
Bibliographie.....		82

Liste des abréviations, acronymes et sigles

AMO : Attaché soutien au Management/Attaché appui opérationnel au Management

CJR/AJR : Consultant ou Attaché en Justice réparatrice

DG EPI : Direction générale des Établissements pénitentiaires

Énap : école nationale de l'administration pénitentiaire (France) – son équivalent en Belgique francophone est le CFPP - centre de formation du personnel pénitentiaire

(Service) P&O : service Personnel et Organisation

Selor : Bureau de sélection de l'Administration fédérale

SPF Justice : Service public fédéral Justice

SPF BOSA : Service public fédéral Stratégie et Appui

Introduction

A partir d'un point de vue situé

Petite, on me disait souvent « Quel beau petit garçon ! », je rectifiais la donne en maugréant parce que je savais être une fille sans avoir réellement intégré la notion de genre et ses implications. Jusqu'au moment où j'ai découvert que je n'étais pas « la même » que mon ami binôme d'enfance. J'y ai été encore plus implacablement confrontée quand on m'a questionnée lors de l'examen cantonal sur le genre de certains mots dont on nous livrait une liste. Je me suis torturé l'esprit sans toutefois penser que la question portait sur la simple binarité masculin/féminin. Le genre n'était décidément pas une notion digne d'intérêt pour moi.

Quand j'ai intégré l'administration pénitentiaire (Direction Générale Établissements pénitentiaires – DG EPI) en 2008, le milieu carcéral et les univers masculins (en nombre et dans les codes véhiculés) ne m'étaient pas étrangers. D'une part, j'avais bénéficié d'une socialisation primaire entourée de garçons et d'autre part j'avais approché le système carcéral grâce à une expérience professionnelle de plusieurs années avec un programme de prévention Sida, hépatites et autres IST au sein des prisons francophones de Belgique¹. Dès lors, je ne m'attendais pas à me frotter à nouveau à cette notion de genre. Et pourtant, assez rapidement, ma fonction et ce milieu professionnel m'y ont confrontée. Au début de manière discrète mais insidieuse et puis, de manière plus frontale dès lors qu'il s'agissait de rapports hiérarchiques et d'autorité où, bien souvent, mon statut hiérarchique de directrice semblait une donnée secondaire par rapport à celle véhiculée par mon sexe et les assignations de genre qui y sont liées.

Mon engagement dans le « Master Genre » est devenu une nécessité pour comprendre et appréhender avec un regard scientifique mon expérience. C'est naturellement que le présent mémoire s'est inscrit dans cette démarche réflexive ; il s'est donc initié dans un point de vue très nettement situé.

La féminisation de la fonction de directeur de prison

Au même titre que d'autres secteurs professionnels encore érigés en bastions masculins, ceux qui relèvent de l'ordre et de la sécurité (police, armée, services incendies, etc.) sont associés à

¹ Projet Détenus Contacts Santé et Agents Relais Santé de l'ASBL Service Education pour la Santé

des qualités liées au masculin et à la virilité : autorité, recours à la force physique pour la maîtrise de la violence et de l'agressivité, incarnation de l'ordre entre autres. L'univers carcéral n'échappe pas à ces représentations tant il véhicule dans l'imaginaire collectif une image d'environnement dur, violent, nécessitant, entre autres capacités, force physique et force de caractère ainsi qu'une autorité ferme. Par analogie, la fonction de directeur de prison² est perçue comme un métier d'homme.

Pourtant, en Belgique, les postes de direction dans les établissements pénitentiaires sont majoritairement occupés par des femmes (environ 67%³). Et, bien que la fonction soit quantitativement féminisée, celle-ci s'exerce dans un univers professionnel où les hommes sont majoritaires autant au niveau du personnel de surveillance (environ 68% des agent·es de surveillance pénitentiaire sont des hommes⁴) que de la population détenue (environ 95% des personnes détenues sont des hommes⁵). Le secteur professionnel dans lequel elles évoluent présente donc le paradoxe de fonctionner avec une hiérarchie à majorité féminine et une base à majorité masculine.

Ce contexte particulier offre un terrain intéressant pour analyser la féminisation de la profession de directeur de prison. En effet, d'une part, il semble en contradiction avec la logique du « plafond de verre »⁶ qui symbolise l'obstacle invisible rencontré par les femmes pour monter dans la hiérarchie (plus on monte dans la hiérarchie, moins il y a de femmes). Et d'autre part, ce contexte paradoxal est le cadre relationnel dans lequel les directrices de prison doivent (au même titre que leurs homologues masculins) incarner l'autorité, notion elle-même socialement représentée par une figure masculine. Enfin, ce contexte s'est développé dans un secteur professionnel qui a connu une féminisation tardive (2000 pour les agent·es de surveillance pénitentiaire – cf. partie Analyse) et dont les représentations restent assignées au genre masculin.

Si les chiffres indiquent que la profession est largement féminisée, il convient d'aller voir au-delà de ces données statiques pour savoir dans quelles circonstances les femmes ont pu

² Le terme « directeur » sera utilisé dans ce mémoire en référence au titre légal lorsque le propos portera sur la fonction et il sera féminisé lorsqu'il fera référence précisément à des femmes occupant ce poste.

³ Donnée produite au départ de la base des données du 08 avril 2022 relative au personnel de la DG EPI (voir partie Analyse)

⁴ Idem

⁵ Cette proportion reste constante au fil des années

⁶ Voir Laufer, 2004

l'intégrer, quelle place elles ont pu prendre et qu'est-ce que leur intégration et leur proportion majoritaire ont comme incidence sur la profession.

Pour ce faire, et compte tenu du contexte particulier décrit ci-dessus, il est apparu intéressant de prendre comme point d'ancrage la notion d'autorité qui est au cœur des fonctions dirigeantes et, plus particulièrement, la légitimation de celle-ci. En effet, l'intégration des femmes à la fonction de directeur de prison peut se mesurer de nombreuses façons mais la reconnaissance de leur légitimité à « faire autorité » sur le terrain paraît constituer l'indicateur le plus pertinent, même si, en la matière, il n'existe aucune jauge précise.

Dans le cadre de ce mémoire, la question de départ qui a paru inclure ces notions est « Par quels mécanismes l'autorité des directrices de prison est-elle légitimée « sur le terrain » ? Quels obstacles rencontrent-elles ? ».

A cet égard, au croisement de mon expérience professionnelle et de l'analyse théorique réalisée, plusieurs hypothèses émergent :

- le contexte paradoxal du secteur professionnel carcéral décrit ci-dessus constitue un obstacle à l'exercice de l'autorité par les directrices de prison et les hommes qui occupent la fonction restent la référence ;
- « faute d'hommes » dans les effectifs de Direction, les femmes ont tout de même été acceptées comme figure d'autorité ;
- la proportion très majoritaire de femmes dans les équipes de Direction ne laisse pas de place à une contestation de leur autorité ;
- l'intégration progressive de femmes dans la profession et dans le secteur professionnel a fait évoluer les représentations de la fonction de directeur de prison. Celle-ci n'est plus liée à une image masculine.

Les écueils d'une recherche sur la féminisation de la fonction de directeur de prison en Belgique

Un métier et une féminisation peu étudiés

Dépasser le point de vue situé à l'origine de ce mémoire s'est vite heurté à un premier écueil : la carence d'études sur le métier de directeur de prison et sur sa féminisation. En effet, si l'univers carcéral a fait l'objet de nombreuses études dans diverses disciplines, celles-ci portent principalement sur l'institution carcérale et sur les détenu·es et, lorsqu'elles sont consacrées aux professionnel·les pénitentiaires, elles portent essentiellement sur les agent·es de

surveillance⁷ ou dans une moindre mesure sur le secteur médical voire même sur le positionnement de chercheur en milieu pénitentiaire⁸.

Concernant plus spécifiquement la féminisation de ce secteur professionnel, les études se concentrent sur le métier d'agent·es de surveillance⁹ récemment accessible (cf. partie analyse) pour les femmes en détention masculine.

Le métier de directeur de prison est donc très peu étudié¹⁰ et sa féminisation l'est encore moins. Dès lors, c'est au travers des études portant sur l'intégration des femmes dans des milieux professionnels dit masculins et sur la question du leadership et de l'autorité « au féminin » que j'ai pu trouver les sources nécessaires pour approcher la problématique au cœur de ce mémoire.

Une traçabilité historique non documentée

Obtenir les informations nécessaires pour dresser l'historique de la féminisation des équipes de Direction s'est révélé compliqué et même impossible alors même que je fais partie du sérail.

D'une part, la féminisation du métier de directeur ne semble pas avoir débuté dans un contexte spécifique au secteur pénitentiaire mais plutôt dans la lignée de la conjoncture d'ouverture générale du marché du travail aux femmes¹¹. Il n'y a donc pas de point de départ précis à partir duquel le phénomène peut être observé, si ce n'est peut-être l'engagement de la 1ère femme à un poste de direction, mais cette information ne semble pas archivée.

D'autre part, les statistiques spécifiques au personnel de l'administration pénitentiaire disponibles ne permettent pas d'établir l'évolution historique des effectifs des équipes de Direction soit parce qu'elles n'existent qu'à partir de 2010, soit parce qu'elles sont issues de rapports d'activités généralistes et se révèlent alors trop lacunaires et trop peu détaillées pour être pertinentes dans le cadre de ce travail.

Interroger des collègues dans un contexte de crise de la profession

Epistémologiquement, être moi-même impliquée au quotidien sur le terrain de mon objet d'étude est une posture délicate. En effet, ma subjectivité et ma neutralité sont engagées puisque je suis également sujet du terrain étudié et non pas simple observatrice. Cela implique un décentrement pour éviter de rester enfermée dans mon propre positionnement. Dès lors, au-delà

⁷ Voir entre autres Chauvenet et al. (1994), El Magrouti (2014), Malochet (2004 et 2009), Pochard (2010), Vacheret (2002), Vanderstukken et al (2015)

⁸ Voir entre autres Le Caisne et Proteau (2008), Zanna (2010)

⁹ Voir Malochet (2005, 2007), Le Gendre (2014)

¹⁰ À l'exception entre autres de V. Smith (2021), C. Dubois (2016), Ph. Kennes & R. Van De Voorde (2015)

¹¹ Voir Maruani (2017)

du recueil de données issues de la littérature et des données institutionnelles, la nécessité de récolter les perceptions et expériences de collègues s'est imposée.

Mais la profession est en crise depuis quelques années. Le manque de reconnaissance (voire le désaveu) politique et judiciaire ainsi que la remise en question du professionnalisme de la corporation par différents organes de contrôle externes sont quelques-uns des ferments de cette crise. Ces constats sont directement issus de ma pratique de terrain et des nombreux débats entre collègues. Aussi, pour faire entendre les revendications de la corporation, l'Association francophone des Directeurs de Prison a décidé de refuser d'exécuter certaines tâches qui les éloignent du cœur de leur travail (la détention) ; celle de répondre aux sollicitations des différentes études réalisées sur la prison en est une. Dans un tel contexte, demander une contribution à mes collègues pour questionner leur expérience de l'autorité en tant que directeur et directrice m'a paru délicat. Toutefois, la solidarité corporative et l'intérêt suscité par ma sollicitation ont vite balayé cet obstacle. Mais si la participation des collègues a été facile et enthousiaste, les entretiens ont tout de même servi de relais à leur ressentiment.

Structure de ce mémoire

Une première partie consacrée à la méthodologie permettra d'expliquer le cheminement poursuivi pour le recueil des données de terrain qui serviront à l'analyse.

Une deuxième partie consacrée à l'apport théorique en matière de féminisation des professions et plus particulièrement de celles connotées masculines permettra de cadrer l'analyse grâce aux études réalisées en la matière. Cette partie doit en effet permettre de révéler les processus et enjeux sur lesquels repose la féminisation d'une profession.

Une troisième partie consacrée à l'analyse dressera l'état des lieux de la féminisation de la profession de directeur de prison en Belgique dans un premier temps « dans les faits » au niveau de l'institution et dans un second temps « au travers du vécu » des personnes qui l'exercent et qui font autorité. Cet apport contribuera à circonscrire les leviers de légitimation de l'autorité des directrices de prison et d'observer quels obstacles elles rencontrent dans cet exercice.

1 Cadre méthodologique

Le recueil de données sur le terrain a d'emblée paru indispensable pour chercher à répondre à la question de départ.

De manière assez évidente, l'expérience de personnes occupant la fonction de directeur de prison a paru être la plus congruente. Mais, dans un premier temps, il m'avait semblé également pertinent d'interroger des chef·fes surveillant·es pour cerner comment se décline pour eux l'autorité des directeurs et directrices et sonder leurs perceptions quant à la féminisation des équipes de Direction. J'ai choisi de ne pas suivre cette idée car mon statut hiérarchique de directrice induirait très probablement des biais dans leurs réponses, tout comme le fait que je sois une femme alors que la fonction de chef surveillant est essentiellement occupée par des hommes. En effet, malgré un cadrage précis de l'objet de l'étude, le fait d'être interrogé·es à propos de la légitimation de l'autorité des directrices de prison par l'une d'entre elles risquait de les placer dans une position inconfortable. Je craignais qu'iels perçoivent la récolte de données comme une recherche de validation de l'autorité des directrices de prison et que cela ne les pousse à donner les réponses leur paraissant convenables.

C'est donc uniquement auprès de collègues qui exercent la fonction de directeur de prison qu'a été réalisé le recueil de données sur le terrain.

1.1 Les indicateurs

Pour répondre à la question de départ, les indicateurs suivants seront approchés auprès de personnes interrogées :

- leurs représentations concernant la prison en tant que milieu de travail,
- leurs représentations concernant la fonction de directeur,
- leurs représentations concernant l'autorité sur le terrain,
- les signes perçus de reconnaissance de légitimité

Et une place leur sera laissée pour faire part de leur vécu professionnel en termes de relations de genre.

1.2 Méthode de recueil de données de terrain

Le recueil de données auprès des directeurs et directrices de prisons a été réalisé au travers d'entretiens semi-directifs individuels. Ce choix s'est justifié parce que ce type d'entretien permet d'aborder les thèmes définis tout en laissant un espace de parole propice à la confiance.

Cela était d'autant plus important qu'il s'agissait de récolter des informations relatives à du ressenti et du vécu qui émergent moins facilement si le cadre de parole est fermé. Compte tenu de la relation de pairs me liant en tant qu'enquêtrice aux personnes interrogées, la même culture et le même langage professionnels étaient partagés. Cela a affranchi l'entretien d'une grande part de mise en confiance nécessaire et a offert une fluidité au dialogue alors même qu'il était dirigé par le fil conducteur d'un guide d'entretien.

Toutefois, interroger des personnes avec qui je suis professionnellement en interaction est un exercice qui peut être biaisé. D'une part, par notre relation de pairs (parfois même dans un lien de subordination hiérarchique pour ma part) qui peut limiter l'ouverture de leurs « confidences ». Et, d'autre part, par l'interprétation que je pourrais donner à leurs propos en écho de ma propre expérience. Pour ces raisons, les collègues de l'équipe dans laquelle j'évolue n'ont pas fait partie du public-cible du recueil de données.

1.1.1 Échantillonnage

1.1.1.1 *Grille de diversification*

Pour établir un échantillon le plus diversifié des personnes qui occupent la fonction de directeur de prison, les variables qui ont paru offrir une diversité pertinente de profils en regard des indicateurs définis sont le genre, la trajectoire professionnelle et la durée d'occupation dans un poste de Direction.

- La variable « sexe » bien qu'a priori trop évidente pour une recherche portant sur la féminisation d'une profession dans un environnement masculin a paru incontournable. Ne pas considérer le genre comme une variable aurait peut-être été intéressant pour sortir de la différenciation des sexes mais après plusieurs essais, l'échantillonnage restait bloqué dans des variables relevant de réalités qui se confondaient, ce qui induisait un risque d'homogénéisation des profils. Par ailleurs, inclure cette variable évite d'enfermer le recueil d'information uniquement sur le point de vue des femmes alors que la fonction est mixte.
- La variable « trajectoire professionnelle » s'est focalisée sur le type de recrutement par lequel les personnes interrogées ont intégré une équipe de Direction. En effet, les directeurs et directrices en poste dans les équipes de Direction des établissements pénitentiaires ont diversement intégré ce poste : soit directement dans la fonction de directeur (recrutement qui n'existe plus- Cf. partie Analyse), soit via une promotion depuis une autre fonction de niveau A ou soit via une progression de niveaux. Cette variable s'est imposée d'emblée

comme une donnée essentielle pour diversifier l'échantillon des personnes interrogées car elle permet de considérer la variété des carrières qui mènent à la fonction. D'une certaine manière, elle englobe également le contexte d'émergence de la motivation à accéder à la profession.

- La variable « durée d'occupation dans un poste de Direction » qui peut paraître redondante avec la variable « trajectoire professionnelle » est plutôt relative à l'expérience dans la fonction. Pour cette variable, le pivot de durée a été fixé à 20 ans. Cette durée a été choisie car elle semble la plus pertinente par rapport aux effectifs en place.

D'une part, un pivot fixé à moins de 20 ans (15 ou 10 ans) aurait rendu la variable trop discriminante car elle aurait été confrontée au fait que peu de directeurs et directrices ont intégré la fonction il y a moins de 15 ans, ce qui aurait réduit le nombre de répondants potentiels.

D'autre part, parce qu'un pivot fixé à 20 ans ne disqualifie aucun profil lié à la trajectoire professionnelle relevée ci-dessus. Il offre dès lors pour chacun des profils liés à la trajectoire professionnelle une variante.

Enfin, ce pivot à 20 ans d'expérience dans une équipe de Direction permet de distinguer les directeurs et directrices ayant intégré la fonction avant l'évolution institutionnelle (cf. partie analyse) qu'a connue la DG EPI notamment avec le changement de carrière (ancrée dans la réforme de la fonction publique) et l'entrée en vigueur de la Loi de Principes.

Les 3 variables sélectionnées ont permis d'établir une grille de diversification de l'échantillon avec 12 profils différents :

	A commencé directement dans la fonction de directeur		A commencé dans une autre fonction niveau A		A commencé dans un autre niveau que A – par accession A	
	Plus de 20 ans dans une équipe de Direction	Moins de 20 ans dans une équipe de Direction	Plus de 20 ans dans une équipe de Direction	Moins de 20 ans dans une équipe de Direction	Plus de 20 ans dans une équipe de Direction	Moins de 20 ans dans une équipe de Direction
Femme	1 fê qui a commencé directement dans la fonction dir et + 20 ans dans une équipe de Direction	1 fê qui a commencé directement dans la fonction dir et - 20 ans dans une équipe de Direction	1 fê qui a commencé ds une autre fonction de niveau A et + 20 ans dans une équipe de Direction	1 fê qui a commencé ds une autre fonction de niveau A et - 20 ans dans une équipe de Direction	1 fê qui a commencé dans une fonction d'un autre niveau que A et + 20 ans dans une équipe de Direction	1 fê qui a commencé dans une fonction d'un autre niveau que A et - 20 ans dans une équipe de Direction
Homme	1 hô qui a commencé directement dans la fonction dir et + 20 ans dans une équipe de Direction	1 hô qui a commencé directement dans la fonction dir et - 20 ans dans une équipe de Direction	1 hô qui a commencé ds une autre fonction de niveau A et + 20 ans dans une équipe de Direction	1 hô qui a commencé ds une autre fonction de niveau A et - 20 ans dans une équipe de Direction	1 hô qui a commencé dans une fonction d'un autre niveau que A et + 20 ans dans une équipe de Direction	1 hô qui a commencé dans une fonction d'un autre niveau que A et - 20 ans dans une équipe de Direction

D'autres variables ont été envisagées mais elles n'ont pas été retenues :

- Le grade hiérarchique en limitant la distinction aux catégories « chef d'établissement » et « adjoint ». Il paraissait intéressant de voir si la place dans l'organigramme interne d'un établissement avait une incidence en termes de légitimité de l'autorité. Mais cette variable était d'un côté trop clivante par rapport à la fonction et d'un autre côté pas assez

discriminante au regard du vivier de directeurs et directrices, ce qui allait à l'encontre d'une diversification de l'échantillon.

- La durée de présence dans l'établissement pénitentiaire où les personnes interrogées exercent leur fonction. Tout d'abord, il était très compliqué de fixer un pivot de temps qui avait du sens notamment lorsque l'on tient compte des mouvements de personnel et cela aurait nécessité un recensement qui aurait pris beaucoup de temps pour une plus-value discutable en termes d'intérêt pour la problématique. Par ailleurs, cette variable aurait défini des catégories comportant trop de « flous » pour être exploitable. En effet, dans la même catégorie, on aurait mis sur le même pied des personnes avec une longue expérience dans la fonction et quelqu'un qui vient seulement de l'intégrer. Enfin, puisque une grande part des directeurs et directrices ont exercé une autre fonction avant d'accéder à celle de directeur et que parfois ce changement de fonction s'est réalisé dans le même établissement, il aurait sans doute été compliqué de distinguer les leviers de la légitimité entre présence dans le même établissement et dans la fonction de directeur de prison.
- La variable durée de présence à la DG EPI présentait en partie les mêmes écueils que celle de durée de présence dans le même établissement.
- La variable « nombre d'établissements dans la fonction de directeur » avec les catégories 1 ou plusieurs établissements présentait un intérêt limité pour définir un profil car la mobilité « géographique » ne détermine en rien la carrière du directeur de prison en Belgique.
- La variable « type d'établissement » avec les catégories Maison d'Arrêt et Maison de Peine n'avait pas de sens compte tenu du fait qu'elle ne change rien au niveau de l'exercice de l'autorité et de la fonction. Cette variable ne permettait donc pas de diversifier utilement l'échantillon.

1.1.1.2 Échantillon effectif

Le recueil de données empiriques par entretien semi-directif nécessite une maîtrise suffisante de la langue des personnes interrogées pour saisir toutes les nuances des propos tenus. En conséquence, la grille de diversification n'a été transposée qu'aux effectifs des équipes de direction de la Région Sud (Wallonie) ; ce choix linguistique n'est donc que pragmatique.

Transposée aux effectifs en fonction, cette grille de diversification a permis d'identifier pour la Région Sud des personnes correspondant à 11 des 12 profils créés.

Les 6 profils féminins sont représentés parmi les équipes de direction des prisons de la Région Sud, les hommes occupant ce poste se répartissent parmi 5 des profils masculins définis. Ce résultat est directement lié à la quasi hégémonie des femmes dans les effectifs de Direction ; en effet, au vu de la plus forte représentation des femmes dans la fonction, les profils féminins sont les plus représentés.

Concernant la méthode de captation, les personnes identifiées pour chaque profil représenté ont été contactées par e-mail. Celui-ci expliquait dans les grandes lignes le contexte de la recherche c'est-à-dire un mémoire sur la féminisation de la profession de directeur de prison dans le cadre d'un Master de spécialisation en Études de Genre, avec le soutien des directions régionale et générale ainsi que du Centre de formation du personnel pénitentiaire. Leur accord à participer à un entretien semi-dirigé de minimum 30 minutes était sollicité et l'éventualité d'un choix aléatoire des répondants selon le nombre de personnes marquant leur accord (avec en conséquence l'éventualité de ne pas être finalement interrogé) était annoncé tout comme l'anonymat des propos recueillis.

Les femmes ont répondu très rapidement et pour 4 profils féminins, il a fallu opérer un choix. Pour les profils masculins, un seul profil a nécessité d'opérer un choix. Aucun critère de choix opérant de manière transversale n'a pu être dégagé, ni celui de varier les établissements, ni celui de varier les grades hiérarchiques. Le choix a donc été opéré de manière très aléatoire et ne peut être objectivé. Pour certains profils autant masculins que féminins, la contrainte de ne pas interroger mes collègues directs (cf. écueils de la recherche) combinée à l'absence de longue durée de collègues d'autres établissements pénitentiaires ont limité l'effectif de répondants potentiels.

Au final, 10 profils ont pu être interrogés. Les profils manquants parmi les répondants sont de genre masculin :

- Le profil « *Homme qui a commencé directement dans la fonction de directeur et qui a intégré une équipe de Direction depuis moins de 20 ans* » est inexistant. Cela est dû au fait que ce profil est lié à la dernière sélection organisée pour la fonction de directeur pour laquelle les lauréat·es étaient essentiellement des femmes (18 sur 23) et le seul homme lauréat qui a réellement « pris ses fonctions » occupait déjà ce poste depuis quelques années mais de manière contractuelle.
- Le profil « *Homme qui a commencé dans une autre fonction de niveau A et + 20 ans dans une équipe de Direction et qui a intégré une équipe de Direction il y a plus de 20 ans* » n'est

représenté que par 2 directeurs de prison de la Région Sud. L'un d'eux travaillant dans le même établissement que moi, il était exclu, comme je l'ai expliqué ci-dessus, de l'interroger. L'autre étant en maladie de longue durée, il a été impossible de l'interroger.

Il est également à noter que le profil « *Femme qui a commencé dans une fonction d'un autre niveau que A et qui a intégré une équipe de Direction il y a plus de 20 ans* » a la particularité de n'être plus représenté que par une seule personne et ce, pour encore quelques mois. L'opportunité de l'interroger était précieuse.

1.1.2 Guide d'entretien

Compte tenu de la méthode d'entretien semi-dirigé, afin d'approcher les indicateurs définis, un guide d'entretien en guise de fil conducteur était organisé autour de 4 axes :

- **La carrière et le parcours professionnels** pour aborder leur situation actuelle (place dans l'équipe mais également composition de l'équipe et du bureau de chefs surveillants), leur formation de base, leur parcours ainsi que leur motivation pour entrer dans la fonction.
- **La fonction de directeur de prison** pour aborder leurs perceptions concernant la prison en tant que milieu de travail, celles concernant les qualités nécessaires pour la fonction et les contraintes de celle-ci et celles concernant l'autorité des directeurs d'une part à propos du type de leadership efficace auprès des agent·es (autoritaire, participatif, ...) et d'autre part des signes de reconnaissance de l'autorité des directeurs sur le terrain (détenu·es, agent·es, chef·fes surveillant·es).
- **Les représentations sociales et de genre** concernant le fait d'être une femme directrice de prison (pour les femmes) et de travailler dans une équipe à majorité féminine : selon leur propre perception, selon celles renvoyées par des personnes extérieures au monde carcéral (famille, connaissance) et selon celles renvoyées par les agent·es et chef·fes surveillant·es.
- **Le vécu (expérience/agir)** pour laisser la place à des anecdotes vécues directement ou dont les personnes interrogées ont été les témoins, soit autour d'interactions professionnelles genrées ou non et de stratégies ou de positionnement en tant que femme ou en tant qu'homme, soit en termes d'implication avec les collègues d'un autre sexe.

1.1.3 Cadre des entretiens

Les 10 entretiens ont été réalisés en visioconférence via Teams entre le 1^{er} et le 22 avril 2022. C'est un choix très pragmatique car le mode en visioconférence (même s'il est moins convivial

qu'un entretien en présentiel et laisse moins de place aux éléments relevant du non-verbal) permettait de limiter les déplacements, d'être flexible si un évènement empêchait le rendez-vous (à deux reprises, il a fallu remettre des entretiens), de gagner du temps à la fois pour moi et pour les répondant·es car l'entretien en visioconférence se « glisse » plus facilement dans nos agendas surchargés.

Il est évident que mener ces entretiens par visioconférence était facilité, d'une part, par le fait que les répondants et moi nous nous connaissons (seules 2 des personnes interrogées ne m'étaient connues que de nom) et, d'autre part, parce ce que je connais de l'intérieur l'environnement de travail et le contexte de la fonction. Toutefois, ce mode distanciel d'entretien a le désavantage de limiter l'observation du non-verbal.

Les entretiens ont duré pour la plupart plus de 45 minutes. Les deux premiers entretiens ont été enregistrés (vidéo) et retranscrits en direct dans Teams via le système de transcription automatique inclus dans le logiciel. Les vidéos des autres entretiens n'ont pas été enregistrées compte tenu de la facilité des retranscriptions en simultané et du fait que l'enregistrement vidéo semblait mettre mal à l'aise certain·es répondant·es. Les retranscriptions automatiques ont nécessité un travail de correction après chaque entretien compte tenu du fait que le jargon spécifique, les noms de lieu et les accents n'étaient pas toujours reconnus par le programme Teams. Les retranscriptions permettent d'utiliser les propos au cours de l'analyse sans déformation. Toutefois, dans un souci de discrétion (anonymisation et informations sensibles), elles ne sont pas mises à disposition du lecteur.

2 Cadre théorique

La féminisation de métiers ou de secteurs professionnels est un objet d'études depuis de nombreuses années en sciences humaines. Toutefois, concernant la problématique de la féminisation du métier de directeur, la littérature scientifique s'est révélée très pauvre. Dès lors, il a été nécessaire de recourir à celle portant sur l'intégration des femmes dans des métiers connotés masculins et plus spécifiquement dans les métiers d'ordre ainsi qu'à celle consacrée aux femmes dans des positions de leadership. Au cœur de cette littérature scientifique, la notion même de féminisation et ses effets sur les interactions entre les femmes qui intègrent des métiers masculins et les hommes qui les « accueillent » sont systématiquement interrogés.

Il convient en préliminaire de définir quelques concepts généraux sur lesquels reposent les éléments qui seront révélés ensuite au travers de la littérature étudiée.

2.1 La sexuation des professions

L'attribution d'un genre à un milieu professionnel fait d'abord référence à une norme quantitative basée sur la répartition du nombre des travailleurs par sexe au sein d'une profession et qui permet de la qualifier de masculine, féminine ou mixte. Le seuil de 30-70% de travailleurs du même sexe semble communément admis au travers de la littérature¹² pour établir la norme de sexuation d'une profession. Elle est dite masculine si elle compte plus de 70% de travailleurs masculins et la présence des femmes (- de 30%) pourra y être qualifiée d'atypique voire transgressive ; inversement, elle sera féminine si plus de 70% de ces travailleurs sont des femmes. Lorsque le nombre de travailleurs pour chaque sexe est situé entre ces deux « seuils », elle est alors qualifiée de profession mixte¹³.

Pour étudier les métiers, cette vision quantitative reposant sur la variable de sexe est enrichie si l'on y intègre le concept de genre comme le rappellent F. Gavoille et al. (2014, p.114) :

(...) l'objectif n'est plus de comparer les métiers en fonction de l'importance numérique des femmes et des hommes qui l'occupent mais de comprendre comment chaque métier intègre des valeurs, des codes, des représentations, des comportements masculins ou féminins. Il s'agit ensuite de s'intéresser à la façon dont les individus se représentent les métiers et y intègrent le degré de masculinité et de féminité.

Cela fait écho à ce que D. Britton (2000) indique à propos de l'incidence des conceptions idéologique et symbolique de genre culturellement partagées concernant une organisation ou

¹² Voir notamment Gianettoni L., Simon-Vermot P., Gauthier J.-A. (2010), p. 44 et Dupray A., Moullet A. (2015), p. 88.

¹³ Idem

une profession: « it is possible to speak of organizations or occupations as gendered to the extent that they are ideologically and symbolically conceived in these terms by workers themselves and by culture at large » (p. 426).

La sexuation des professions s'établit également sur le concept de genre dès lors qu'elle est construite au travers, non seulement des stéréotypes entretenus quant aux qualités et rôles assignés à chaque sexe, mais aussi des représentations culturelles véhiculées à propos du milieu professionnel concerné. Les sexes sont différenciés l'un de l'autre par des qualités sociales dites naturalisées (parce qu'elles feraient partie de la nature ou de « l'essence » de chaque sexe). Comme l'indiquent A. Casini et M. Sanchez-Mazas (2005), les stéréotypes de genre « se caractérisent par leur aspect hautement descriptif (ils définissent ce que les hommes et les femmes *sont*), mais comportent également une dimension prescriptive et proscriptive (ils définissent ce qu'hommes et femmes *doivent être* ou *ne pas être*) » (p. 102). Cette bicatégorisation basée sur les stéréotypes de genre engendre une différenciation sexuelle des rôles selon un principe de complémentarité. Mais, même complémentaires, ces catégories de sexe sont hiérarchisées selon une dévalorisation de ce qui est associé au féminin et une valorisation de ce qui est associé au masculin (cf. L. Bereni et al., 2020, p. 224). A cet effet, E. Grövel et J. Stevanovic (2016, p.82) mentionnent que « ce système de dévalorisation du féminin participe à légitimer l'asymétrie des positions sociales de sexe : aux hommes (...) les tâches prestigieuses et qualifiées (...) ; aux femmes, le travail (...) peu reconnu ».

Il convient de noter que la prégnance des stéréotypes de genre marque également le marché du travail tant il offre une illustration sans détour de la sexuation des professions (bicatégorisation, complémentarité et hiérarchisation). En effet, lorsque l'on examine la répartition des métiers selon les sexes en Belgique publiée par Statbel¹⁴, on observe que les métiers techniques (qui requièrent la force et qui sont productifs) sont majoritairement occupés par des hommes alors que ceux des soins à la personne ou de l'assistance (qui nécessitent écoute, douceur et empathie et qui ne sont pas productifs) sont majoritairement le fait des femmes. Cette concentration des emplois féminins et masculins dans des niches d'activités professionnelles est appelée ségrégation horizontale. M. Maruani (2017) indique par ailleurs que l'activité professionnelle des femmes est également marquée par une ségrégation verticale dès lors que l'on peut observer

¹⁴ Annexe 01 : Les professions en Belgique - Statbel

que « les possibilités d'accès à des postes élevés dans la hiérarchie demeurent fort modestes pour la plupart des femmes » (p. 37).

2.2 La notion de féminisation

Comme l'indique G. Malochet (2007b, p.92) « la féminisation d'un métier ou d'une profession désigne généralement la croissance du nombre de femmes dans une activité identifiée comme masculine, au vu de l'hégémonie des personnels masculins en son sein et/ou des " qualités " socialement jugées nécessaires pour l'exercer ». La féminisation est donc relative à un taux d'insertion de femmes au sein d'une profession numériquement dominée par les hommes et dont les compétences nécessaires relèvent de capacités socialement assignées aux hommes.

D. Britton (2000, p. 423-424) relève au travers d'une revue de littérature plusieurs assertions pour le terme « féminisation » : (1) le fait que la profession soit dominée par des femmes, (2) le fait qu'une profession voit ses travailleurs masculins remplacés par des femmes, (3) le fait que les hommes ou les femmes considèrent la profession comme féminisée ou encore (4) pour désigner le processus par lequel la profession ou l'organisation est devenue dominée par les femmes. Cette dernière définition rejoint en partie celle de G. Malochet (2007b) lorsqu'il mentionne qu' « au-delà du constat statistique, les analyses sociologiques mettent toutes en avant la dimension dynamique du phénomène : la féminisation doit être considérée avant tout comme un processus, dont il s'agit de percer la logique, les modalités et les effets » (p. 92). Selon ces auteurs, la féminisation ne se limite donc pas à un accroissement du nombre de femmes car c'est un processus social qui s'opère selon certains procédés et entraîne des conséquences sur les interactions professionnelles. N. Le Feuvre (2007) précise, par ailleurs, que

la féminisation n'intervient jamais dans un contexte stable et s'articule toujours à d'autres phénomènes de changement, notamment sur le plan de la démographie professionnelle, à travers des crises de recrutement ou des luttes autour de la délimitation des frontières entre groupes professionnels (p. 12).

L'insertion des femmes dans une profession masculine n'émergerait donc pas spontanément sans raison, elle serait initiée par d'autres changements qui s'imposent directement ou indirectement à la profession.

Analyser la féminisation d'une profession et ses effets semble dès lors impliquer d'examiner les éléments en jeu en amont et en aval de l'arrivée de femmes dans un bastion professionnel

masculin. Pourquoi cette hégémonie masculine ? Pourquoi les femmes en étaient-elles exclues précédemment ? Pourquoi et comment les femmes y accèdent-elles ? Comment (en termes de procédé) s'intègrent-elles ? Qu'est-ce que leur arrivée/insertion provoque au niveau des interactions professionnelles, au niveau de la profession ?

2.3 Le processus de féminisation

Partant des principes de différenciation sociale des sexes et de hiérarchie des catégories de sexe que nous avons abordés plus haut, N. Le Feuvre (2007, p.12-14) identifie quatre discours de justification de la féminisation et leur(s) conséquence(s) sur la profession :

- la féminitude : les femmes peuvent intégrer la profession parce qu'elles sont perçues comme pouvant y apporter des « qualités féminines naturelles » (douceur, empathie, etc.) mais leur intégration n'altère en rien la nature masculine de la profession et le caractère dominant des qualités masculines ;
- la virilité : les femmes qui intègrent la profession sont admises parce qu'elles présentent des capacités assimilables à celles des hommes et qu'elles restent minoritaires dans la profession mais leur intégration ne modifie ni les règles de la gestion du personnel ni la valorisation des qualités masculines qu'elles soient présentées par un homme ou une femme ;
- la dévalorisation de la profession : les femmes peuvent intégrer la profession soit dans des postes peu valorisés soit parce que la profession connaît une dévalorisation/une perte de prestige dans la hiérarchie professionnelle, comme le résume l'autrice : « les femmes arrivent toujours là où les hommes ne veulent plus être » (p.13) ;
- le dépassement du genre : l'intégration des femmes à la profession est favorisée par « une indifférenciation des compétences et aspirations des hommes et des femmes » (p.14) et elle remet potentiellement en cause l'ethos professionnel en ce qu'il était lié à des valeurs et qualités masculines.

Cette typologie offre également une grille de lecture pour appréhender les effets de la féminisation d'une part sur les représentations concernant la profession et les assignations de genre, et, d'autre part, sur les interactions professionnelles.

2.4 Les effets de la féminisation

Dans cette partie, les effets de l'intégration de femmes dans des milieux professionnels masculins avec une attention particulière aux métiers d'ordre ainsi que dans des fonctions d'autorité seront examinés au travers de la littérature scientifique. Cela permettra de dégager sur quel(s) terrain(s) les femmes qui occupent la fonction de directeur de prison doivent justifier leur présence ; cela en écho à l'assertion de V. Smith (2021) indiquant que, en vertu de leur genre, les femmes qui occupent la fonction de directeur de prison doivent y justifier leur légitimité sur 3 niveaux : « whilst already having to justify their authority as a governor, women faced a further battle to justify their presence both within the prison environment and the governor role, because of their gender » (p. 22).

2.4.1 Quand les femmes intègrent un milieu professionnel masculin

Alors que l'insertion de femmes dans un milieu professionnel masculin est présentée comme une évolution en faveur de la mixité professionnelle voire de l'égalité des sexes sur le marché du travail, elle semble avoir pour premier effet de renforcer le recours aux principes de bicatégorisation et de hiérarchisation des catégories de sexe. Dans quelle mesure cela affecte-t-il la profession ?

2.4.1.1 *Réactivation /réitération des stéréotypes de genre*

Selon les études que nous allons aborder, l'arrivée de femmes dans un bastion professionnel masculin bouscule l'ordre établi, à tel point qu'elle semble engendrer des résistances liées à la crainte « d'indifférenciation, d'androgynie, de dissolution de la différence des sexes et de masculinisation des comportements » comme le souligne A-C. Le Gendre (2014, p. 46). V. Boussard et al. (2007) mentionnent même que « la féminisation, loin d'adoucir les références à la virilité, ne fait qu'en raviver les expressions » (p. 86).

Pour contrer ces risques, les stéréotypes de genre assignant des qualités humaines et des compétences à chaque sexe sont utilisés parce que la réaffirmation du clivage contribuerait à rétablir l'ordre perturbé. Selon S. Cromer et D. Lemaire (2007) : « entrer dans [...] des professions construites sur la non-mixité implique une confrontation particulière entre les sexes, dont l'enjeu est de se faire reconnaître en tant que membre du groupe professionnel sans pour autant perdre son appartenance à son groupe de sexe » (p.62). Pour ce faire, A-C. Le Gendre (2014) indique que

le champ lexical, spontanément et fréquemment utilisé par [ses] interlocuteurs, hommes et femmes, pour se définir les uns les autres, répartit de manière stéréotypée les

caractéristiques sexuées. (...) Sur le plan qualitatif, les femmes sont définies préférentiellement par ce qu'elles sont, les hommes par ce qu'ils font. (p. 52).

En quelque sorte, les femmes ont des qualités, les hommes des compétences. Les qualités féminines relèvent du relationnel (capacité d'écoute, douceur, diplomatie, compassion, sensibilité entre autres) et leur présence serait pacificatrice, diminuerait les rapports de force, induirait une forme de respect. Par ailleurs, les femmes sont considérées comme étant plus rigoureuses en termes de respect des règles et de la discipline. Les compétences masculines sont liées à leur caractéristiques physiques (force, résistance, réactivité, endurance, performance).

En termes de comportements, cette réactivation¹⁵ des stéréotypes de genre peut prendre la forme, d'une part, d'hostilités indirectes sous la forme d'indifférence ou de gestes de protection et de galanterie et, d'autre part, d'hostilités directes au travers d'insultes, de blagues sexistes ou encore de harcèlement sexuel. Ces gestes, attitudes et paroles (individuelles ou collectives) sont des marqueurs du pouvoir qu'exerce le groupe majoritaire (en l'occurrence ici les hommes) sur le groupe minoritaire (ici les femmes). Ce seront alors des comportements relevant plutôt des interactions interpersonnelles et non de l'organisation de l'institution (même si parfois sur le terrain, manières de faire et prescriptions de fonctionnement sont confondues).

Parallèlement, le recours aux stéréotypes du genre masculin peut également constituer une stratégie d'adaptation des femmes pour se faire accepter dans une profession masculine. En effet, certaines femmes gagnent en légitimité professionnelle en virilisant leur comportement comme le relèvent M. Darley et J. Gauthier (2014) à propos de la police :

ainsi la « collègue féminine », pour être acceptée comme « collègue », doit être apte aux démonstrations de virilité et/ou de force physique construites comme inhérentes au métier policier sur la voie publique, conduisant certaines femmes policières à surinvestir des formes de virilisation de leur comportement (p. 76).

A. Grövel et J. Stevanovic (2016, p. 88-90) en témoignent également au niveau de la Marine marchande où les officières repoussent l'aide des hommes embarqués pour montrer leur capacité à prendre des risques et à gérer la sécurité du navire. Mais comme l'indiquent ces deux équipes de recherche, ce recours aux stéréotypes de genre peut aller au-delà des démonstrations d'aptitudes physiques, les policières comme les officières adoptant également les codes masculins en général et ceux liés à la profession : « certaines ont d'ailleurs tendance à aligner leurs discours et leurs pratiques sur les codes de virilité en vigueur et participent par conséquent à en reproduire le " bien-fondé " » (A. Grövel et J. Stevanovic, 2016, p. 90).

¹⁵ A-C. Le Gendre parle plutôt de réitération des stéréotypes de genre

Malgré que, ce faisant, elles réitèrent l'assignation de stéréotypes de genre masculin à la profession, ces femmes doivent par ailleurs faire en sorte d'éviter l'indifférenciation de genre et plus encore le dépassement de genre : « elle [la collègue féminine] doit aussi ne pas induire de bouleversement fondamental de l'ordre des genres en présentant des " garanties de féminité " principalement déduites de son apparence » (M. Darley et J. Gauthier, 2014, p.76). Les femmes doivent donc répondre à des normes de genre à la fois masculines (conformément aux stéréotypes véhiculés par le milieu professionnel et à sa dominante masculine) et féminines (en lien avec leur genre et les attentes qui lui sont associées). Ce qui fait dire à A. Grövel et J. Stevanovic (2016) qu'« elles évoluent dans cette double tension et réajustent en permanence la manière dont elles se donnent à voir, tantôt pour répondre aux attentes institutionnelles et masculines tantôt pour réaffirmer plus sûrement une appartenance de genre » (p. 92).

Dans la typologie de N. Le Feuvre présentée ci-dessus, les discours de féminité et de virilité sont construits sur cette réactivation des stéréotypes de genre.

2.4.1.2 Division sexuelle du travail

Il semble que lorsque l'homogénéité masculine d'un secteur professionnel ou d'une profession est rompue par l'arrivée de femmes en son sein, les principes de hiérarchisation des catégories de sexes et de division sexuelle des postes et tâches y soient reproduits. M. Maruani (2017) mentionne en effet que

(...) l'accès des femmes à des professions autrefois masculines ne règle pas la question de l'égalité entre les sexes. Ces professions, comme un certain nombre d'autres, sont devenues mixtes. Pour autant, hommes et femmes n'y occupent pas les mêmes fonctions, n'y exercent pas les mêmes spécialités, n'y ont pas le même statut. Hiérarchies et clivages se recréent au sein de professions devenues mixtes (p. 38).

Comme l'indiquent les études menées dans le secteur du bâtiment (S. Gallioz, 2007), dans les orchestres de musique (H. Ravet, 2016) ou dans les métiers d'ordre (M. Darley et J. Gauthier, 2014), ce phénomène repose sur les stéréotypes de genre construits autour des notions de force physique et d'endurance ainsi qu'autour de la relation à la technique et aux outils. Ces caractéristiques, qui sont associées aux hommes, donnent de la valeur au travail, comme le mentionnent V. Boussard et al. (2007, p. 78) : « L'ensemble de ces caractéristiques nécessaires pour surmonter les épreuves professionnelles sont aussi celles qui définissent un homme. Le vrai travail nécessite de la virilité ». Dans ce cadre, la fragilité physique associée aux femmes les assigne bien souvent à des tâches ou des postes supposés moins exigeants physiquement :

Ne pouvant s'empêcher de considérer les femmes comme des êtres fragiles, donc à protéger devant toutes situations considérées comme potentiellement dangereuses pour

elles, les hommes ne peuvent se résoudre – du moins dans un premier temps – à laisser aux femmes les occupations les plus pénibles (S. Gallioz, 2007, p. 40).

Toutefois, comme l'indique ensuite l'autrice, derrière cet aspect protecteur des hommes est souvent tapi le besoin de réaffirmer la masculinité menacée et la virilité déstabilisée par l'arrivée de femmes dans la profession.

Mais stratégiquement, comme le démontrent V. Boussard et al. (2007), les femmes semblent également adopter cette différenciation de tâches en se conformant aux normes que leur assigne leur prétendue « essence » féminine afin d'acquérir leur place dans les brèches laissées par les hommes et pour se faire accepter par eux. Que ce soit le fait des hommes ou des femmes, cette division sexuelle des tâches permettrait donc de redéfinir une frontière entre le masculin et le féminin et, ce faisant, elle a pour revers de réaffirmer l'assignation sexuelle des rôles. G. Malochet (2005) précise d'ailleurs que « la division sexuelle du travail révèle en effet les mécanismes de différenciation du masculin face au féminin, en même temps qu'elle participe à leur reproduction » (p. 217). A cet égard, il faut noter que cette division sexuelle du travail crée des niches de spécialisation au sein même de la profession ou du secteur professionnel à tel point qu'une ségrégation horizontale y est opérée. Dans le secteur du bâtiment¹⁶, les femmes sont par exemple plus représentées dans les métiers qui sont associés à la minutie ou à l'esthétisme comme la peinture, que dans ceux qui sont liés à la force comme la maçonnerie. Au sein de la police¹⁷, les brigades des stupéfiants et d'anticriminalité/grand banditisme concentreront plus d'hommes alors que l'aide aux victimes ou les différends familiaux seront plutôt l'apanage des femmes. Les tâches et les postes confiés aux femmes sont par ailleurs généralement moins valorisés au niveau de l'ethos professionnel du secteur concerné.

On retrouve ici les discours de féminitude et de dévalorisation de la profession avancés ci-avant dans la typologie de N. Le Feuvre.

2.4.1.3 Dévalorisation du métier

Comme l'indiquent L. Bereni et al. (2020, p. 252), « la féminisation a longtemps été soupçonnée d'induire une dévalorisation des professions concernées, par une sorte d'extension de la logique précédemment décrite de dépréciation des métiers féminins ». Perte de prestige, mise à mal de l'autorité à l'école, partialité dans la magistrature, mise en péril de la crédibilité pour les

¹⁶ cf. S. Gallioz, 2007

¹⁷ cf. V. Boussard et al., 2007 ou M. Darley et J. Gauthier, 2014

brigades spécialisées de la Police (M. Darley et J. Gauthier, 2014, p.77), affaiblissement de position dans les négociations avec l'Etat au niveau des fonctionnaires, nouvelles concurrences sont parmi les spectres redoutés. Pour M. Cacouault-Bitaud (2001, p. 101) « dans tous les cas, la féminisation est constituée en problème et " les femmes " sont tenues pour responsables des dysfonctionnements dans la profession ou, tout au moins, de la détérioration de son image ». Ce type de discours a souvent conduit à la nécessité de limiter le nombre de femmes intégrant la profession (cf. M. Darley et J. Gauthier, 2014, p. 77 et Cacouault-Bitaud, 2001, p. 94-95). On est ici clairement dans le discours de dévalorisation de la profession décrit dans la typologie de N. Le Feuvre.

Pourtant, selon M. Cacouault-Bitaud (2001), on ne peut pas associer féminisation et dévalorisation dès lors que l'on analyse le contexte dans lequel les femmes intègrent les professions masculines. Tout d'abord, d'après elle, bien souvent la féminisation suit la dévalorisation ; ce qui rappelle les propos de N. Le Feuvre (2007)¹⁸ concernant le contexte d'instabilité que connaît la profession quand intervient l'arrivée des femmes. Ensuite, en examinant l'évolution de plusieurs professions, M. Cacouault-Bitaud démontre que la perte de prestige s'inscrit dans un ensemble d'évolutions sociétales qui ont notamment permis de démocratiser l'accès aux études, aux concours et donc aux professions ; cette ouverture a favorisé l'arrivée de femmes. Mais si ces professions sont plus accessibles, elles sont moins exclusives et paraissent donc moins prestigieuses. L'amalgame entre la féminisation et la dévalorisation est vite fait par certains, alors que la nouvelle concurrence que les femmes représentent pourrait plutôt constituer une motivation à l'élévation du niveau socioculturel et de compétences. En effet, l'autrice indique que les femmes qui percent dans les métiers de prestige étudiés (notamment l'enseignement secondaire et la magistrature) sont issues de milieux sociaux présentant des capitaux économiques et culturels plus favorables que ceux de leurs collègues masculins ; leur arrivée induirait alors plutôt une source/chance de (re)valorisation. Mais, selon M. Cacouault-Bitaud (2001) : « des phénomènes de concurrence entre les classes et les sexes déterminent une vision négative de la féminisation ; être un homme constitue de moins en moins un avantage face à des collègues décidées à utiliser leur capital scolaire et social dans une activité très qualifiée » (p. 112). Quoiqu'il en soit, pour l'autrice, il importe d'examiner l'ensemble des transformations qu'a subi une profession car l'intégration des femmes n'est jamais le seul facteur de changement qui la caractérise. Il est également

¹⁸ Cf. La notion de la féminisation

évident pour elle que « la féminisation questionne les hommes, non seulement sur le plan symbolique, mais encore d'un point de vue pratique car il faut faire des choix et mettre en œuvre des stratégies qui comportent des coûts et des risques. » (id.)

Pour sa part, M. Maruani (2017) reconnaît « la permanence des mécanismes de concentration et de ségrégation » (p. 37) de l'emploi féminin malgré une progression du nombre de femmes actives et de leur degré de scolarisation. Elle souligne toutefois que ce mouvement a également permis l'accès pour les femmes à des postes supérieurs et des professions qualifiées traditionnellement de masculines sans que celles-ci ne soient socialement dévalorisées. Ce qui lui fait dire que « Féminisation ne rime plus systématiquement avec dévalorisation. La croissance du nombre de femmes dans des professions qui demeurent prestigieuses (...) est là pour signifier que la dévalorisation n'est pas le destin de tout métier qui se féminise. » (id.)

Enfin, a contrario des discours liant dévalorisation et féminisation d'un métier ou d'un secteur professionnel, D. Epiphane (2016) observe la mise en avant de la valeur ajoutée des compétences féminines au travers des politiques de recrutement développées par des entreprises concernant l'intégration des femmes en leur sein : « outre l'opportunité d'élargir leur vivier de recrutement, elles [les entreprises] y décèlent également un moyen d' " enrichir " leur cœur de métier » (p.163). Les compétences relationnelles « innées » des femmes apporteraient quelque chose de neuf et de différent censé notamment aplanir les tensions. L'autrice soulève le revers de ce type de discours qui « concourt à renforcer les stéréotypes *via* une conception du travail " au féminin " construit autour des attributs qui font encore et toujours appel à l'expressivité, aux émotions et au relationnel » (p. 164).

2.4.1.4 *Sexualisation des rapports sociaux professionnels*

Au travers de leur analyse des mécanismes en jeu lorsque des femmes sont introduites dans des milieux professionnels non mixtes traditionnellement masculins, S. Cromer et D. Lemaire (2007) rappellent le recours aux représentations et stéréotypes sexués assignant compétences et autres caractères innés à chaque sexe. Or selon elles, au cours des entretiens qu'elles ont menés auprès de femmes travaillant dans des métiers d'hommes exercés dans des secteurs professionnels industriels, il apparaît que la sexualité imprègne la représentation du masculin. Le noyau dur du discours, des pratiques et de la sociabilité au masculin est la sexualité : « [la sexualité] est le socle de la construction de l'identité professionnelle sexuée dans un milieu de travail traditionnellement masculin, puis elle est réutilisée et exploitée, à l'arrivée des femmes, pour établir le rapport de force avec les femmes » (p.69).

Ce faisant, les autrices relèvent deux fonctions à cette sexualisation des rapports sociaux professionnels : le maintien de la « cohérence et la consistance du groupe masculin » (id) et la mise à distance du « groupe féminin intrusif » (id). De son côté, H. Ravet (2016) propose un spectre un petit peu plus large en y voyant également une sorte de test d'allégeance :

ces rapports de séduction tout comme les blagues d'ordre sexuel témoignent bien souvent de rapport de force entre les protagonistes. On peut les analyser de différentes manières : comme le rappel de la norme et le renvoi à leur condition de femmes, mais aussi comme une manière d'appréhender si elles font bien partie du groupe (p.121).

A. Grövel et J. Stevanovic (2016) relèvent également la fonction identitaire du recours à la sexualité dans les rapports sociaux :

leur présence [en référence aux femmes intégrées à des fiefs professionnels masculins, en l'occurrence la marine marchande] cristallise les peurs masculines liées à la séduction, susceptibles, dans un espace clos et fortement sexualisé, de déstabiliser le collectif masculin, et, partant de générer des risques sociaux à l'intérieur du navire (p.92).

M. Darley et J. Gauthier (2014) indiquent au travers de leur enquête dans un grand commissariat de police français que les « attentes genrées ne sauraient (...) être comprises sans intégrer à l'analyse la forte sexualisation des positions qui traverse l'ensemble de l'institution policière » (p. 72). Ils mentionnent que leur position d'enquêteur et d'enquêtrice n'y a pas échappé et que cette sexualisation « s'inscrit dans un contexte général d'hyper-sexualisation des rapports sociaux comme attribut de démonstration d'une virilité policière » (id).

Concrètement, cela passe par des blagues sur le sexe, des insultes ou moqueries sexuelles mais aussi des avances voire du harcèlement. Selon A. Grövel et J. Stevanovic (2016), ces « pratiques d'intimidation masculine (...) visent à rappeler (...) " l'incongruité " de leur présence » (p.92).

Dans la typologie de N. Le Feuvre, la sexualisation des rapports sociaux s'inscrit a priori dans le discours de féminitude.

2.4.2 Femmes dans les métiers d'ordre

Pour L. Proteau et G. Pruvost (2008), sont qualifiés de métiers d'ordre ceux « spécifiques, spécialisés dans le maintien de l' "ordre public" dont les règles sont fixées par le droit et organisées par l'Etat » (p.7). Les études sur les métiers d'ordre indiquent que les effets de l'intégration des femmes en leur sein s'inscrivent dans la lignée de ceux observés pour les milieux professionnels masculins. Toutefois, ils présentent des spécificités liées aux représentations sociales qui les caractérisent autour de la sécurité, du recours à la contrainte physique et de l'exercice de la violence « légitime » et des relations de domination.

2.4.2.1 Transgression d'interdits anthropologiques

Au travers de sa recherche à propos de la féminisation des services de police, G. Pruvost (2008) indique que la division sexuelle du travail

repose notamment sur le monopole masculin, à de rares exceptions près, du maniement des outils les plus sophistiqués¹⁹. Or, parmi ces outils, les armes constituent un cas particulier. Elles font l'objet d'une interdiction redoublée, qui s'est longtemps traduite par un verrouillage de l'armée et de la police, institutions spécialisées dans l'usage de la contrainte physique, longtemps réservées aux hommes (p. 9).

Associé au maniement d'armes (qui n'est l'apanage que de quelques métiers d'ordre), le recours à la force, à la contrainte physique et à la violence « légitime » caractérise ces professions et induit également une division sexuelle du travail. Comme le rappelle C. Parent (2012, p.280-281), en se référant à la théorie des habitus développée par Bourdieu, la violence est naturellement attribuée à la virilité et à la figure masculine, et, par conséquent, l'association de la violence à la figure féminine est contre nature et donc transgressive. En ce sens, les femmes qui intègrent une fonction dans un métier d'ordre, transgressent ces « interdits anthropologiques » (Pruvost, 2007) que sont le maniement d'armes et le recours à la contrainte physique et à la violence « légitime ».

Une des stratégies pour contrer ou plutôt contenir cette transgression est le renforcement de la division sexuelle du travail et des tâches. Dans le cas de la Police, G. Pruvost (2008) démontre au travers d'un rappel des étapes historiques de la féminisation de ce métier d'ordre, quelle(s) forme(s) cette division sexuelle peut prendre : assignation à des postes subalternes ou à des sections dans lesquelles les qualités assignées à leur sexe seront utiles (brigades des mineures par exemple) ou qui les tiendront à l'écart des interactions pouvant impliquer le recours à la force et à la violence (par exemple : peu de femmes ont intégré les brigades d'intervention ou CRS).

Toutefois, en référence aux travaux de G. Pruvost, L. Bereni et al (2020) mentionnent que « le tabou social concernant l'exercice de la violence par les femmes a pu favoriser l'accès plus rapide de ces dernières à des postes de direction, qui n'impliquent pas un usage direct de la violence physique » (p255). En effet, G. Pruvost (2007) indique au travers de son étude sur l'ascension des femmes commissaires, que l'effet paradoxal de cette mise à l'écart des femmes

¹⁹ G. Pruvost fait ici référence aux travaux de Paola Tabet Paola. Les Mains, les outils, les armes. In: *L'Homme*, 1979, tome 19 n°3-4. Les catégories de sexe en anthropologie sociale. pp. 5-61.

des postes plus exposés à la violence ou à la nécessité de faire usage d'armes leur permet d'intégrer des postes de commandement plutôt que des postes d'exécution. Cette « injonction » à la non-transgression de ce tabou constituerait alors un élément à l'encontre de la notion de ségrégation verticale qui « cantonne » d'ordinaire les femmes à des postes subalternes et du plafond de verre. Phénomène que G. Malochet (2007) relève également au niveau de l'administration pénitentiaire :

Dans les établissements pour hommes, les fonctions liées au travail social, à l'enseignement et à la santé sont assumées traditionnellement par des femmes. Mais ces activités ne concernent pas directement le maintien de l'ordre et la sécurité. Dans ce domaine, la participation des femmes est un phénomène beaucoup plus récent. Comme dans les administrations proches (armée, police), elle s'est faite d'abord par le haut, notamment pour les postes de direction (p105).

G. Pruvost (2007) parle à cet égard de « pyramide des grades inversée » (§4), processus à l'égard duquel elle indique que « l'interdit de l'accès concret à la violence est si fort qu'il devient moins transgressif de hisser les femmes au-delà du " plafond de verre " des métiers spécialisés en ce domaine » (§24).

2.4.2.2 Insécurisation du secteur

Comme nous venons de le voir, la place des femmes est considérée comme incongrue dans les bastions professionnels masculins voire même transgressive dans les métiers d'ordre. Pour A.-C. Le Gendre (2014)

(...), la présence de surveillantes en détention hommes contraint leurs collègues masculins à affronter deux changements qui peuvent leur paraître déstabilisants : l'un concerne le bien-fondé de l'hégémonie masculine considérée jusqu'alors comme seule garante de l'ordre en détention, l'autre le risque de voir disparaître des barrières hermétiques entre dedans et dehors, bon et mauvais, surveillant et détenu, censées les protéger de tout danger physique et/ou psychique (p. 55-56).

Si de manière générale, l'intégration des femmes dans des secteurs professionnels traditionnellement masculins déstabilise l'ordre établi faisant craindre leur dévalorisation, quand il s'agit des métiers d'ordre, elle semble surtout causer une brèche au niveau de ce qui a trait à la sécurité. À cet égard, G. Malochet (2007a) parlant des prisons indique que « la division sexuelle du travail repose sur la mise en jeu de stéréotypes de genre classiques » (p. 118) et que ceux-ci sont toujours explicitement subordonnés « à la défense d'un impératif sécuritaire » (id). Les stéréotypes socialement entretenus concernant les femmes les inscrivent dans le registre du relationnel et de l'émotionnel plutôt que dans celui de la force et de la sécurité associé à la virilité. G. Malochet (2005) rappelle d'ailleurs que ces qualités humaines assignées aux femmes

ont été mobilisées dans les argumentaires institutionnels valorisant l'arrivée de surveillantes en détention pour hommes :

Le discours de l'AP²⁰ s'est appuyé en effet sur la valorisation de compétences de genre : si l'activité des surveillants consistait dans la « détention de la détention », celle des surveillantes devait plutôt se traduire par un apaisement des rapports entre détenus et personnels, par une détente permettant la coexistence pacifique (p. 202).

De leur côté, V. Boussard et al. (2007) mentionnent à propos de l'univers policier que le contrôle et la domination des émotions ainsi que la maîtrise de soi sont des « caractéristiques (...) associées à celles qui permettent de limiter les incertitudes des situations » (p. 77) ajoutant que « l'ensemble de ces caractéristiques nécessaires pour surmonter les épreuves professionnelles sont aussi celles qui définissent un homme » (p.78). La sécurité reposerait sur la capacité de résistance physique et morale des collègues face au danger qui serait donc plutôt l'apanage « naturel » des hommes. Ce que A. Grövel et J. Stevanovic (2016) ont également pu observer au sein des équipages de la Marine marchande²¹ dans lesquels sont embarquées des femmes officiers : « ainsi la sécurité, quand elle est assortie d'un haut niveau de responsabilités, reste une affaire d'hommes réfutant de fait le principe d'une interchangeabilité totale entre les sexes au travail » (p.88). On retrouve derrière ces stéréotypes de genre un fondement de la division sexuelle des tâches. Mais comme l'indique G. Malochet (2007a) « l'examen des modalités concrètes de la division sexuelle du travail montre que d'autres arguments interviennent lorsqu'il s'agit d'affecter les surveillant·es aux différents postes des détentions. La sécurité revient ainsi comme un leitmotiv déclinable à l'infini » (p. 117).

Outre le fait qu'elles ne présenteraient pas les qualités nécessaires à la gestion de la sécurité, les femmes qui intègrent les métiers d'ordre sont par ailleurs perçues comme une source potentielle de risque supplémentaire. Ce risque est double : sexuel et sécuritaire.

Le risque sexuel qu'elles représentent est lié à la tension qui règne dans ces environnements professionnels masculins où l'exacerbation de la virilité est valorisée. Nous l'avons vu (cf. sexualisation des rapports sociaux), dans les milieux professionnels masculins, la sexualité se révèle relativement centrale dans les rapports sociaux. A. Grövel et J. Stevanovic (2016) indiquent même que l'arrivée de femmes dans ces univers « est considérée comme une provocation, une pénibilité supplémentaire dans le cadre d'une activité qui contraint à une sexualité restreinte » (p. 32) . Au niveau des prisons, ce risque se joue effectivement autant dans les relations entre collègues que dans celles avec les détenus. De son côté, A-C. Le Gendre

²⁰ AP : Administration Pénitentiaire

²¹ Bien que la Marine marchande ne soit pas un métier d'ordre, elle en utilise les codes de hiérarchie.

(2014) démontre au travers de l'histoire de l'uniforme (symbole des métiers d'ordre) que le fait qu'il soit désormais unisexe « a aussi pour fonction de réduire les risques de séduction à travers une dissolution de la différence des sexes » (p. 48).

Le risque sécuritaire que les femmes représentent est, pour sa part, induit par les représentations sociales de la femme physiquement et psychologiquement plus faible (cf. G. Malochet 2007, p.118) qui semble nécessiter aide et protection (cf. M. Darley et J. Gauthier, 2014, p.71). Le fait de porter secours ou de protéger les femmes permet aux hommes d'assurer leur masculinité et la subordination des femmes (id.). Toutefois, dans les métiers d'ordre, cette mise en protection des femmes par les hommes expose ces derniers à une plus grande prise de risque (lorsqu'ils assument les tâches plus risquées à la place des femmes) voire, en situation de crises (agression, évasion, etc.), à une mise en danger (en mettant la priorité sur la sécurisation de la femme avant la gestion de la crise).

2.4.3 Femmes dans une fonction d'autorité

Sur la base de la pensée de M. Weber, l'autorité est définie par G. Juvet (2016) et S. Karsz (2016) comme la capacité à prendre des décisions et à faire en sorte qu'elles soient appliquées ; il s'agirait donc de la capacité d'imposer et d'obtenir le consentement des personnes à qui s'adressent les décisions. G. Juvet (2016) indique qu'au-delà du statut qui confère le pouvoir de faire autorité, celle-ci se réalise grâce aux qualités et compétences de la personne qui l'exerce.

Et comme cela a déjà été mentionné ci-avant, les stéréotypes de genre assignent des rôles à chaque sexe selon les qualités et compétences qui leur seraient naturellement associées. A cet égard, A. Casini et M. Sanchez-Mazas (2005, p. 102) rappellent, comme nous l'avons déjà vu, la prégnance de la norme naturalisant les prédispositions instrumentales (« la force, l'indépendance, la capacité de prise de décision, l'ambition, etc. ») des hommes et celles relationnelles (« l'empathie, le maternalisme, la sensibilité, la chaleur, etc. ») des femmes. En outre, elles précisent que ces stéréotypes de genre « enjoignent les femmes à ne pas être instrumentales et les hommes à ne pas être relationnels » (id). Dans la lignée de cette pensée, selon les autrices, d'une part, la figure du leader est associée à un rôle de genre masculin (p.101) et, d'autre part, il y a une « incompatibilité entre féminin et leadership » (p. 102). Ce que H. Ravet (2016) souligne également en relayant les commentaires diffusés dans la presse concernant les cheffes d'orchestre : « incapacité à faire preuve d'autorité et, plus encore, à

soumettre à son autorité un ensemble d'hommes » (p.112) ou encore « inconvenance, voire indécence, de la situation qui met en scène une femme dirigeant des hommes » (id.).

L'exercice de l'autorité et le leadership drainent donc une image à laquelle correspondent les stéréotypes liés aux hommes comme le confirment également L. Bereni et al (2020) :

(...) à un niveau plus symbolique, la figure idéale du manager reste marquée par des attentes de rôle nettement masculines. Ceci se traduit, très concrètement, dans les critères formels de détection des cadres « à potentiel », qui incluent des attentes correspondant à des qualités naturalisées comme masculines, telles que « l'ambition », « le tonus », « le dynamisme opérationnel » ou encore « le charisme » (p.261).

Pourtant, nombre de femmes ont intégré des postes supérieurs et l'on a observé que les discours concernant le leadership et l'exercice ont été adaptés à cette nouvelle configuration. Les qualités dites féminines ont alors été valorisées pour l'apport de leur sensibilité « considérée comme un enjeu essentiel dans la gestion des " ressources humaines " et la performance des entreprises » (I. Jonas et D. Séhili, 2007, p. 119). Les discours ont été modifiés mais, comme on peut le noter, ils ont persisté à mobiliser les normes de genre pour définir un modèle managérial féminin comme l'indiquent A. Casini et M. Sanchez-Mazas (2005, p. 102) en distinguant un leadership masculin recourant à une dimension instrumentale (« la réalisation de la tâche, l'efficacité et l'intérêt personnel ») et un leadership féminin recourant à une dimension relationnelle (« le maintien de la cohésion du groupe, les dimensions émotionnelles, l'intérêt pour la relation à autrui »). Par ailleurs, selon ces autrices, les normes de genre « susciteraient par exemple chez les femmes une tendance générale à déployer des styles de leadership plus démocratiques, participatifs, et marqués par une orientation plus interpersonnelle que leurs homologues masculins » (id.). Elles indiquent toutefois que « certaines " cultures organisationnelles " prescriraient (...) des conduites plus propices au déploiement d'un style de leadership " masculin " que " féminin " » (id.). Ces cultures organisationnelles impliquant des valeurs, des croyances et attentes partagées par les membres de l'organisation.

Selon I. Jonas et D. Séhili (2007) :

La définition de compétences sexuées et le renouvellement du pouvoir managérial, saisis (...) comme passage d'un management de décision, dit masculin, à un néo-management, dit « féminisé » parce qu'axé sur l'humain et l'épanouissement personnel, ne sont pas ainsi sans également induire des dérives (p.128).

Une première dérive est évidemment la reproduction des stéréotypes et des normes de genre même si la division sexuelle du travail y semblerait moins clivée. Une autre dérive est la « double contrainte » (cf. A. Casini et M. Sanchez-Mazas, 2005, p. 103) à laquelle restent soumises les femmes : celle d'adopter les codes d'un leadership masculin pour être légitimées

dans leur rôle de leader et celle de correspondre aux injonctions de la féminité (ou à tout le moins éviter tout dépassement de genre). H. Ravet (2016) illustre ce phénomène qu'elle nomme « injonctions contradictoires » (p. 118) subies par les cheffes d'orchestre :

toujours supposées manquer d'autorité « naturelle », les musicien·ne·s, mais aussi l'administration ou le public, acceptent mal de les voir diriger de manière « autoritariste », ce qu'on leur reproche comme étant une autorité surcompensée. En même temps, le reproche de ne pas « s'imposer » assez et de ne pas « faire respecter leur autorité » n'est jamais bien loin (id.).

Ce dernier exemple met par ailleurs en avant la notion de reconnaissance de la légitimité qui est nécessaire à l'autorité pour obtenir le consentement des personnes sur lesquelles elle est exercée comme le mentionne A-C. Husser (2013) :

légitime par définition, celle-ci [l'autorité] cesse d'exister au moment même où elle cesse d'être reconnue. Contrairement à la domination, l'autorité constitue une puissance qui n'agit que moyennant la participation de celui sur lequel elle s'exerce : elle s'institue dans et par le mouvement même de sa reconnaissance (p. 17).

Selon G. Juvet (2016), si l'autorité est liée au pouvoir attribué par le statut, la légitimité de l'autorité se construit, d'une part, sur les compétences (le savoir acquis par la formation et l'expérience) et, d'autre part, sur la personnalité/le caractère de la personne qui en est le dépositaire. Dans son rapport pour l'Énap, C. Rambourg (2013), relève également le poids de la hiérarchie/du statut mais elle soulève surtout l'importance de l'expérience comme fondement de la légitimité de l'autorité. Au travers des entretiens qu'elle a menés auprès de directeurs et directrices des services pénitentiaires, elle a relevé que « la hiérarchie n'est qu'une forme de légitimité qui ne se suffit plus à elle-même dans l'administration pénitentiaire » (p. 85). Les personnes interrogées estiment que leur autorité n'est plus qu'en partie légitimée par les « règles d'accession et d'exercice du pouvoir » (p.86) car leur personnalité et leurs compétences sont devenues essentielles. Elle indique par ailleurs que cette conception « personnelle » de l'autorité répond au niveau institutionnel plutôt à un modèle managérial (basé sur la capacité à faire entendre et faire admettre les décisions) qui s'éloigne du modèle autoritaire et discrétionnaire (basé sur la coercition et la sanction) ou encore du modèle de renforcement (basé sur les faveurs et avantages) qui ont eu cours au niveau de l'administration pénitentiaire française. Elle insiste enfin sur l'importance non seulement de la cohérence des décisions mais aussi de la visibilité des directeurs et directrices sur le terrain. A cet égard, au travers de la littérature, il semble admis que le défi de légitimation de l'autorité est plus important pour les femmes que pour les hommes (cf. H. Ravet pour les cheffes d'orchestre et G. Pruvost pour les commissaire de Police entre autres exemples).

3 Résultats de la recherche empirique

Comme nous l'avons vu, l'analyse de la féminisation de la fonction de directeur de prison ne peut se limiter à constater la présence de femmes dans la profession.

C'est en effet un phénomène social inscrit dans un contexte institutionnel qu'il convient de décrire afin de situer comment il a émergé, dans quelles modalités il s'est développé et où il se situe actuellement. Cet état des lieux « factuel » constituera la 1^{ère} partie de cette analyse.

Par ailleurs, en tant que phénomène social, la féminisation n'est pas sans impact sur la profession elle-même et sur les personnes qui l'exercent. La 2^{ème} partie de cette analyse portera sur les incidences de la féminisation de la fonction perçues par les directrices et directeurs, notamment sur l'autorité qu'ils exercent au sein de l'établissement pénitentiaire auquel ils sont attachés.

3.1 Contexte institutionnel

Décrire le contexte dans lequel s'inscrit la féminisation de la fonction de directeur de prison nécessitera d'abord d'extraire quelques instantanés statistiques pour la situer ensuite dans l'évolution de l'administration pénitentiaire belge et enfin en détailler les contours actuels.

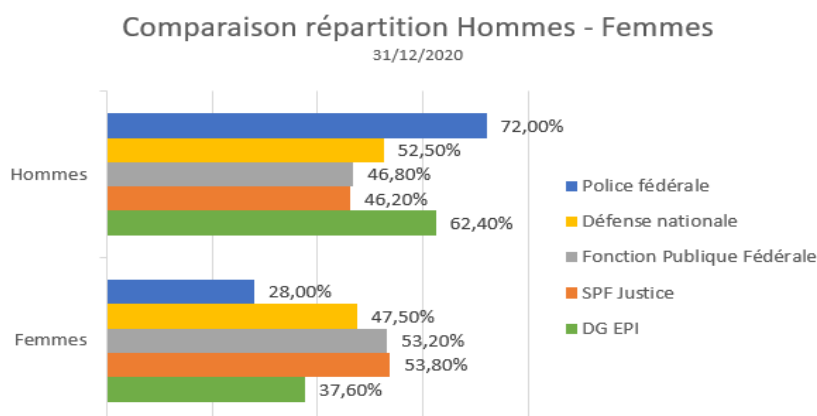
3.1.1 Statistiques

Bien que la féminisation d'une profession ne puisse se limiter à un constat quantitatif, la réalité chiffrée est un point de départ nécessaire pour situer le taux d'intégration des femmes en son sein. Les statistiques publiques disponibles concernant le personnel pénitentiaire via les divers services publics fédéraux (SPF Justice, DG EPI, SPF Stratégie et Appui BOSA, etc.) sont trop généralistes pour révéler la réelle situation concernant la féminisation de la fonction. Elles sont toutefois utiles pour la situer en comparaison de la fonction publique générale et d'autres secteurs liés à la sécurité en particulier ; celles-ci provenant de différentes sources, les chiffres disponibles de manière synchronisée datent du 31/12/2020. Par contre, les statistiques détaillées concernant le personnel pénitentiaire ont pu être établies sur la base d'un fichier anonymisé reprenant tous les membres de la DG EPI au 08/04/2022. Ce fichier a été obtenu auprès du service P&O de l'administration grâce au soutien des directions régionale et générale. Le traitement des données brutes a donc été réalisé spécifiquement pour ce mémoire. Les informations permettant de les relier au contexte institutionnel sont pour partie issues des connaissances acquises dans ma pratique professionnelle.

3.1.1.1 Répartition Hommes-Femmes : la DG EPI parmi la fonction publique

Comme le démontre le tableau²² ci-dessous, au 31/12/2020, le taux de féminisation du personnel de l'administration pénitentiaire (DG EPI) de 37,6% se situe en dessous de la moyenne quantitative de 53,2% de la fonction publique fédérale (globale) et de 53,8% du Service Public Fédéral Justice (SPF Justice) dont elle est une des directions générales ; le SPF Justice et la fonction publique fédérale présentant des répartitions quasi égales et proches de la parité.

Comparée aux autres secteurs professionnels publics relevant de l'ordre et de la sécurité que sont la Police fédérale et la Défense nationale, la DG EPI présente une proportion de femmes (37,6%) plus importante que la Police fédérale (28%) mais qui est en deçà de celle présentée par la Défense nationale (47,5%). Statistiquement, la DG EPI et la Défense nationale peuvent être qualifiées de secteur professionnel mixte alors que la Police fédérale présente plutôt une répartition qui l'inscrit dans les secteurs professionnels masculins.

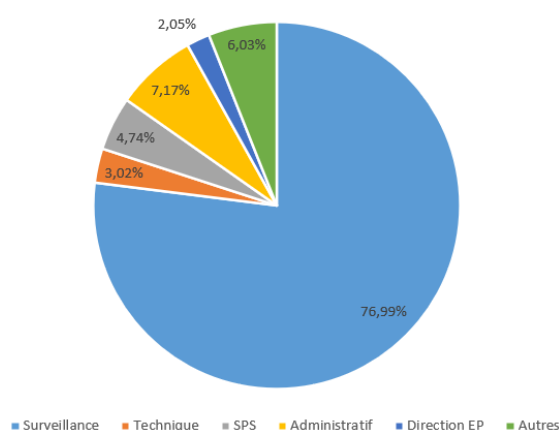


3.1.1.2 Répartition Hommes-Femmes au sein de la DG EPI

La DG EPI est composée de l'administration centrale et des services extérieurs que sont les établissements pénitentiaires. Au 08/04/2022, selon les données obtenues, le personnel de la DG EPI (tous services confondus) comptait 9538 membres dont 3702 femmes (38,82%) et 5836 hommes (61,18%) – ce qui indique que la proportion de femmes a encore légèrement augmenté depuis le 31/12/2020.

²² Comparaison réalisée sur base des données disponibles au 31/12/2020 (Infocentre du SPF BOSA, Rapport annuel 2020 Police Fédérale) – Cf. Annexe 02 : Répartitions comparées hommes-femmes 2020 - Infocentre du SPF BOSA, Annexe 03 : Rapport annuel 2020 Police Fédérale (extrait relatif au personnel)

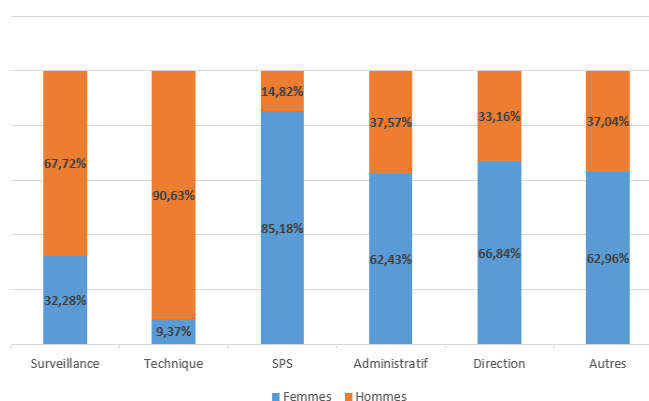
Personnel DG EPI par catégorie



Sans réelle surprise, la répartition²³ du personnel pénitentiaire par catégorie de « métiers » montre que ce sont les fonctions de surveillance en service 24h/24 qui sont les plus fournies (76,99%) et, a contrario, que ce sont les équipes de Direction des établissements pénitentiaires pourtant en service 365 jours/an qui représentent la plus petite part (2,05%).

Si l'on examine la répartition hommes-femmes pour chacune de ces catégories, on peut observer que le personnel de la DG EPI se répartit selon une division sexuelle très nette illustrant le phénomène de ségrégation horizontale : aux hommes les métiers de sécurité et techniques, aux femmes les métiers sociaux et administratifs.

Personnel DG EPI -Répartition femmes-hommes pour chaque catégorie



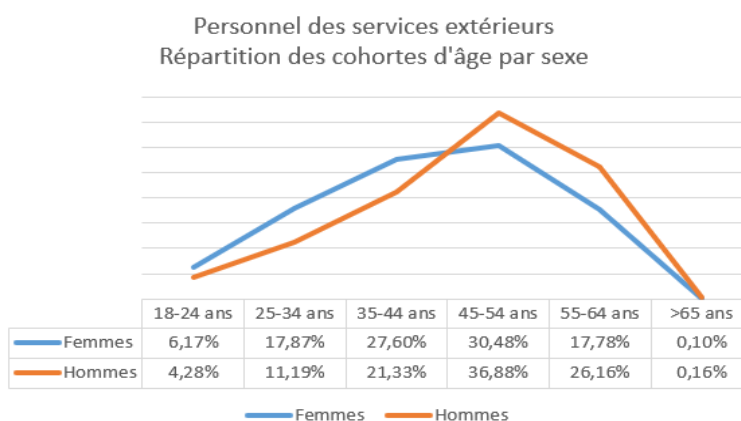
Ce tableau permet également d'observer une pyramide des grades inversée (cf. G. Pruvost, partie théorique) avec une répartition hommes-femmes des catégories « Surveillance » et « Direction EP » inversement proportionnelle (à 1% près).

On note également que les catégories « Surveillance », « Administratif », « Direction » et « Autres » sont des secteurs que l'on peut qualifier de mixtes tandis que celle du « SPS » (service psychosocial) est féminine et celle de la « Technique » est masculine.

²³ La catégorie « Autres » rassemble les membres du personnel de l'Administration centrale, des services de soins, les représentants des cultes, le personnel des centres de formation, etc.. La catégorie « Direction EP » ne reprend que les membres effectifs des équipes de Direction des établissements pénitentiaires.

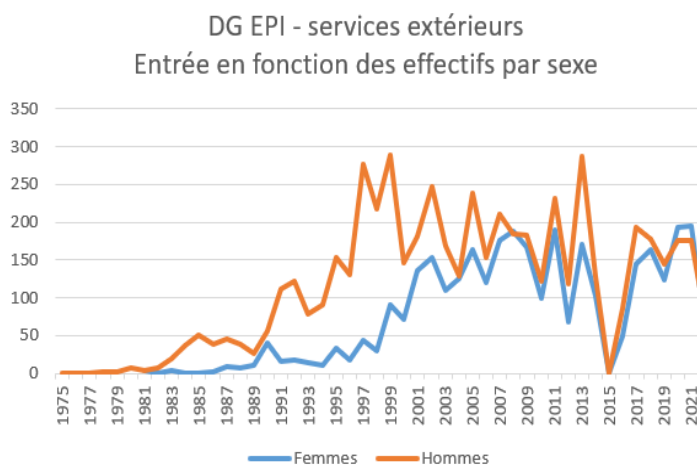
3.1.1.3 Répartition Hommes-Femmes par cohortes d'âge au sein des services extérieurs²⁴

Au sein des services extérieurs, l'examen de la répartition des cohortes d'âge pour chaque sexe, permet d'observer que la cohorte 45-54 ans est la plus pourvue en personnel pour les 2 sexes.



On note, par ailleurs, qu'il y a un « décalage d'une cohorte » entre les pyramides d'âges de chaque sexe, l'effectif masculin étant en moyenne plus âgé que l'effectif féminin. Ce décalage s'explique²⁵ essentiellement par l'accès récent pour les femmes aux métiers de la surveillance en détention hommes (AR 2001) et, dans une moindre mesure, par le développement également récent (dans la foulée de l'affaire Dutroux en 1996 et de la Commission d'enquête parlementaire Dutroux dont le rapport intégral a été publié en avril 1997) de services concentrant une grande proportion de femmes dont notamment le SPS et la Justice Réparatrice.

Les effectifs féminins ont donc commencé à augmenter de manière significative vers le début des années 2000 comme le graphique des entrées en fonction²⁶ ci-contre l'indique, approchant de l'égalité (en 2004 et 2008) voire dépassant (en 2020 et 2021) le nombre d'engagements en effectif masculin.



Il est intéressant de noter que, dans un premier temps, les courbes des engagements de chaque sexe présentent une « allure » comparable avec un décalage d'environ 10 années (ce qui correspond au décalage de cohorte d'âge observé ci-avant) :

- une première hausse autour du début des années 90 pour les hommes alors que pour les femmes on l'observe autour du début des années 2000 ;

²⁴ La catégorie « Autres » regroupant une telle diversité de catégories de personnel, il n'apparaît pas pertinent, pour ce mémoire, de l'inclure plus loin dans cette analyse. Dès lors, seuls les services extérieurs (établissements pénitentiaires) seront considérés.

²⁵ Ces éléments seront plus développés dans le point 3.1.2 Évolution de la DG EPI.

²⁶ Les entrées en fonction ont été recensées en nombre absolu.

- les premiers plus hauts pics d'engagement autour de 1997 pour les hommes alors que pour les femmes on l'observe autour de 2007.

À partir de 2008, les 2 courbes vont suivre une évolution parallèle et simultanée, les engagements d'effectifs masculins restant plus élevés que ceux féminins jusqu'en 2020 où la tendance s'inverse au profit des engagements féminins qui deviennent significativement plus élevés que les masculins ; cela correspond au recours aux engagements sous contrat premier emploi Rosetta. Par ailleurs, si l'on rapporte le nombre d'engagements par sexe depuis 2007 au total des effectifs de chaque sexe, la proportion de femmes engagées est plus importante que celles des hommes. Ces engagements récents et proportionnellement plus nombreux pour les effectifs féminins peuvent expliquer en partie la pyramide d'âge « plus jeune » des femmes.

Au travers de l'analyse succincte des courbes des entrées en fonction par sexe, un lien a été établi entre l'augmentation du nombre de femmes à la DG EPI et le développement de politiques de gestion du personnel ou de gestion de la détention (parfois en lien avec l'actualité). Il ne faut toutefois pas se leurrer, si ces changements ont eu pour effet de favoriser quelque peu l'intégration des femmes, celle-ci semble plutôt avoir été un impensé comme nous le verrons plus tard. Notons tout de même que l'administration pénitentiaire y a eu ouvertement recours en 2000²⁷ lorsqu'elle a opté pour la mixité partielle des effectifs de surveillance rendant accessible aux femmes la surveillance en détention pour hommes. Cependant, cette mixité était limitée « pour des raisons d'organisation et de sécurité » (Arrêté royal, 2000) par un quota de sexe en rapport direct avec les chiffres de population de détenus c'est-à-dire au minimum 60% des emplois de surveillance devant être assurés par « des personnes du même sexe que celui des détenus qu'elles surveillent » (id.). Mais cette mixité était aussi seulement consentie dans le but de répondre à un problème structurel de personnel comme le laisse à penser l'arrêté royal : « considérant que la difficulté de recruter des agents pénitentiaires masculins conduit à un manque de personnel qui entraîne de nombreux problèmes au sein des établissements pénitentiaires » (id).

3.1.2 Évolution DG EPI

Si, pour certains, l'intégration des femmes dans les effectifs de surveillance a été un basculement, ce sont surtout d'autres évolutions qui ont modifié le « profil » de la DG EPI en

²⁷ Annexe 04 - 10 octobre 2000. - Arrêté royal relatif aux conditions d'accès à certains emplois dans les services extérieurs de la Direction générale des établissements pénitentiaires du Ministère de la Justice

tant qu'institution. Les évolutions majeures ont émergé de la Réforme Copernic en 2000 (modification du paysage de la fonction publique fédérale, de la carrière des fonctionnaires, introduction d'un nouveau management) et des lois sur les statuts interne et externe des détenus. Ces réformes ont, en effet, introduit des changements de paradigme à la fois sur le mode d'administration du service public (désormais orienté management et résultats) et sur la gestion de la détention (désormais centrée sur son humanisation et sur le détenu acteur de sa détention). Par ailleurs, certains évènements sociétaux ont également été suivis de conséquences au niveau du fonctionnement de la DG EPI.

Nous en retraçons ici uniquement les plus grandes lignes qui ont eu une incidence sur la DG EPI et sur le cadre de travail des directeurs ; les incidences spécifiques à la fonction de Directeur et à l'intégration des femmes à la fonction seront détaillées ensuite.

3.1.2.1 Copernic, le nouveau management et la bureaucratisation de la DG EPI

La trame de fond de la Réforme Copernic était la modernisation de l'administration fédérale, inscrivant en son centre le citoyen désormais considéré comme client des services publics devenus Services Publics Fédéraux (SPF). Ces derniers ont vu leur structure ainsi que leur culture organisationnelle radicalement réformées au travers de nouvelles méthodes de travail (notamment par des plans de management *top to bottom*) et d'une modernisation de la politique de ressources humaines (avec une revalorisation des fonctions, la systématisation d'évaluations périodiques ainsi que la centralisation des organes de recrutement et de formation).

Au niveau de la DG EPI, jusqu'à la restructuration des services publics initiée par la Réforme Copernic, selon Ph. Kennes et R. Van De Voorde (2015, p. 54), la gestion des prisons belges était marquée par le haut degré de pouvoir discrétionnaire dont disposaient les directeurs et directrices alors que la responsabilité bureaucratique et le contrôle de l'administration centrale étaient relativement faibles. Comme l'indiquent les auteurs, il en résultait une large variété de politiques et de cultures carcérales (malgré les lignes directrices du Règlement général des Établissements pénitentiaires – AR du 21 mai 1965) et un manque de stratégie globale.

Le nouveau management public imposé par la Réforme Copernic a mené à la formalisation d'une hiérarchie administrative dans laquelle l'administration centrale a tout d'abord été présentée comme un service d'appui pour les prisons désormais appelées « Services extérieurs ». Par ailleurs, à des fins d'uniformisation des pratiques, la gestion de la détention et des prisons a été bureaucratisée et les outils de suivi standardisés se sont multipliés.

Avec ces réformes structurelles, les directeurs et directrices de prison ont alors vu leur pouvoir discrétionnaire se réduire peu à peu au profit d'une concentration du pouvoir au niveau de l'administration centrale, celle-ci disposant notamment d'un pouvoir de contrôle sur la gestion des prisons. Au sein de cette nouvelle organisation, les directeurs et directrices de prison ont eu la responsabilité de l'opérationnalisation locale des stratégies de management élaborées au niveau central (Direction générale et Direction régionale) ; ce qui leur laissait une marge substantielle de management opérationnel au sein de leur établissement. Le modèle se voulait participatif et fédérateur au niveau local et était présenté comme un moyen d'amélioration du service. Toutefois, comme l'indiquent Ph. Kennes et R. Van De Voorde (2015), la supervision par l'administration centrale de l'implémentation locale de ces plans de management a provoqué « a shift from management to measurement » (p.56) ; l'objectif d'amélioration étant devenu un moyen d'évaluation.

Après quelques années, ce modèle de management a été abandonné au profit d'un modèle plus centralisé. L'administration a été renforcée en effectifs et en prérogatives décisionnelles et de contrôle, rendant les prisons de plus en plus exécutives et laissant aux directeurs et directrices de prison peu de capacités d'autonomie dans leurs actions de management. Comme l'indique Ch. Dubois (2016, p. 9) : « (...) on observe donc un renforcement des mécanismes de contrôle politico-administratif appuyés sur un double processus de rationalisation managériale et juridique. Ces nouveaux outils et dispositifs de contrôle tendent à limiter l'autonomie des directeurs (...) ».

La gestion des ressources humaines a suivi les mêmes lignes directrices en termes de bureaucratisation et de centralisation. Au niveau des prisons, c'est sans doute le processus de rationalisation du personnel de surveillance « Travailler autrement » (finalisé en 2017) qui en est l'exemple le plus emblématique. Au cœur de ce processus entièrement piloté par l'administration centrale se trouvait la définition d'un nouveau cadre des effectifs de surveillance pour chaque établissement. L'exercice de rationalisation a été réalisé sur la base d'un modèle réduisant de 10% les effectifs de surveillance et ne tenant que partiellement compte des spécificités de chaque prison (notamment des infrastructures). Les établissements ont dû adapter leur organisation interne pour répondre à ce modèle (coûte que coûte). De surcroît, le cours de ce processus a révélé la faiblesse du pouvoir dont disposent désormais les directeurs et directrices de prison pour gérer « leur » établissement.

Par ailleurs, outre la perte d'autonomie (et de spécificités) des prisons imputable à cette bureaucratisation et cette centralisation, Ph. Kennes et R. Van De Voorde (2015) déplorent que

les « resource and process management has been prioritized over humane aspects of imprisonment » (p.56). Cela est d'autant plus regrettable que ces réformes administratives ont été réalisées de manière concomitante avec le déploiement de lois portant sur l'humanisation de la détention, le statut juridique des détenus et la prise en charge des victimes.

Au-delà de ces effets structurels sur le cadre de travail, cette réforme a eu une incidence sur le mode de recrutement des directeurs et des directrices ainsi que sur le profil de fonction comme nous le verrons un peu plus loin. Notons tout de même déjà que la professionnalisation de la fonction publique induite par cette réforme vise la performance qui est associée au masculin.

3.1.2.2 Les lois instaurant les statuts juridiques interne et externe des détenus et condamnés, la procéduralisation de la détention

Ces lois respectivement promulguées en 2005 (Loi de Principes) et 2006 (Loi Statut juridique externe des Condamnés et Droits des Victimes)²⁸ sont centrées entre autres sur le détenu en tant que sujet de droit, sur la normalisation²⁹ dans une perspective de préparation à la libération, sur la responsabilisation du détenu dans la préparation et la réalisation de son plan de détention et sur la réparation du tort causé aux victimes de ses infractions. Outre leur portée sur la situation des justiciables (détenus, condamnés et victimes), ces lois ont eu une forte incidence sur les établissements pénitentiaires et le travail du personnel.

C'est principalement la Loi de Principes qui a réformé de nombreuses pratiques professionnelles à tous les échelons des prisons : d'une part, en (re)cadrant les pratiques de gestion de la détention et, d'autre part, en les formalisant en procédures administratives. Dès le départ, cette loi a fait face à beaucoup de résistance de la part du personnel pénitentiaire (plus particulièrement celui de surveillance) qui retenait principalement l'aspect « gain de droits » pour les détenus, y percevant une perte de pouvoir pour eux et un péril pour l'ordre et la sécurité au sein de la prison. Ce sentiment a été ravivé par l'entrée en vigueur en octobre 2020 de la Commission des Plaintes (Titre VIII de la Loi de Principes) qui donne la possibilité au détenu de contester toute décision prise individuellement à son encontre par la Direction. L'essentiel des plaintes portant sur des décisions disciplinaires prises sur la base de rapports d'infraction

²⁸ 12 JANVIER 2005. - Loi de principes concernant l'administration des établissements pénitentiaires ainsi que le statut juridique des détenus et 17 MAI 2006. - Loi relative au statut juridique externe des personnes condamnées à une peine privative de liberté et aux droits reconnus à la victime dans le cadre des modalités d'exécution de la peine

²⁹ L'objectif de normalisation de la détention est de proposer des conditions de vie carcérale qui tendent à se rapprocher le plus possible de celles de la vie libre.

rédigés par les agent·es pénitentiaires, personnel de surveillance et direction partagent le sentiment d'être soumis par cette Commission à une inquisition remettant en cause leur professionnalisme.

Outre cet aspect, ces lois ont engendré une importante procéduralisation des tâches. Bien que nécessaire pour diminuer les traitements arbitraires et tendre à l'uniformisation et à la professionnalisation des pratiques, cette procéduralisation a non seulement augmenté de manière significative la charge de travail administratif de l'ensemble des catégories de personnel mais elle a également eu pour effet d'enfermer certaines pratiques dans un cadre qui limite l'aspect relationnel entre personnel et détenus. Cet effet de la procéduralisation est d'autant plus dommageable qu'il va à contre-courant de la volonté d'humaniser la détention qui sous-tend ces réformes. Un constat similaire peut être réalisé concernant la rationalisation du personnel visée par le processus « Travailler autrement » (cf. supra) dès lors qu'en réduisant le personnel de surveillance, elle a eu pour conséquence de réduire les offres de services aux détenus et de contacts avec le personnel. Notons par ailleurs que la procéduralisation des tâches a tendance à limiter le recours aux qualités dites féminines d'écoute et de compassion entre autres qui auraient dû trouver écho dans l'humanisation de la détention ; elle mobilise par contre leur supposée naturelle rigueur administrative.

3.1.2.3 Les adaptations en réponse à l'actualité

Au-delà de ces réformes majeures, certains événements sociétaux ont engendré d'importants bouleversements institutionnels. En effet, certains faits divers (notamment les affaires Muselle et Bourgard en 1992 et Dutroux en 1996) ont généré des débats publics concernant notamment l'exécution de la peine (particulièrement la réforme de la libération conditionnelle) et la nécessité, dans ce cadre, de renforcer l'expertise psychosociale pénitentiaire. Cela a justifié la création des services psychosociaux/SPS (sur ce qu'il subsistait des anciennes unités d'observation et de traitement/UOT) qui a nécessité un important recrutement d'assitant·es sociaux·les et de psychologues.

Ces mêmes affaires ont également mis en avant la place des victimes dans le processus pénal et dans le processus d'octroi de mesures d'aménagement de la peine³⁰. Au niveau de la DG EPI, cela s'est matérialisé, d'une part, par l'intégration des victimes dans l'analyse des contre-indications légales à l'octroi d'une mesure d'élargissement et, d'autre part, dans

³⁰ C'est-à-dire les permissions de sortie, les congés pénitentiaires, la surveillance électronique, la détention limitée ou encore la libération conditionnelle

l'implémentation du courant de la « Justice réparatrice » au sein des établissements pénitentiaires. Le volet concernant les victimes a été intégré dans la grille d'analyse pour les expertises psychosociales et pour les avis de la Direction. L'implémentation de la Justice réparatrice a, pour sa part, induit la création d'un poste spécifique (Consultant en Justice réparatrice – CJR) au sein de chaque prison ; ce qui a abouti au début des années 2000 à un recrutement d'une nouvelle catégorie de personnel en marge des équipes de Direction. Leur mission était d'intégrer le concept de réparation à la culture de la détention au travers d'activités et de dispositifs spécifiques, de la sensibilisation des différents acteurs internes et du plan local de management. En 2008, la place de la Justice Réparatrice au sein de la DG EPI a été réformée pour être désormais considérée comme un mode structurel de fonctionnement transversal à tous les services internes des prisons ; la fonction de conseiller ou attaché en Justice réparatrice a de ce fait disparu des prisons.

Par ailleurs, le retentissement au niveau sociétal des affaires criminelles liées à la pédophilie et au terrorisme qui ont secoué la Belgique ainsi que celles reliées à la problématique des stupéfiants a également nécessité l'intégration au sein des prisons de mesures de prise en charge interne spécifiques pour chacun de ces types de délinquants ; le suivi de ces mesures est également sous le contrôle de l'administration centrale.

3.1.3 La fonction et les personnes qui l'exercent

Au fil des changements structurels évoqués, les directeurs et directrices de prison ont donc perdu une part de leur autonomie et de leur pouvoir dans la gestion des établissements pénitentiaires. Et, parallèlement, les méthodes de travail qu'ils doivent suivre ont rendu très administratives l'essentiel de leurs tâches.

Nous allons voir que ces transformations de leur contexte de travail ont par ailleurs eu une incidence directe sur le profil de fonction de directeur de prison et une influence indirecte sur la composition démographique de cette catégorie de personnel pénitentiaire.

3.1.3.1 Le profil de fonction

Nous tiendrons compte ici du profil de base de la fonction dont les compétences sont partagées par les personnes occupant un poste assimilé à celui de directeur de prison, et ce en dépit des différences de spécialisation, de grades et de responsabilités. Pour observer les effets de ces

changements, nous nous réfèrerons d'une part au profil édité en 1998³¹ qui est le plus ancien retrouvé et qui précède la Réforme Copernic et d'autre part au profil édité en 2013³² qui correspond au modèle le plus récent.

Tout d'abord, il est important de noter que les deux descriptifs de fonction contiennent pour constantes majeures qu'il s'agit d'une fonction dirigeante de niveau universitaire ou équivalent et qu'elle est exercée dans un contexte de surpopulation carcérale.

Ensuite, la comparaison de ces deux profils de fonction révèle la portée du changement de paradigme institutionnel opéré par la Réforme Copernic sur la fonction publique et, par conséquent, sur celle de directeur de prison. En effet, le profil actuel (post-Copernic) revêt très clairement une orientation managériale alors que le profil de 1998 (pré-Copernic) était focalisé sur l'exécution de la peine et la bonne administration de la Justice. Actuellement, la mission du directeur est d'« assurer la direction opérationnelle de l'établissement pénitentiaire afin d'en garantir le fonctionnement de manière efficace » et les finalités prioritaires de la fonction sont celles relatives à des domaines de management (1. coordination, 2. comptabilité et 3. logistique) reléguant à un plan secondaire celles spécifiques à la matière pénitentiaire (4. régime de détention et 5. projets liés à la politique pénitentiaire). Alors que le profil de 1998 indique que « la mission du directeur s'inscrit dans le cadre général de l'exécution des peines qui garantit les droits de l'homme » et les domaines spécifiques au régime de détention y priment sur ceux relatifs à la gestion de l'infrastructure, des moyens financiers et du personnel.

Dans la lignée de ce glissement de priorités entre les deux profils, on peut relever que le descriptif de 2013 ne fait quasiment pas référence aux détenus et ne mentionne qu'une seule fois l'exécution de la peine alors que celui de 1998 leur fait la place belle. Cette quasi absence du détenu et de la notion de l'exécution de la peine dans le profil de fonction actuel paraît antagoniste avec la place centrale qui leur est conférée par la Loi de Principes régissant à présent le fonctionnement des prisons. Parallèlement, la notion de sécurité qui est mentionnée dans le profil de 1998 comme une des tâches et responsabilités principales de la fonction, est absente des finalités de la description de 2013 et n'y apparaît que dans le descriptif général de la mission de la DG EPI.

³¹ Annexe 05 – Profil de fonction avant Réforme Copernic : Directeur ou directrice pour l'Administration des établissements pénitentiaires relevant du Ministère de la Justice (1998)

³² Annexe 06 – Profil de fonction après Réforme Copernic : Attaché directeur de prison junior (2013)

Relevons enfin que le titre de la fonction décliné au masculin et au féminin en 1998 (à l'époque, la profession était majoritairement exercée par des hommes) n'est plus formulé qu'au masculin en 2013 (bien que la féminisation des titres était courante et surtout que la profession était déjà numériquement dominée par les femmes) ; ce basculement est dû au fait qu'au niveau fédéral, l'emploi des termes masculins est considéré comme épïcène.

3.1.3.2 *L'accès à la fonction*

Depuis la Réforme Copernic, les fonctions dirigeantes ne sont plus accessibles que par mobilité interne et non plus par recrutement externe. Cela signifie que l'accès à ces fonctions se fait désormais par promotion depuis une autre fonction de service public du même niveau de pouvoir. Le dernier recrutement de directeurs de prison via la voie externe a été ouvert à l'automne 2001.

Depuis, les personnes qui sont entrées dans la fonction y ont accédé via une promotion à partir d'une autre fonction de niveau A (enseignement universitaire ou enseignement supérieur de type long) ou via « la carte d'accès » (c'est-à-dire un examen permettant aux personnes ne disposant pas du niveau de diplôme requis de valider les capacités à fonctionner dans le niveau supérieur – en l'occurrence ici le niveau A). Dans ce cadre d'accession interne à la fonction, le dernier recrutement externe datant d'environ 20 ans, une grande partie des directeurs et directrices actuellement en poste l'ont intégré via une autre fonction au sein de la DG EPI. Pour la plupart d'entre eux, leur première fonction au sein de la DG EPI était soit Attaché psychologue au SPS, soit Attaché/Consultant en Justice réparatrice, soit encore Attaché Appui Opérationnel du Management (AMO). Certaines de ces personnes ont exercé la fonction de directeur de prison sans en avoir le titre pendant plusieurs années. Jusqu'en 2017, ces « faisant fonction » exerçaient les prérogatives relevant des directeurs de prison de manière illégale. Cette responsabilité a été légalisée par la loi³³ modifiant la définition du directeur de prison, celui-ci étant désormais un : « fonctionnaire de niveau A ayant la fonction de directeur ou fonctionnaire de niveau A, désigné par le directeur général pour accomplir, sous l'autorité du chef d'établissement, les missions que la loi a confiées au directeur »³⁴. La liste nominative des personnes concernées est diffusée régulièrement par le directeur général.

³³ Annexe 07 - 20 Février 2017. - Loi modifiant la législation en ce qui concerne la définition de directeur de prison

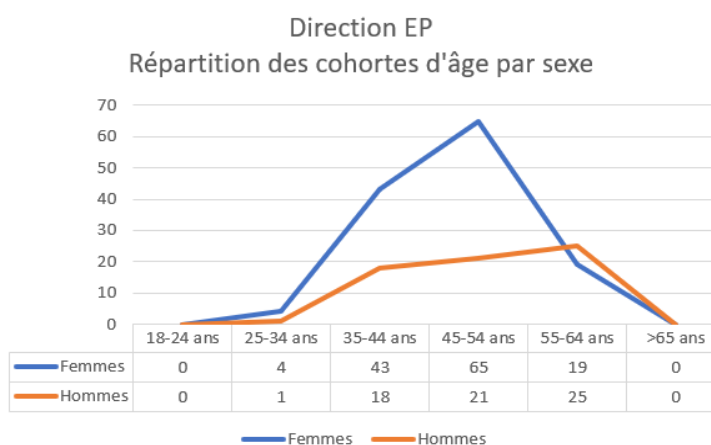
³⁴ Idem

3.1.3.3 Démographie 2022 des effectifs de directeurs et directrices de prison

L'analyse démographique de la composition des effectifs de direction basée sur les données relevées le 08 avril 2022 permet de décrire qui sont les directeurs et directrices actuel·les. Cette analyse révèle également l'influence des changements de politique pénitentiaire vécus depuis la fin des années 90 et met en avant leur impact sur l'intégration des femmes dans la fonction.

Au 08 avril 2022, 196 personnes exercent la fonction de directeur de prison dans un établissement pénitentiaire, la profession est féminisée à 66,64% et l'âge moyen des effectifs de Direction est de 48 ans. Au-delà de ces grandes lignes, nous allons voir comment se répartissent les femmes et les hommes au sein de la profession en fonction de leur âge, de leur entrée en fonction et des grades qu'ils occupent.

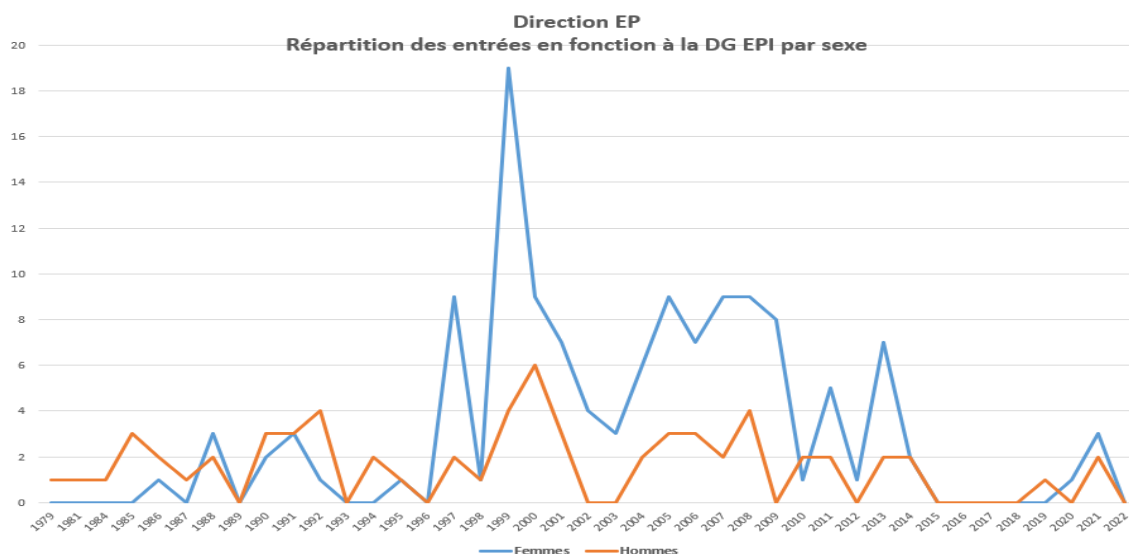
La répartition des effectifs de direction par cohortes d'âge pour chaque sexe met en avant un décalage d'une cohorte similaire à celui observé pour le personnel global de la DG EPI (cf. supra). L'essentiel des effectifs féminins (82,4%) se répartit sur les cohortes 35-44 ans et 45-54 ans.



Les effectifs masculins sont répartis de manière plus homogène au travers des 3 cohortes d'âge au-dessus de 35 ans mais ils sont majoritairement (70,7%) comptés dans les cohortes 45-54 ans et 55-64 ans. Par ailleurs, la seule cohorte d'âge où les hommes sont plus nombreux que les femmes est la cohorte la plus âgée (55-64 ans). Enfin, pour les 2 sexes, la cohorte de 18-24 ans n'est pas représentée ; cela s'explique principalement par la longueur (5 ans) des études universitaires qui réduit, pour cette cohorte, les possibilités en termes de temps d'intégrer la DG EPI et en particulier une équipe de Direction.

Les données mises à disposition ne contiennent pas les dates d'entrée en fonction spécifique à celle de directeur de prison ; cela nous aurait seulement indiqué les dates d'examen ou d'ouverture de poste par promotion. Toutefois, nous disposons de la date d'entrée en fonction à la DG EPI sans distinction de la fonction et, compte tenu du fait qu'une grande part des directeurs et directrices actuel·les a commencé dans une autre fonction, cela permet d'observer

les effets des différentes évolutions qu'a connu la DG EPI sur le recrutement et l'influence qu'elles ont eu sur l'intégration des femmes.



Ce graphique permet de voir que l'intégration des femmes parmi les personnes qui exercent actuellement la fonction de directeur a été massivement renforcée en 1997 et 2000, et qu'à partir de ce moment-là, pour cette catégorie de personnel, le recrutement des femmes est resté généralement supérieur à celui des hommes.

Si l'on inscrit ces entrées en fonction dans la chronologie des évolutions de la DG EPI, on peut noter que :

- le pic de 1997 peut être mis en lien avec le développement et le renforcement des services psychosociaux évoqués ci-avant qui a nécessité l'engagement de psychologues,
- le pic de 2000 est relatif à la poursuite du recrutement de psychologues mais aussi à celui des premier·ères consultant·es en Justice réparatrice ainsi que des lauréat·es à l'examen de directeurs et directrices ouvert en 1998 (cf. profil de fonction),
- le bloc débutant en 2005 et courant jusqu'en 2009 correspond à l'entrée en fonction des lauréat·es du dernier examen de directeurs et directrices ouvert en 2001, d'une nouvelle série d'attaché·es en Justice réparatrice et des premier·ères attaché·es AMO (qui est devenu le poste d'accès principal à la fonction de directeur).

Comme le graphique ci-dessus l'indique, ces vagues d'entrées en fonction ont permis d'intégrer plus de femmes que d'hommes. Cela peut s'expliquer par deux phénomènes que nous avons abordés au travers de la revue de littérature : celui de ségrégation horizontale et, dans une moindre mesure, celui de démocratisation de l'accès aux études, aux concours et donc aux professions évoquée par M. Cacouault-Bitaud (cf. cadre théorique) favorisant un meilleur taux

de réussite des femmes. Tout d'abord, en effet, les fonctions de psychologue et de consultant/attaché en Justice réparatrice dont sont issus une grande part des directeurs et directrices actuel·es font partie des filières sociales dans lesquelles sont concentrées les femmes et dans lesquelles les hommes sont peu présents (cf. division sexuelle du marché du travail) ; nous sommes donc là dans une illustration parfaite du phénomène de ségrégation horizontale. Ensuite, concernant l'ampleur du taux de réussite des femmes aux examens, il suffit d'observer les listes des lauréat·es :

- de la dernière sélection de directeurs de prison³⁵ (ouvert en 2001) : sur les 23 lauréat·es, on dénombre 17 femmes dont 12 qui exercent toujours la fonction en prison³⁶ et 6 hommes dont 1 seul encore en fonction,
- de la dernière sélection comparative d'attachés en Justice réparatrice³⁷ (ouvert en 2007) : sur les 54 lauréat·es, on dénombre 42 femmes dont 12 encore en fonction en prison et 12 hommes dont 2 encore en fonction.

Toutefois, il faut garder à l'esprit que même si ces sélections étaient ouvertes à toutes les filières universitaires ou d'enseignement supérieur long, il est très probable que ce sont principalement des diplômé·es de filières sociales qui ont postulé et, dès lors, il serait logique de compter plus de femmes déjà au niveau des candidatures. L'interprétation du taux de réussite des femmes à ces sélections nécessite qu'il soit rapporté au nombre de candidat·es mais cette information n'est pas disponible. Il n'en demeure pas moins que ces sélections ont intégré plus de femmes que d'hommes à la fonction.

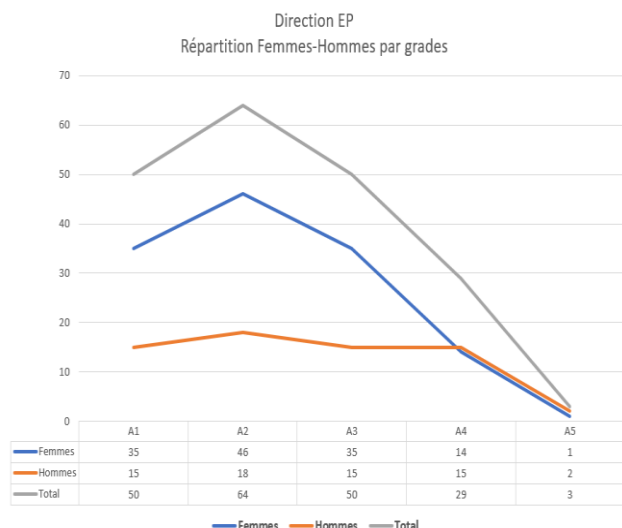
Enfin, examinons comment se répartissent les hommes et les femmes dans l'échelle hiérarchique de la profession. Celle-ci comporte 4 niveaux (par ordre d'importance : A2, A3, A4 et A5) auxquels a été associé un niveau subalterne (A1) qui n'a pas le titre de directeur. Généralement les personnes qui l'occupent sont des attachés-AMO et c'est par dérogation qu'elles peuvent exercer les prérogatives de direction, comme nous l'avons vu ci-avant. Le niveau A2 est donc le 1^{er} grade nommé directeur, c'est un niveau de collaborateur au chef d'établissement. C'est parmi les niveaux supérieurs (A3 relativement rarement, A4 essentiellement et A5 exceptionnellement) que l'on peut trouver les chefs d'établissements.

³⁵ Annexe 08 – Classement des lauréat·es – Sélection de directeurs pour les établissements pénitentiaires (AFG01079)

³⁶ Certain·es lauréat·es de ces examens sont toujours en fonction à la DG EPI mais dans d'autres services que les prisons – ici ne sont comptés que ceux occupant un poste de directeur en prison

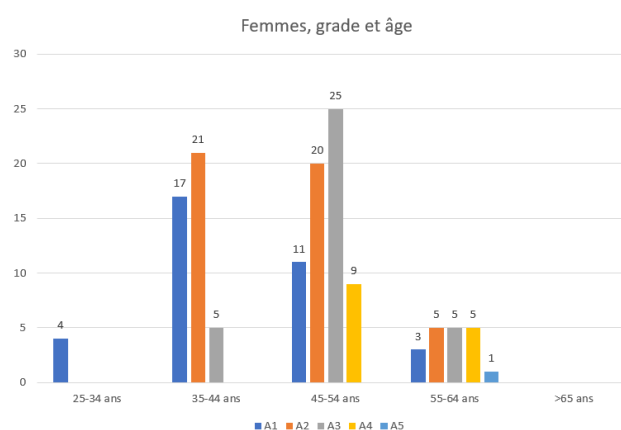
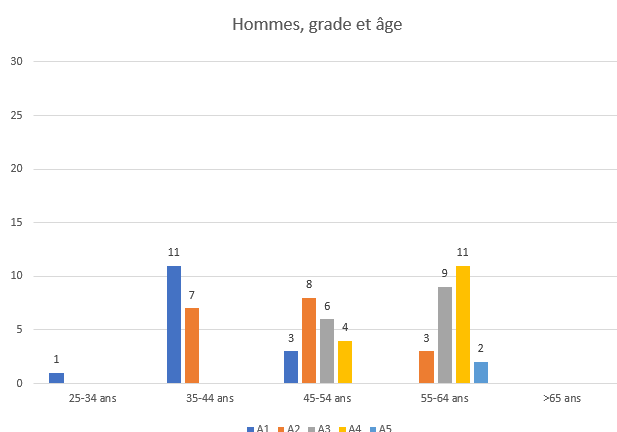
³⁷ Annexe 09 – Classement des lauréat·es - Sélection comparative d'attachés en justice réparatrice (AFG07826)

Si l'on examine la répartition des directeurs et directrices par grades (cf. graphique ci-dessous), on peut noter d'une part qu'environ 33% d'entre eux sont de niveau A2 (c'est le grade majoritaire en termes d'effectif) et, d'autre part, que le niveau A1 bien que n'étant pas un grade de direction représente tout de même environ 25% des effectifs de direction.



La répartition des grades par sexe permet de voir que la très large majorité des femmes (82%) est de niveau A1 et A2 alors que ces mêmes niveaux réunissent environ 50% des hommes, ces derniers étant répartis de manière relativement homogène dans l'échelle hiérarchique. Les hommes représentent environ 30% des A1, A2 et A3 mais leur proportion monte à environ 50% des effectifs des grades supérieurs A4 et A5.

Nous serions tentés d'y voir l'effet d'une ségrégation verticale mais ce serait d'une part occulter le fait qu'on observe une tendance à la parité des 2 sexes au sein des grades supérieurs A4 et A5 et, d'autre part, oublier que les femmes ont proportionnellement intégré la fonction plus récemment et que, dès lors, elles ont eu moins d'opportunités d'avancement que les hommes. Cela semble être corroboré par le décalage d'1 cohorte d'âge observé entre hommes et femmes (cf. supra) dès lors que l'on rapporte les grades aux cohortes d'âge pour chaque sexe comme dans les graphiques ci-dessous :



On voit en effet que pour les grades supérieurs (A3, A4 et A5) que l'on retrouve le plus d'hommes dans la cohorte des 55-64 ans (22 contre 10 dans la cohorte 45-54) alors que l'on observe le plus de femmes dans la cohorte des 45-54 ans (34 contre 11 dans la cohorte 55-64

ans). Enfin, on note que pour la cohorte 35-44 ans, seules des femmes sont représentées dans un de ces grades supérieurs (5 en A3).

Ces observations laissent à penser que le phénomène de plafond de verre n'existe pas au niveau des équipes de direction ; en effet, les femmes sont présentes de manière quasi identique que les hommes dans les plus hauts grades (A4 et A5). Le léger avantage que les hommes ont au niveau hiérarchique s'expliquerait plutôt par le fait que c'est dans la catégorie d'âge la plus élevée qu'ils sont les plus nombreux et dès lors qu'ils sont plus nombreux à avoir eu l'opportunité d'un avancement. L'avancement des femmes est bien réel mais comme on le voit décalé d'une cohorte.

3.2 Les effets sur le terrain de la féminisation de la fonction

Dresser l'état de la féminisation de la fonction a permis d'en dégager les contours et de définir le contexte dans lequel ce processus s'est développé. Au travers des perceptions³⁸ des personnes qui exercent la fonction nous allons tenter d'en affiner les traits en relevant les effets et les enjeux de sa féminisation sur le terrain. Cela doit nous permettre de voir quels mécanismes légitiment l'autorité des directrices et quels obstacles elles rencontrent dans cet exercice.

Les éléments révélés au cours des entretiens par les personnes interrogées indiquent qu'a priori la notion de genre n'intervient que très peu dans leur quotidien professionnel ; certaines personnes mentionnant même leur étonnement à l'idée qu'elle soit l'objet d'une question de recherche : *« Allez, pour moi, la question de genre ne se pose même pas. C'est d'ailleurs ce qui m'a étonné dans la présentation de ton travail : partir du postulat qu'il y en avait une. Une différence de genre pour moi c'est plus quelque chose d'individuel »* (Directeur depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau).

Aujourd'hui, selon les personnes interrogées et de manière unanime, c'est principalement dans les relations avec les détenus de culture ou d'obédience religieuse au sein desquelles la femme ne peut avoir un statut dominant par rapport aux hommes, que la notion de genre émergerait ; mentionnant même que la minorité masculine dans les équipes de Direction peut être problématique pour la gestion de ces détenus. Et si cette notion de genre intervient dans le relationnel entre collègues, c'est surtout présenté comme un fait entendu sans importance :

Parfois, il y a une parole qui fait appel au genre, de temps en temps, de manière humoristique. (...) Mais, c'est très bienveillant et, en tout cas moi je ne pense pas et mes

³⁸ Les extraits des entretiens qui seront utilisés seront rapportés aux profils définis dans la partie méthodologie compte tenu de l'anonymisation des propos garantie aux personnes interrogées.

collègues non plus, qu'on le sente comme une illustration des idées de genre et différence de sexe, non ça reste humoristique et c'est anecdotique (Directrice depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau).

Pourtant, au fil de ce qui paraît anecdotique, les entretiens ont révélé des éléments qui recoupent les lignes directrices relevées au travers de la revue de la littérature nous permettant d'en faire une analyse thématique.

3.2.1 Sexuation du secteur et de la fonction

Comme le révèlent les statistiques, si l'on considère le secteur uniquement de manière numérique, celui-ci peut être qualifié de mixte à prédominance masculine (un peu plus de 61% d'hommes) alors que la fonction peut être considérée de mixte mais à prédominance féminine (un peu plus de 67% de femmes). Comme nous l'avons vu, Gavaille et al. (2014) ainsi que D. Britton (2000) indiquent que l'analyse d'un métier ou d'un secteur professionnel du point de vue du genre nécessite de considérer les représentations idéologique et symbolique ainsi que les valeurs et codes qui sont partagés et véhiculés à leur égard³⁹. Les entretiens apportent ces éléments essentiels dans le cadre de cette recherche.

3.2.1.1 *Du secteur*

Selon les personnes interrogées, la prison est une institution symboliquement associée au masculin. La plupart relaye en ce sens les représentations socialement entretenues à l'extérieur à propos de la prison : « (...) *c'est une vision réductrice, voilà la prison c'est un univers masculin (...), ça sent la virilité et la testostérone, la violence* » (Directeur depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A) ou encore « *Les gens sont toujours peut-être avec cette idée de milieu d'hommes extrêmement ferme et extrêmement rigoureux* » (Directeur depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau).

À un niveau très symbolique, le rapport entre la prison et la punition/sanction associant celle-ci au genre masculin est également relevé : « *On est dans un milieu, je pense, le milieu de la punition est un milieu très masculin (...) la punition renvoie à des représentations masculines, là où l'accueil, le pardon au sens large du terme, la rédemption, les abeilles du symbole de la prison sont des symboles beaucoup plus féminins* » (Directeur depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction). Cette association entre sanction et genre masculin est également relevée par d'autres collègues dès lors qu'elle est présentée comme antinomique de

³⁹ Cf. 2.1 La sexuation des professions

la figure féminine : [parlant des anciens chefs surveillants] « *Quand une femme venait faire le rapport, par exemple, il pouvait se dire " Mais qu'est-ce que tu veux qu'elle vienne punir ? " »* (Directeur depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau) ou encore [parlant de commentaires de personnes extérieures] « *C'est pas possible qu'une femme directrice de prison (...) prononce des sanctions disciplinaires* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction).

Au niveau du personnel, cette assignation masculine associée à l'univers carcéral semblait toutefois plus prégnante à l'époque de l'arrivée des premières femmes qu'aujourd'hui. Le témoignage des deux directrices en fonction depuis plus de 20 ans évoque un « *milieu machiste* », un « *milieu paternaliste* » où « *tout se réglait entre hommes* ». Toutes deux indiquent que leur rareté les stigmatisait : « *Il n'y avait que des hommes (...) j'étais donc un peu une curiosité, une jeune femme comme moi* » (Directrice ayant commencé directement dans la fonction), ou encore :

Quand j'ai commencé, on n'était pas beaucoup de directrices (...) on était une denrée rare. D'abord, c'est le regard des collègues masculins qui m'a le plus impressionnée dans un premier temps, dans le sens où il y avait un petit peu de " ok, on t'accepte comme collègue " mais avec un petit sourire l'air de dire " on va bien voir ce qu'elle va bien faire " (Directrice ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau)

et enfin « *J'avais l'impression qu'il fallait faire l'homme pour (...) se faire respecter dans ce milieu-là.* » (id.).

3.2.1.2 De la fonction

Mais si aujourd'hui la fonction ne semble plus irrémédiablement associée au genre masculin en interne, les personnes interrogées mentionnent que les représentations sociales qui leur sont relayées à l'extérieur se nourrissent encore de ce stéréotype : « *Le monde des prisons est déjà beaucoup fantasmé de manière générale (...) comme étant un monde violent au quotidien* » (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) dans lequel il paraît difficile pour une femme d'exercer professionnellement : « *Ce n'est pas trop dur pour une femme en tant que travail ?* » (id.), « *mais comment une femme peut survivre dans un monde pareil ?* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant débuté dans une fonction d'un autre niveau) ; allant jusqu'à craindre pour leur sécurité « *Il y a cette représentation de la femme en prison (...) qu'elle serait plus en danger qu'un homme* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A) ou encore « *Tiens, comment ça se passe pour tes collègues féminines quand elles sont confrontées à de situations de crise ? Est-ce qu'elles sont exposées ?*

Comment leur sécurité est garantie ? Est-ce qu'elles ont les mêmes prérogatives que toi ? » (Directeur depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A). Et quand leur présence en prison n'est pas considérée comme incongrue, c'est leur allure féminine qui pose question :

Comme si ma fonction n'est pas compatible avec l'aspect physique (...) on me voit plus comme une institutrice maternelle (...). C'est curieux parce que simplement les gens peut-être que du coup ils se représentent le directeur comme, je ne sais pas moi, comme quelqu'un qui a le physique de camionneur ? (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction),

ou encore « *Les gens, c'est vrai, ont l'impression que pour être directeur, directrice de prison, il ne faut pas être féminine (...)* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction). L'apriori de personnes extérieures pouvant aller jusqu'à une remise en cause de leur féminité : « *Que font ces femmes là-dedans ? (...) est-ce que ça ne serait pas un petit peu des garçons manqués ? (...) des femmes qui ont besoin d'être confrontées à cette testostérone ?* » (Directeur depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A).

En définissant ce que les directrices doivent être ou ne pas être, ces discours illustrent les dimensions prescriptive et proscriptive des stéréotypes de genre mentionnées par A. Casini et M. Sanchez-Mazas (2005, p. 102)⁴⁰ et entretenus par rapport à la fonction.

3.2.2 Réitération des stéréotypes de genre

Les personnes interrogées se réfèrent unanimement à des stéréotypes de genre dès lors qu'il s'agit de parler des femmes et des hommes qui occupent la fonction. Le cadre de ces références est clairement ancré dans la bicatégorisation des sexes et des qualités naturelles qui leur sont assignées. Par ailleurs, sur la base de ces stéréotypes, la complémentarité des sexes dans les équipes de direction est tenue en idéal pour la gestion d'une prison.

Conformément à ce qui a été relevé au travers de la revue de la littérature, ce sont des qualités humaines d'empathie, d'écoute, de sensibilité, qui sont mises en avant concernant les femmes : « *La femme, de façon naturelle, est certainement plus empathique que l'homme* » (Directeur depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau) ou « *On est des femmes aussi et donc je pense qu'on a un petit côté " on va écouter ", on va pas nécessairement mater mais on va écouter* » (Directrice depuis moins de 20 ans ayant

⁴⁰ Cf. 2.1 La sexuation des professions

commencé dans une autre fonction de niveau A) ou encore « *Je pense qu'il y a cette approche plus sensible que peut avoir une femme auprès d'un détenu, peut-être une attention plus particulière, à l'écoute, à comprendre les problèmes familiaux un peu mieux peut-être qu'un homme* » (Directrice depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau) et [énumérant les exigences de la prison comme milieu de travail] « (...) *La nécessité d'être empathique pour justement prévenir autant que possible les conflits et ça je trouve que le personnel féminin l'a peut-être plus que le personnel masculin* » (Directeur depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A). Le recours à ce type de stéréotypes liés aux qualités féminines naturelles et leur supposé apport pour la fonction s'inscrit directement dans le discours de féminité identifié par N. Le Feuvre (2007, p. 12)⁴¹.

Le stéréotype de la nature plus faible et de personne à protéger est également mentionnée concernant les femmes : [parlant des gardes et indiquant qu'il y avait 2 périodes sur l'année où il fallait faire 7 jours d'affilée] « *J'ai fait en sorte que ce soit les deux mecs [de l'équipe de direction] qui fassent ces 7 jours...pour les [en référence à ces collègues directrices] protéger parce que c'est dur de faire 7 jours d'affilée* » (Directeur depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau) ou encore [évoquant une scène où un détenu force le passage et commence à tabasser un agent] :

Et la réaction de l'agent qui était à côté de moi, c'était de me mettre à l'abri, de me protéger (...) et il m'a accompagné au lieu d'aider à l'intervention. Tu vois quelque part je me dis tiens si j'avais été un homme, comment le personnel autour aurait réagi ? Est-ce qu'il aurait cherché à me mettre à l'abri ? Est-ce qu'il aurait aussi cherché à mettre en sécurité le directeur ou il serait allé défendre notre collègue tabassé, voire il aurait quasi invité le directeur à aller avec lui à l'intervention. (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A)

Ces deux exemples mettent en avant le ravivement des références à la virilité avancé par V. Boussard et al. (2007, p. 86)⁴² qui peut se présenter à l'occasion de la féminisation d'un milieu professionnel masculin.

Dans un autre registre, le stéréotype de rigueur administrative des femmes est également pointé : « *Je suis le premier à le reconnaître, dans les travaux administratifs, y compris les tâches administratives qui sont effectuées par du personnel de surveillance, les femmes sont plus rigoureuses, on arrive certainement à des résultats supérieurs dans certaines tâches avec*

⁴¹ Cf. 2.3 Le processus de féminisation

⁴² Cf. 2.4.1.1 Réactivation/réitération des stéréotypes de genres

des femmes » (Directeur depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau).

Par ailleurs, les femmes confient ne pas hésiter à recourir aux stéréotypes de genre à un intérêt stratégique : « *Dans la relation détenu-directrice je sais faire passer ma féminité et c'est un atout* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) ; et peut faciliter certaines situations : « *Moi je dis parfois "je ne suis jamais qu'une femme" tu vois pour dédramatiser (...) ou pour décadénasser un truc qui était un peu tendu, oui il y a quand même de stratégie derrière (...), je m'auto-dévalorise par l'humour...j'ai la chance d'être blonde...c'est facile.* » (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A). Ce dernier propos démontre également que la dévalorisation de ce qui est associé au féminin évoqué par L. Bereni et al. (2020, p.224)⁴³ reste entretenu en milieu carcéral. En effet, si cette directrice y a recours de manière stratégique, c'est parce que ce type de discours trouve un écho auprès d'une partie du personnel.

Parallèlement, si les directrices usent parfois des stéréotypes liés au sexe féminin, dépasser leur genre pour agir à la manière des hommes ne paraît pas acceptable pour une grande partie des personnes interrogées :

Je suis convaincu que les femmes ont énormément de choses à apporter dans un système comme le nôtre, à une condition, c'est qu'elles restent des femmes et qu'elles ne singent pas bêtement la personnalité des hommes. Je connais des exemples de femmes qui sont plus des hommes que des femmes, et ça, je ne suis pas du tout persuadé que ce soit une bonne chose pour les prisons non plus. (Directeur depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) ;

ou « *J'ai jamais eu de problème (...) en restant femme, je n'ai pas voulu me travestir en homme parce que j'étais directrice de prison.* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction). Cela ne rejoint pas les observations de M. Darley et J. Gauthier (2014, p. 76)⁴⁴ réalisées auprès des services de police ni celles de A. Grövel et J. Stevanovic (2016, p. 90)⁴⁵ effectuées dans les services embarqués de la Marine marchande en ce sens que les directrices de prison ne gagneraient visiblement rien à viriliser leur comportement pour asseoir leur légitimité professionnelle. Cette différence s'explique probablement par le fait que les directrices de prison occupent un poste de commandement éloigné des postes d'exécution , ce qui les expose moins aux situations où peut s'exprimer la virilité.

⁴³ Cf. 2.1 La sexuation des professions

⁴⁴ Cf. 2.4.1.1 Réactivation/réitération des stéréotypes de genres

⁴⁵ Idem

Certaines femmes interrogées mentionnent le recours à des assignations sociales attribuées aux femmes pour relever la difficulté d'être une femme et d'occuper la fonction de directrice : « *En tant directrice, femme, je trouve que l'aspect moi qui me saute aux yeux et qui est compliqué en tant que femme aussi et surtout en tant que mère de famille, c'est la disponibilité, le fait de prêter des gardes, les week-ends et fériés. Et donc cette difficulté de concilier la vie privée et la vie de femme.* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) ; [relayant les propos d'un de ses collègues directeur à son entrée dans la fonction] « *Je ne comprends pas comment une femme peut envisager d'être directrice de prison, pour moi c'est inconciliable avec une vie de famille.* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau).

Concernant les hommes, les stéréotypes de genre mentionnés sont plutôt relatifs à leur force physique « *Parfois, pour gérer des situations tendues et musclées, je dirais au niveau violence des détenus, un homme aura peut-être plus la force physique pour affronter ce genre de choses.* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau). Ce stéréotype de genre classique concernant les hommes prend évidemment un sens particulier dans le contexte carcéral où pour certains la gestion de la violence est le cœur du métier. Dans cet ordre d'idées, on retrouve dans le propos relevé ci-avant un ferment de division sexuelle du travail comme le mentionnaient V. Boussard et al. (2007, p. 78) dès lors que le cœur du métier nécessite des capacités associées aux hommes⁴⁶. Leur manière plus brute de traiter les choses est également évoquée : « *La conversation au moment de l'audition paraît plus musclée, plus autoritaire peut-être quand c'est un directeur masculin, (...) vraiment plus coq et aussi plus rapide* » (Directrice depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau) ; ou encore à l'entre-soi masculin des conversations non-professionnelles « *Et donc quand on est entre hommes (...) des fois on va caricaturer sur des histoires de femmes* » (Directeur depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A), « *Il y a toujours une communication différentes entre 2 hommes, qu'entre un homme et une femme, le type de conversation ne sera pas le même, par exemple (...) vers des loisirs qui ne sont pas les mêmes, ils vont parler voiture ou tu as bu un verre* » (Directrice depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau), « *Tu sais entre hommes, c'est assez limité hein. On parle de sport, on parle foot, on parle cul et voilà de voitures* » (Directeur depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans

⁴⁶ Cf. 2.4.1.2 Division sexuelle du travail

une fonction d'un autre niveau). Enfin la propension des hommes pour ce qui relève d'éléments techniques est également évoquée : « *Les hommes aiment parler technologies, ils aiment les serrures électriques, ils aiment les détecteurs d'évasion et tout ça* » (Directeur depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction).

La réitération des stéréotypes de genre semble également le fait des détenus et ce de manière manipulatoire que ce soit en disciplinaire ou dans la gestion du dossier :

Par rapport aux éléments qu'on doit utiliser pour faire évoluer le dossier ou pour les analyses (...), avec moi, certains [détenus] sont plus dans une communication vers la famille, en faisant appel à des valeurs traditionnellement féminines tandis que vis-à-vis de mes collègues [masculins], quand j'entends certaines conversations, ils iront plus de nouveau faire appel à des valeurs réputées traditionnellement masculines, comme devoir faire vivre sa famille ou bien devoir s'imposer ou mettre en avant l'effort enfin ce genre de notions, tandis que vis-à-vis de moi ce sera peut-être « Oh mais je voudrais bien avoir une femme, je voudrais bien avoir des enfants, avoir une vie de famille », ce genre d'éléments. On dirait que certains pensent qu'ils vont avoir un meilleur écho chez moi si on parle des valeurs familiales et je pense que ça c'est différent vis-à-vis des hommes. Ils communiquent autrement, ils font appel, ils évoquent d'autres valeurs. (Directrice depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau).

Enfin, dans l'ensemble, les personnes interrogées encensent les vertus de la mixité dans une équipe dès lors que, selon elles, elle permet un certain équilibre notamment basé sur la complémentarité des qualités assignées à chaque sexe : « *Une équipe mixte fonctionne mieux qu'une équipe uniquement de mecs ou uniquement de filles, parce qu'il y a un certain équilibre qui s'installe* » (Directeur depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau) ou « *J'aimerais quand même avoir une équipe plus mixte (...), entre femmes il y a un peu de mesquinerie, je ne sais pas l'expliquer, je ne vais pas dire que c'est typiquement féminin mais je pense que s'il y avait plus d'hommes dans l'équipe, ça passerait à l'arrière-plan* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant directement commencé dans la fonction) ou encore :

Je trouve qu'une équipe mixte de directeurs femmes et de directeurs hommes est une équipe qui est très enrichissante parce que c'est vrai que les sensibilités étant fort différentes, on peut aborder des problématiques avec des angles très différents mais qui peuvent se compléter très bien et qui justement peuvent s'enrichir très fort. (...) Voilà, je ne pourrais pas percevoir une prison basée uniquement sur du personnel d'un seul sexe, je pense que ça tronquerait absolument la vision des problèmes que l'on pourrait voir en prison (Directrice depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau).

À cet égard, les personnes interrogées semblent indiquer que l'intégration des femmes dans la fonction est telle d'un point de vue numérique qu'elle engendre une crainte non pas d'un risque d'indifférenciation ou de dissolution du genre comme le mentionnait A-C. Le Gendre (2014, p. 46)⁴⁷ mais plutôt de l'éventuelle disparition des hommes dans la fonction : « *On est confrontés de plus en plus à un déséquilibre hommes-femmes dans certaines équipes* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction), « *Il faudrait peut-être maintenant se pencher sur la place des hommes dans les prisons parce que la difficulté dans l'avenir c'est ça " Est-ce qu'il y aura encore des hommes dans la fonction ? " et à mon avis il n'y en aura quasi plus !* » (Directeur depuis plus de 20 ans qui a commencé directement dans la fonction). Et cette disproportion grandissante n'est semble-t-il pas sans poser problème aux détenus : « *Les détenus parfois se plaignent de ça, aussi bien pour les équipes de direction que pour les équipes psychosociales, qu'il y a une surreprésentation féminine généralement et, certains ont quand même du mal à évoquer leurs problèmes personnels devant des femmes* » (id.).

En filigrane de l'ensemble de ces propos illustrant le recours aux stéréotypes de genre et à la bicatégorisation des sexes, percole l'idée avancée par S. Cromer et D. Lemaire (2007, p. 62)⁴⁸ de « confrontation particulière entre les sexes » nécessitant que chacun et chacune affirment « son appartenance à son groupe de sexe » alors même qu'ils tâchent à se faire reconnaître « en tant que membre du groupe professionnel ».

3.2.3 Division sexuelle du travail

Au sein de chaque équipe, une répartition des domaines de fonction est opérée et quand l'équipe est mixte, elle devient très souvent le lieu d'une division sexuelle du travail : « *La sécurité c'est resté du domaine masculin* » (Directrice depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau), ou encore « *Les femmes ne parlent que très peu de ça [en référence à ce qui est technique], elles parlent plus de l'organisation des activités. Euh alors est-ce que c'est parce qu'on leur ne leur laisse que ça ? c'est possible aussi.* » (Directeur depuis plus de 20 ans ayant directement commencé dans la fonction). A l'instar de ces témoignages, un relevé de la répartition des domaines distincts de la direction du service psychosocial⁴⁹ et de la direction bâtiments/sécurité⁵⁰ indique qu'il y a effectivement une division sexuelle du travail

⁴⁷ 4.1.1.1 Réactivation/réitération des stéréotypes de genre

⁴⁸ cf. 2.4.1.1 Réactivation/réitération des stéréotypes de genres

⁴⁹ Annexe 10 : Relevé direction SPS

⁵⁰ Le relevé est un document interne qui m'a été transmis à titre informatif sans autorisation de diffusion notamment parce qu'il est nominatif, il n'est dès lors pas mis en annexe

même au sein des équipes de Direction : au niveau fédéral, 30 des 37 responsables de SPS sont des femmes et pour ce qui est des responsables bâtiments (domaine souvent associé à la sécurité), les données fournies ne concernent que la Région Sud mais elles révèlent que c'est souvent le·a chef·fe d'établissement et à défaut plutôt des hommes qui en sont en charge, ce faisant, la proportion d'hommes augmente pour ce domaine de fonction. Ces propos et relevés de répartition nous laissent observer que « les mécanismes de différenciation du masculin et du féminin » mentionnés par G. Malochet (2005, p. 217) sont reproduits au sein des équipes de direction de prison en continuité de la ségrégation horizontale du marché du travail.

Au-delà de la répartition des domaines, plusieurs personnes interrogées mentionnent la maternité/grossesse comme diviseur entre directeurs et directrices : « *Voilà, le plus grand handicap d'une femme, c'est qu'elle peut tomber enceinte* » (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) notamment parce que ce sont plus souvent des hommes qui ont dû compenser, et parce que ce serait un obstacle à l'avancement des femmes :

J'ai vécu la situation d'aller en remplacement de collègues enceintes, ça c'est un impensé. Et s'il y a lieu de penser à ça, c'est pour le confort des équipes de direction qu'il y ait un remplacement des femmes enceintes. Mais c'est un impensé en termes de carrière, même si c'est moins le cas dans la fonction publique que dans le secteur privé, il reste plus facile pour un homme de changer d'établissement parce qu'il y a des rôles sociaux, mais aussi parce que je pense avoir eu la possibilité d'acquérir plus d'expériences que des collègues féminines qui ont eu 2 ou 3 enfants et qui sont restées absentes de prison autant de fois pendant un an ou à peu près. (Directeur depuis plus de 20 ans qui a commencé directement dans la fonction).

Ce qu'une collègue confirme : « *Chaque fois que j'ai annoncé mes grossesses, c'était la catastrophe parce qu'il fallait penser au nombre de mois où je ne serais pas là, où il faudrait me remplacer, prendre mes attributions.* » (Directrice depuis plus de 20 ans qui a commencé directement dans la fonction) et d'ajouter [en référence à la charge familiale socialement assignée aux femmes] « *En tout cas, à titre personnel, moi je sais que j'ai laissé passer certaines opportunités de promotion parce que je n'avais pas envie de quitter, si tu veux, ma zone géographique et faire de longs déplacements, voilà. Donc oui c'est un frein.* » (id.). Ces propos démontre comme le mentionnait M. Maruani (2017, p. 38) que dans une profession mixte devenue mixte, des clivages en termes d'égalité entre les sexes persistent⁵¹.

⁵¹ Cf. 2.4.1.2 Division sexuelle du travail

3.2.4 Dévalorisation du métier

Comme l'indique un directeur depuis plus de 20 ans qui a commencé directement dans la fonction : « *Dans les prisons, il y a eu une dévalorisation progressive de la fonction* ». Cette assertion est relayée unanimement par les plus ancien·nes dans la fonction qui sont ou ont été chef·fes d'établissement.

Par contre, iels n'incriminent pas la féminisation ni comme un facteur ni comme un signe de dévalorisation de la fonction, l'intégration des femmes étant plutôt considérée comme favorable pour le secteur :

Je pense justement que ça a beaucoup stagné aussi dans le monde des prisons parce qu'il n'y avait que des hommes et je pense que l'arrivée des femmes a quand même contribué à une évolution spectaculaire des choses dans les prisons. Honnêtement, ça a boosté, ça a quand même obligé les hommes à se remettre en question par rapport à leur mode de fonctionnement (Directrice depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau) ;

notamment grâce aux qualités naturelles qui leur sont assignées :

Je pense que les femmes de par les rôles sociaux qui sont globalement les leurs, ont quelque chose de plus intégratif, de plus doux à apporter dans un milieu qui est très dur où le personnel pénitentiaire, encore essentiellement masculin, est très dur, vient de milieux sociaux où l'éducation est ric-rac et viennent avec le sentiment " j'ai des étoiles sur les épaules donc je vais affirmer ma virilité. " (...) et je pense que les femmes ont la possibilité, si elles le souhaitent, d'apporter une vision plus intégrée (Directeur depuis plus de 20 ans qui a commencé directement dans la fonction).

Selon certaines personnes interrogées, il faut considérer que l'intégration des femmes a également été une plus-value politique : « *De la part de l'Autorité, je pense que c'était une vision, je crois qu'il y avait un intérêt de voir des femmes directeurs quand même aussi (...) de suivre l'évolution normale de la société, de ce qui se passait dans la société* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau) ; y compris quand elle n'a fait que d'accompagner le changement :

Quand j'ai commencé ma carrière, c'est vrai qu'à l'époque, il y avait très peu de femmes dans les métiers de sécurité. (...) ça convenait certainement plus à des hommes qu'à des femmes à l'époque. Et puis quand Saint-Léonard a été transféré à Lantin, mais c'était clairement avec le fameux projet de humanisation de prison. Et donc ils changeaient tout à fait la philosophie de travail (...) les femmes sont arrivées en remplacement d'autres qui partaient. (Directeur depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau)

La plus-value de l'intégration des femmes à la fonction mentionnée par les personnes interrogées répond au phénomène révélé par D. Epiphane (2016) d'utilisation des compétences

féminines pour enrichir le cœur du métier⁵². Par ailleurs, ces propos s'inscrivent dans le discours de féminité identifié par N. Le Feuvre (2007, p. 12)⁵³.

Si la féminisation n'est pas mise en cause pour expliquer la dévalorisation de la fonction, les personnes interrogées évoquent en chœur et sans détour une perte de reconnaissance voire une mainmise de l'Autorité ainsi qu'une remise en cause externe de leur probité professionnelle :

On a de moins en moins de pouvoir finalement (...). Il y a quelques années, les chefs d'établissement avaient vraiment du pouvoir à tout point de vue, au niveau de la gestion des détenus comme au niveau de la gestion du personnel. Nous, on a de moins en moins de pouvoir, on a de plus en plus de contrôles, de plus en plus de responsabilités (...) c'est pas pour rien qu'on a souscrit une assurance⁵⁴ (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) ;

J'ai l'impression qu'on a perdu quand même notre autorité. Mais je pense que notre administration est un peu responsable de ça. Moi j'ai commencé à voir une diminution de notre autorité (...) à partir du moment où le cabinet a invité uniquement les organisations syndicales à la discussion sur les établissements sans inviter les chefs d'établissement aux discussions (...), je trouve que ça a dénaturé notre rôle au sein de la prison. Et je trouve que c'est à partir de ce moment-là qu'on a vraiment décrédibilisé notre fonction auprès du personnel. Et en plus de ça, on nous a retiré beaucoup de pouvoir d'initiative dans beaucoup de domaines (Directrice depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau) ;

Mais il y a de moins en moins d'autorité, d'une part, et moins de reconnaissance, d'autre part. (...) Et au niveau de l'autorité, on le voit avec toutes les nouvelles procédures, tout notre travail est sans arrêt contrôlé, tout notre travail fait l'objet de possibilités de recours, tout notre travail est chaque fois remis en cause parce qu'aux yeux de certains, nous sommes toujours des oppresseurs et (...) des tortionnaires qu'il convient de maîtriser. Et finalement nous devenons dans certaines tâches des facteurs pour l'administration et rien d'autre. (Directeur depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau)

Ces propos s'inscrivent pleinement dans l'évolution de la DG EPI décrit au niveau du contexte institutionnel⁵⁵ et recourent les analyses de Ph. Kennes et R. Van De Voorde (2015)⁵⁶.

La fonction serait également dévalorisée par le mode de recrutement des directeurs et directrices ainsi que par le fait que bon nombre de personnes qui exercent la fonction n'en ait ni le titre ni le grade :

⁵² Cf. 2.4.1.3 Dévalorisation du métier

⁵³ Cf. 2.3 Le processus de féminisation

⁵⁴ Assurance en responsabilité civile contractée grâce à la création de l'ASBL Association francophone des Directeurs de prison

⁵⁵ Cf. 3.1.2.1 Copernic, le nouveau management et la bureaucratisation de la DG EPI

⁵⁶ Idem

Les conditions de recrutement et l'accès à la profession ont évolué avec le temps. Et donc je me retrouve parfois (...) avec des personnes qui n'avaient jamais vu une prison de près. (...) On a fait arriver dans la fonction direction des militaires, des psychologues, des consultantes en Justice réparatrice et je le dis au féminin parce que c'était essentiellement des femmes (...). Et donc on peut se retrouver quand même du jour au lendemain dans une maison d'arrêt où la rigueur juridique est extrêmement importante, on peut se retrouver avec des gens qui n'ont jamais vu un cours de procédure pénale et qui ne savent pas ce qu'est un mandat d'arrêt. (Directeur depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) – à l'époque de son recrutement, la condition de base pour postuler était un diplôme équivalent au Master en Criminologie ;

[évoquant le fait que dans l'équipe de direction dans laquelle il exerce, il y a majoritairement des personnes qui ont le grade d'Attaché AMO] Par rapport aux autres établissements pénitentiaires, c'est complètement déséquilibré par rapport aux fonctions qu'on est censés assumer et déséquilibré dans le sens où on demande beaucoup de choses à nos AMO qui n'ont pas nécessairement la fonction et qui en plus n'ont pas encore la reconnaissance pécuniaire par rapport à ce qu'ils font. (Directeur depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A)

Les éléments mis en avant par les personnes interrogées soutiennent l'analyse de M. Cacouault-Bitaud (2001) selon laquelle l'examen de l'ensemble des transformations subies par la profession révèle que féminisation et dévalorisation ne peuvent être associées⁵⁷ même si ces deux processus se réalisent en concomitance ; ce qui illustre pleinement aussi les propos de N. Le Feuvre (2007) concernant l'articulation de la féminisation à d'autres phénomènes de changement⁵⁸.

3.2.5 Sexualisation des rapports sociaux professionnels

Toutes les personnes interrogées évoquent d'une manière ou d'une autre que les rapports sociaux professionnels en prison peuvent être sexualisés.

La séduction est le fait le plus cité :

J'ai une relative difficulté à travailler avec les femmes parce que, qu'on le veuille ou non, il y a quelque chose qui est de l'ordre de la séduction entre les individus, mais même quand les hommes travaillent avec des hommes, je pense que la séduction fait partie de la relation humaine et que quand on travaille avec des hommes, il y a cet élément qui entre en ligne de compte, mais pas forcément de la même manière qu'avec des femmes » (Directeur depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) ;

[parlant des agents qui seraient plus indulgents avec une directrice] « Je crois que le fait d'être une femme qu'il y a toujours aussi une volonté de séduction (...) oui je crois qu'il y a toujours

⁵⁷ Cf. 2.4.1.3 Dévalorisation du métier

⁵⁸ Cf. 2.2 La notion de féminisation

ce côté, euh, on va faire pas pour lui faire plaisir mais parce que c'est une femme et parce que peut-être que plus si affinités, voilà. » (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) ; *« Parfois, quand on utilise un peu l'humour (...) ça risque de déraper un peu dans la séduction, enfin tu vois " Ah, elle rit avec nous, elle a envie d'être copine avec moi, elle s'intéresse à moi "(...), on dirait que ça donne l'impression, comme si on était ouvert pour autre chose. »* (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A) ; [parlant de collègues directrices] *« J'ai déjà vu ça oui des comportements un peu plus de séduction, comment je vais dire ? Tu vois c'est un peu plus du flirt ou du minaudage quoi (...) voilà c'est plus de l'ordre du flirt, c'est même un peu gros, mais aussi de tentatives de manipulation. »* (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A).

Les comportements sexuels sont également cités en tant que rapport social professionnel : *« (...) les idylles, d'ailleurs dans le cadre de la mixité, ça, ça pose beaucoup de problèmes sur le lieu de travail »* (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction). Les directrices les plus anciennes dans la fonction évoquent notamment la domination sexuelle dont elles ont été les témoins à leurs débuts au sein des prisons : [parlant d'une collègue entrée en fonction en même temps qu'elle mais dans un autre établissement] *« Elle n'a pas eu la même chance que moi parce que justement, elle était la cible de (...) on dirait maintenant de harcèlement, tu vois elle est tombée sur des chefs d'établissement qui étaient un petit peu du genre " vous passez à la casserole ou vous la fermez ! " »* (id.) ou *« on était parfois transparentes puisqu'on [en référence aux collègues masculins] se permettait certaines réflexions sexistes sur le physique des femmes et à propos de leur capacité de séduction de certains membres du personnel féminin. »* (Directrice depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau). Mais l'aspect domination sexuelle masculine ne semble toutefois pas qu'un fait du passé notamment puisqu'une différenciation semble encore de mise pour un même comportement dès lors qu'une directrice est concernée :

[évoquant les commentaires sexistes qui ont cours dans des moments d'entre-soi masculin avec les chefs surveillants] *On a une collègue qui faisait partie de l'équipe de Direction qui est sortie avec un assistant pénitentiaire et la femme de cet assistant pénitentiaire travaillait à la prison (...). Et ça a été découvert et ça fait un ramdam pas possible. Et comme moi j'étais super proche de cette collègue, je me suis fait aussi attaquer.* (Directeur depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A).

Cette différenciation allant même jusqu'à la discrimination : *« Je connais beaucoup de directeurs qui se vantent d'avoir eu beaucoup de conquêtes féminines dans leur personnel, et*

qu'on en riait, je dirais même qu'on trouvait ça presque admirable, mais quand il s'agit d'une femme dans le sens inverse, là les réactions sont très négatives. » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau). Ces propos révèlent l'usage de la sexualité et des références à celle-ci en tant que moyens pour (r)établir un rapport de force sur les femmes (cf. S. Cromer et D. Lemaire, 2007) et ce faisant pour rappeler de manière sans doute inconsciente leur incongruité (cf. A. Grövel et J. Stvanovic, 2016).

Un autre élément indiquant une sexualisation des rapports sociaux qui a été relayé par plusieurs personnes, c'est l'utilisation d'injures ou de commentaires péjoratifs à connotation sexuelle liée au sexe féminin : *« Ça ma surprise mais j'ai un collègue qui a fait une réflexion sur un membre féminin [d'une autre équipe] en disant " Elle doit être mal baisée celle-là ". Et donc moi j'ai répondu " Si elle est mal baisée, c'est qu'on la baise mal " ».*

Mais cela n'est pas que le fait du personnel :

Il arrive que des détenus fassent des remarques grivoises (...) vis-à-vis des femmes (...) ils font ça dans le cadre d'un mécontentement mais pas parce que c'est une femme mais bien parce que la décision ne plaît, ils rajouteront une couche en la traitant de pute, ce sera une insulte plus féminine ou salope » (Directeur depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A).

Parallèlement, la référence aux parties génitales masculines pour représenter la force de caractère fait visiblement partie du répertoire des expressions utilisées en prison et dans les exemples cités, c'est chaque fois le fait de femmes dans une situation de comparaison aux hommes : *« Je me souviens de la cheffe d'EP qui au début quand elle est arrivée qui a dit " Moi je n'ai pas une paire de couilles mais j'ai une paire d'ovaires " ou je sais pas quoi enfin bref en disant qu'il ne fallait pas forcément avoir une paire de couilles pour pouvoir en avoir dans le pantalon.* » (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) ; [se remémorant la parole d'une femme de l'administration centrale apprenant l'arrivée d'une femme au poste de Directeur régional pour la région Sud] *« Oh c'est chouette, on va avoir enfin quelqu'un qui a des couilles ! »* (Directeur depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau). Même si ces références sont le fait de femmes, elles révèlent l'imprégnation de la représentation masculine par la sexualité telle que décrite par S. Cromer et D. Lemaire (2007)⁵⁹.

⁵⁹ Cf. 2.4.1.4 Sexualisation des rapports sociaux professionnels

Enfin, les références à la sexualité paraissent à la fois un code de reconnaissance entre pairs masculins quand ils ont cours dans des moments d'entre-soi masculin : [parlant du briefing du matin où sont réunis direction, bureau des chefs surveillants, bureau du disciplinaire et greffe] « *Il arrive que l'on se retrouve qu'entre hommes et il y a un des chefs qui prend plaisir à dire "Ah, on va pouvoir parler cul aujourd'hui" ...tout le monde rigole et voilà !* » (Directeur depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI⁶⁰ dans une fonction d'un autre niveau). On retrouve dans cet exemple les fonctions identitaires de la sexualisation des rapports sociaux professionnels tels que décrits non seulement par S. Cromer et D. Lemaire (2007) mais aussi par A. Grövel et J. Stevanovic (2016) : maintenir la cohérence du groupe masculin et mettre à distance le groupe féminin.

3.2.6 Transgression interdits anthropologiques

Il fut un temps où les personnes occupant la fonction disposait d'une arme et devaient suivre les cours de tir, ce qui semble un peu contre-nature dans cette anecdote relative au début de carrière d'une directrice : « *C'était un gros pistolet, comme dans les Westerns, tu vois avec un barillet, j'avais peur de ce truc, je tremblais en le tenant, c'était lourd (...). Je me suis dit "J'espère que je n'aurai jamais me servir de ce bazar !", est-ce que c'était lié au fait que j'étais une femme ?* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction). Son questionnement d'aujourd'hui renvoie à l'interdit anthropologique évoqué par G. Pruvost (cf. cadre théorique). Bien que les armes ne sont plus présentes dans les prisons en Belgique, le recours à la contrainte physique reste une possibilité en cas d'intervention sur un détenu ; dans ce cadre, ce tabou social semble conserver des réminiscences dès lors que, conformément à ce que L. Bereni et al. (cf. cadre théorique) mentionnaient, la présence de femmes dans un poste de commandement paraît moins transgressif que dans un poste d'exécution :

[parlant du ressenti des agents] « *Ce qui les stresse c'est peut-être finalement en lien avec la sécurité. Une directrice est là pour analyser et prendre des décisions et partager les décisions, elle n'est pas dans l'exécution. Mais l'agente féminine est dans l'exécution et peut être confrontée à des situations de danger pour laquelle des agents masculins devront aussi intervenir (...) Je trouve que des femmes directrices pour eux c'est dans la normalité ; des agentes, malgré qu'elles soient de plus en plus présentes, tu ne peux pas dire c'est dans la normalité, parce que ça reste un sujet d'inquiétude pour eux.* (Directeur depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A)

⁶⁰ Idem

3.2.7 Insécurisation du secteur

Les personnes interrogées ne relayent pas que l'intégration des femmes dans les équipes de Direction implique une insécurisation du secteur ou de la profession. Toutefois, le sentiment qu'il est nécessaire de protéger les directrices parce que ce sont des femmes est mis en avant par plusieurs personnes et si leur protection expose d'autres personnes au danger, leur présence peut être considérée comme une insécurisation : [voulant illustrer son côté protecteur par rapport à ses collègues féminines] « *Je ne me souviens pas pendant quelle grève mais j'ai distribué les repas avec une collègue et il y a un détenu qui a commencé à être plus agressif et je me suis mis devant.* » (Directeur depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau) ; rappelons également le témoignage déjà mentionné (cf. supra réitération des stéréotypes de genre) : « *Et la réaction de l'agent qui était à côté de moi, c'était de me mettre à l'abri, de me protéger (...) et il m'a accompagné au lieu d'aider à l'intervention.* » (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A). On retrouve dans ces propos, l'idée de M. Darley et J. Gauthier (2014) établissant qu'assurer la protection des femmes peut être une manière pour les hommes d'assurer leur masculinité et, d'une certaine manière, la subordination des femmes⁶¹.

Le risque est évidemment plus important dans le cellulaire et concerne principalement les postes de surveillance. C'est une donnée que les équipes de Direction doivent considérer dans la gestion du personnel de surveillance :

Si tu veux, à chiffre égal en nombre de personnes, d'un jour à l'autre, je n'ai pas la même façon de fonctionner parce que le sentiment de sécurité du personnel n'est pas le même selon la proportion d'hommes et de femmes. En tant que dirigeante, je dois malheureusement valider ça parce, puisque les femmes ne peuvent pas mettre les détenus au cachot comme elles ne peuvent pas les fouiller, je dois tenir compte de cet élément qui m'a été renvoyé " En cas d'intervention, nous on n'est pas assez et donc on refuse de donner telle ou telle activité " et ça c'est un problème.(...) alors du coup c'est plus souvent les hommes qui sont exposés (...) parce que c'est eux qui interviennent. (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction)

Ce risque et le sentiment d'insécurisation semblent ravivés par la présence de plus en plus importante de femmes dans les postes de surveillance : [relayant les inquiétudes des agents pénitentiaire en termes de sécurité] « *Le jour où on aura plus de femmes que d'hommes, qu'est-ce qu'on fera si on a un problème à gérer ?* » (Directeur depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A). Ces constats rejoignent celui de G. Malochet

⁶¹ Cf. 2.4.2.2 Insécurisation du secteur

(2007a) selon lequel les stéréotypes de genre mis en jeu dans la division sexuelle du travail en prison sont subordonnés « à la défense d'un impératif sécuritaire » (p. 118).

3.2.8 Faire autorité

Les éléments sur lesquels repose l'autorité sont décrits différemment d'une personne interrogée à l'autre, toutefois, ils ont tendance à converger vers de piliers relativement semblables. Les personnes interrogées partagent également une vision similaire du leadership efficace. Par contre, dès lors qu'il s'agit de l'exercice de l'autorité par des femmes en milieu pénitentiaire les avis divergent. En effet, bien que la légitimité des directrices à faire autorité semble acquise pour toutes les personnes interrogées, nous verrons que l'incidence de leur sexe sur la reconnaissance de leur autorité sur le terrain est diversement perçue.

3.2.8.1 *Les piliers de l'autorité*

Au niveau des détenus, c'est essentiellement le statut qui fait l'autorité « *Je trouve que par rapport aux détenus, le directeur c'est le directeur.* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A) ; parlant des détenus] « *Par rapport à l'autorité essentiellement, c'est le statut qui fait la différence.* » (Directeur depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau). Toutefois, plusieurs personnes interrogées indiquent qu'avec certains détenus « *d'origine maghrébine* », le statut ne suffit pas à établir le rôle d'autorité : « *Pour eux la femme n'a pas nécessairement d'autorité, ils ne l'associent pas à une fonction d'autorité.* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction)

Plus généralement, au niveau du personnel, l'expérience (en termes de vécu professionnel et d'avoir fait ses preuves) et l'expertise (en termes de connaissances et de compétences) sont les éléments les plus cités en plus du statut comme piliers sur lesquels asseoir son autorité en tant que directeur. Le statut est évidemment l'élément qui confère le rôle d'autorité : « *L'autorité vient avec le titre* » (Directeur depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau). Mais l'expérience et l'expertise semblent fonder la capacité de décision que le personnel attend d'une personne qui occupe la fonction de directeur : « *Pour avoir une autorité qui est reconnue par le personnel, il faut avoir l'expérience et l'expertise (...), c'est quand tu as une ligne de conduite à laquelle les gens savent se référer.* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) ; « *Il y a l'aspect expertise, on doit être expérimentés, pouvoir connaître énormément de choses (...) pour quand on te parle de quelque chose, pouvoir embrayer d'emblée (...) savoir répondre au problème, à la question.* »

(Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A). Ces propos s'inscrivent dans ceux de G. Juvet (2016) quand d'une part elle définit l'autorité comme la capacité à prendre des décisions et à les faire respecter et, d'autre part elle détermine qu'elle repose sur les qualités et compétences de la personne qui l'exerce même si le pouvoir de faire autorité est conférée par le statut⁶².

Plusieurs autres éléments ont été cités comme facilitateurs pour asseoir son autorité de directeur en prison :

- L'âge : *« Je pense qu'il est beaucoup plus facile pour moi d'être un directeur maintenant (...) que ça ne l'était à 27 ou 28 ans, parce que aussi bien de la part des détenus que des agents, il y a un certain respect pour l'âge, pour mes cheveux gris qui sont un témoignage d'expérience. »* (Directeur depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) ;
- La personnalité dès lors qu'elle est connue du personnel depuis plusieurs années : *« Ici je suis respectée par ce que ça fait 16 ans que je suis là et qu'on me connaît. »* (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) ; ce qui est plus particulièrement vrai pour les plus ancien·nes dans la fonction qui ont exercé dans plusieurs établissements et qui recroisent des personnes avec qui iels ont travaillé précédemment :
Quand tu arrives quelque part, Bah les gens que tu connais ont fait un peu ton portrait (...) donc j'y suis arrivé [parlant de l'établissement où il est en fonction au moment de l'entretien] avec une image à peu près faite au départ, non pas par ce que j'ai réalisé spécialement, mais aussi par cette image décrite par les gens avec qui j'ai travaillé avant » (Directeur depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau) ;
- Le fantasme du pouvoir discrétionnaire lié à la fonction de directeur : *« La cheffe d'établissement actuelle fait peur parce qu'il y a beaucoup de rumeurs sur elle " Elle connaît des gens haut placés, elle a le bras long " (...) je pense que la peur fait qu'on obéisse (...) c'est la peur des conséquences du pouvoir qu'on croit que le directeur a encore. »* (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) ;
- La disponibilité que l'on offre au personnel : *« Franchement, ils apprécient que la porte soit ouverte, qu'ils peuvent venir te trouver pour autant qu'ils mettent les formes (...) qu'ils savent que (...) ce qu'ils vont me dire (...) je ne vais pas le colporter mais que je*

⁶² Cf. 2.4.3. Femmes dans une fonction d'autorité

vais l'exploiter en toute transparence. » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) ;

- L'apparence : *« Il y a quand même pas mal d'a priori vis-à-vis, enfin de la part de tout le personnel et de la part de détenus vis-à-vis de l'apparence que la personne qu'ils ont en face d'eux va donner. Ça contribuera (...) à donner une impression d'assurance et de niveau qui va inspirer un peu plus de respect de la part des personnes. »* (Directrice depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau).

Les piliers sur lesquels repose l'autorité selon les personnes interrogées ne diffèrent pas de ce que C. Rambourg (2013) avait relevé dans son analyse effectuée auprès de ces collègues directeurs et directrices de prison en France : l'autorité n'est plus seulement légitimée par le statut hiérarchique, la personnalité et les compétences étant devenues essentielles dans cet exercice⁶³.

3.2.8.2 *Le leadership efficace en prison*

Quant au type de leadership qui paraît le plus efficace avec les agent·es, il a parfois été nécessaire de distinguer avec les personnes interrogées celui avec lequel iels sont plus à l'aise en tant que dirigeant·es (leadership participatif mais défini de diverses manières : collaboratif, ouvert et réciproque, dans le dialogue) de celui qu'iels perçoivent être attendu par les agent·es (leadership directif) : *« Disons que ce qui est toujours perçu comme étant plus efficace ou plus attendu, c'est le leadership plus autoritaire. Mais pour moi, de mon expérience, ce n'est pas celui qui est le plus performant. »* (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction). Rappelons qu'A. Casini et M. Sanchez-Mazas (2005) mentionnaient qu'en vertu des stéréotypes de genre le leadership participatif est associé aux qualités féminines et le leadership directif à la figure masculine⁶⁴. La distinction mentionnée par les personnes interrogées entre le mode directif souhaité par le personnel de surveillance et le mode participatif avec lequel iels sont plus à l'aise en tant que dirigeant·es s'expliquerait peut-être par une différence d'ethos professionnel pour ces deux groupes de personnel. À cet égard, on peut sans doute considérer que les stéréotypes de genre sont plus marqués au sein des fonctions relatives à la surveillance où la mixité numérique est encore faible (32,28%)⁶⁵ c'est-à-dire proche du seuil qui permettrait de les qualifier de masculines ; fonctions où par ailleurs

⁶³ Cf. 2.4.3. Femmes dans une fonction d'autorité

⁶⁴ Cf. 2.4.3 Femmes dans une fonction d'autorité

⁶⁵ Cf. 3.1.1 Statistiques

la présence des femmes est encore considérée comme transgressive tel que nous avons pu l'établir précédemment.

En définitive, de manière unanime, iels indiquent que la prison est un cadre de travail nécessitant d'osciller entre un leadership participatif et un leadership directif : « *Il n'y a pas un modèle de leadership à appliquer à chaque situation. (...) parfois c'est important d'être directif parce que c'est nécessaire de l'être à ce moment-là. À un autre je vais être plutôt dans la concertation, dans la discussion, dans la négociation.* » (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A). Le leadership participatif permettrait l'adhésion, la collaboration et des effets qui perdurent : « *S'ils sont associés et écoutés, ça permet plus l'adhésion à la décision et donc d'avoir une collaboration dans la gestion consécutive aux décisions qui sont prises.* » (Directrice depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau). Par contre, le leadership directif s'impose en gestion de situations de crise : « *Maintenant c'est vrai que dans certaines situations, il faut être plus dans une attitude d'imposition et d'autorité pure. Oui en situation de crise ou d'urgence, il faut à ce moment-là pouvoir réagir avec autorité en donnant beaucoup plus de directives.* » (id.) ; mais il est également utilisé parce qu'il agit comme un insufflateur d'énergie : « *Il faut être très directif parce que sans énergie pour pouvoir mettre en place les choses, elles risquent de stagner, sinon on n'est pas assez énergique à ce niveau-là.* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau). Selon A. Casini et M. Sanchez-Mazas (2007), la culture organisationnelle influencerait sur le type de leadership à déployer, ce qui permettrait de le dissocier des normes de genre en la matière⁶⁶. En ce sens, l'unanimité des propos concernant la nécessité de combiner ces deux types de leadership indique que, en dépit des stéréotypes associés à la prison, la culture organisationnelle actuelle de l'institution prescrirait des modes de gestion situationnels indépendamment des normes de genre.

3.2.8.3 La reconnaissance de l'autorité

Aborder ce point s'est révélé complexe. Tout d'abord parce que définir les signes de reconnaissance a donné lieu à plusieurs interprétations auprès des personnes interrogées : désigner des situations dans lesquelles iels ont senti que leur rôle d'autorité était reconnu ou désigner des éléments renvoyés par le personnel indiquant qu'il n'y avait aucun doute quant à leur autorité. Ensuite, parce que pour y répondre, certaines personnes interrogées se sont basées

⁶⁶ Cf. 2.4.3 Femmes dans une fonction d'autorité

sur leur vécu et leurs souvenirs, ce qui a donné lieu à des confidences parfois sensibles et qui a fait émerger les éléments qui alimentent la crise de la fonction (notamment ceux relatifs à la dévalorisation de la fonction, cf. supra). Cela explique les différentes interprétations évoquées qui ont sans doute également été induites par la formulation de la question abordant ce point durant l'entretien semi-directif. À cet égard, il faut admettre que la littérature scientifique explorée s'est révélée insuffisante pour déterminer les éléments spécifiques aux signes de reconnaissance de l'autorité. Seule AC-Husser (2013) indiquait que l'existence et la consistance de l'autorité étaient strictement liées à sa reconnaissance par la personne sur laquelle elle est exercée⁶⁷.

Quoiqu'il en soit, selon les éléments relevés dans les témoignages recueillis, la reconnaissance de l'autorité s'établit avec le temps et semble se vivre au niveau relationnel que ce soit dans un événement vécu ensemble où le personnel a montré sa confiance ainsi que dans des attitudes de respect ou de gratitude : « *L'acceptation de l'autorité en tant que telle où on te reconnaît au-delà du titre comme leader ou pas dans ta fonction, ça arrive petit à petit. Et je pense que l'autorité arrive avec la gestion de quelques événements difficiles où on te reconnaît réellement dans tes capacités managériales (...).* » (Directeur depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau) ; « *Je pense que l'autorité vient de la qualité de la relation qu'on a pu établir.* » (Directeur depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) ; [parlant des « lieux » de reconnaissance de l'autorité] « *Je dirais peut-être dans des contacts plus personnels.* » (Directeur depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau) ; « *Je pense que le respect envers l'autorité se marque si l'autorité met en place des actions et répond à un certain nombre de problématiques (...) par une marque de reconnaissance (...) " Merci pour nous " (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A) ; « Souvent par le respect que les gens affichent vis-à-vis de toi. Et ça peut aussi se traduire par le bien-être que peuvent exprimer certains membres du personnel à faire leur boulot.* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau).

Enfin, deux personnes interrogées indiquent qu'il faut différencier la reconnaissance réelle de celle de façade : « *Je sais que généralement on est respectés. Maintenant je sais aussi tout ce qui se passe dans notre dos (...) Tu vois, quand tu sors du dispatching et puis ils commencent tous à rire !* » (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de

⁶⁷ Idem

niveau A) ; *« Ce qui m'a étonné quand je suis arrivé, c'est qu'une fois qu'on te colle l'étiquette de directeur (...) il n'y avait pas de discussion, et que donc l'autorité se fait avec le titre. Ça, c'est quand je suis arrivé. Et puis il y a l'autorité et l'acceptation de l'autorité de façade. »* (Directeur depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau)

3.2.8.4 ...quand le directeur est une femme

Sur ce point, les éléments rapportés par les répondants ont tendance à indiquer qu'un biais de genre joue dans l'observation de ce qui est vécu sur le terrain. En effet, on note un clivage de positions entre « la question de genre ne se pose pas au niveau de l'autorité » de la plupart des hommes interrogés et « des différences basées sur le genre existent » qui est essentiellement signalée par les femmes interrogées.

Pour trois des quatre hommes interrogés, le genre de la personne qui occupe la fonction n'a pas d'incidence sur l'autorité et sur la manière dont elle est perçue par le personnel, le statut semblant suffire : *« À partir du moment où quelqu'un arrive avec un grade bien défini, je pense que voilà que ce soit un homme ou une femme c'est pareil. (...) Donc le genre ne joue vraiment plus. »* (Directeur depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau) ; [à la question de savoir s'il avait déjà entendu dans les discussions d'entre-soi masculin avec les chefs surveillants que l'autorité ou la place des directrices était parfois remise en cause] *« Je ne l'ai jamais vécu. (...) Tu l'auras plus alors par rapport à des agentes, mais pas par rapport à des directrices. »* (Directeur depuis moins de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A). Et quand la question de différence de traitement de genre est présente selon eux c'est dans des réflexions humoristiques tenues de manière convenue entre hommes mais sans qu'elles ne semblent porter atteinte à l'autorité des directrices *« On blague entre nous, en disant "Et qu'est-ce qu'on va faire, on n'est plus que 2 et des choses comme ça mais on n'a jamais critiqué le fait que ce soit des femmes (...)" »* (Directeur depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau) ou des allusions grivoises (cf. sexualisation des rapports sociaux professionnels).

Un seul homme introduit l'existence d'une différence de traitement par le personnel quant à l'autorité des directrices :

« Je pense que les femmes directrices ont peut-être un peu plus de difficultés que leurs collègues masculins à être considérées par le personnel masculin. (...) elles ont peut-être à jouer plus des coudes et donc peut-être à aller plus dans le sens de ce qu'attend le personnel, de ce qui pourrait être accepté (...). » (Directeur depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction)

Cette assertion illustre une des deux contraintes auxquelles les femmes dirigeantes restent soumises selon A. Casini et M. Sanchez-Mazas (2005) : celle d'adopter les codes d'un leadership masculin pour être légitimée.

Toutes les femmes interrogées témoignent avoir connu ou observé à un moment donné durant leur carrière de directrice qu'un traitement différent était réservé sous une forme ou une autre aux femmes occupant dans la fonction de directeur de prison. Cet aspect est surtout relaté lorsqu'elles étaient plus jeunes et/ou à leurs débuts dans la fonction : [prenant l'exemple d'un mouvement d'humeur du personnel suite à sa première décision disciplinaire à l'encontre d'un détenu] « *Je l'ai vécu plus comme un test, tu vois " Est-ce qu'elle aura les couilles (...) de maintenir sa décision et de tenir le coup " et je l'ai fait avec le soutien de [son chef hiérarchique – un homme] et voilà ça s'est passé comme ça (...) ça rejoint une question de tout à l'heure " Est-ce qu'elle est aussi capable qu'un homme ? " »* (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé dans une autre fonction de niveau A). Une autre confirme qu'une différence s'opérerait tout de même entre hommes et femmes qui débutent :

Je pense que dans le milieu, quand c'est un nouveau directeur qui arrive, il aura une image plus autoritaire, on reconnaîtra plus son autorité qu'une nouvelle directrice qui arrive. D'abord on va plus considérer " Est-ce qu'elle va être gentille ? pas gentille ? Est-ce qu'elle va être dure, pas dure ? " tandis que l'homme, le nouveau directeur qui arrive, ça va être d'abord, il va imposer sa position avec son discours, dans sa manière d'être. Mais le questionnement ne va pas être le même par rapport aux inquiétudes qui vont être associées à cette nouvelle directrice. Je suis persuadée que c'est différent, dès le premier contact. (Directrice depuis moins de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau)

A cet égard, une collègue indique qu'avec cette image a priori plus autoritaire de l'homme, le personnel est plus intransigeant :

Je pense que l'homme, il n'a pas droit à l'erreur et que ça restera davantage ancré comme si on était plus intolérant avec un homme. (...) Je crois qu'on ne lui pardonnerait pas parce qu'on l'attend au tournant. Tandis que la femme [dans une même situation], j'ai l'impression qu'il y a plus de souplesse. (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction).

Toutefois, certains facteurs déjà évoqués en termes de facilitateurs pour asseoir l'autorité comme l'âge et la personnalité connue peuvent compenser le défaut que représente le sexe : « *Le fait est que l'âge est là et il peut compenser aussi quelque chose à un moment donné dans la différence de sexe. »* (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) ; « *Je dirais que c'était peut-être difficile en tant que femme de commencer. Mais une fois que tu as ta place et que tu as su montrer qui tu étais, voilà finalement que tu sois un homme ou une femme... »* (id.).

Par ailleurs, certaines reconnaissent qu'être une femme peut également être un atout notamment parce que les détenus s'attaqueront plus difficilement à une femme : « *Je dirais peut-être plus de respect de la part des détenus vis-à-vis d'une femme, peut-être une tentation moins grande à se confronter à une femme d'une façon musclée.* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau) ; « (...) *ma féminité, ça me protégeait quelque part parce qu'ils respectaient ça aussi les détenus et donc ils n'allaient pas s'en prendre à une femme, tu vois ?* » (Directrice depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction) ; « *On sait aussi qu'un détenu, va moins nous gueuler dessus, être moins violent, même verbalement, parce qu'on est une femme et " non, on ne frappe pas une femme " »* (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction).

L'ensemble des propos relatés par ces directrices laissent à penser que si les femmes occupant la fonction de directeur de prison sont soumises au début de leur carrière à la notion d'injonctions contradictoires⁶⁸ (H. Hyacinthe - 2016) ou à la double contrainte⁶⁹ (A. Casini et M. Sanchez-Mazas - 2005), elles semblent les adopter et les utiliser de manière stratégique une fois qu'elles sont légitimées dans leur rôle de dirigeante. En ce sens, elles participeraient alors pleinement à la reproduction des stéréotypes de genre.

Enfin, il faut relever que les plus anciennes dans la fonction témoignent, comme nous l'avons déjà vu avant, de l'époque où les femmes étaient une rareté, qu'elles faisaient l'objet au mieux de paternalisme protecteur et qu'elles ont été témoins de comportements dominants de la part des collègues hommes sur certaines collègues débutant en même temps qu'elles (cf. supra) ; ce qui n'est pas relaté par les directrices ayant intégré la fonction plus récemment. Si l'on peut considérer cela comme une évolution des mentalités, un directeur explique

Ça évolue avec le reste. Et je vais dire que le nombre de femmes qui arrivaient (...) fait que ça s'est régularisé de soi-même, c'est la loi du nombre qui a joué alors (...) dans un premier temps et dans un deuxième temps parce que tous les gens de la vieille école sont partis. Donc on s'est retrouvé dans une situation où il y avait plus de gens qui sont arrivés, si pas en même temps, dans le cadre de la même philosophie. (Directeur depuis plus de 20 ans ayant intégré la DG EPI dans une fonction d'un autre niveau)

Ce qui rejoint pour partie une observation d'une directrice : [à la question de savoir si elle a déjà entendu des commentaires remettant en cause l'autorité des femmes de son équipe parce que ce sont des femmes de la part des chefs surveillants] « *Non parce qu'en fait je pense qu'ils*

⁶⁸ Cf. 2.4.3 Femmes dans une fonction d'autorité

⁶⁹ Idem

ont toujours vu que l'équipe a toujours été majoritairement féminine. » (Directrice depuis moins de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction)

Malgré ces évolutions de mentalité et la domination numérique des femmes dans la fonction, un directeur indique « *On vit dans une société d'hommes et de femmes et donc en prison, il faudrait que cette micro société qui n'en est pas une mais enfin qu'on appelle comme ça, soit à la fois masculine et féminine et je trouve que ça reste trop masculin. »* (Directeur depuis plus de 20 ans ayant commencé directement dans la fonction). Ce qui rejoint l'observation de G. Malochet (2007a) : « La prison est une organisation profondément masculine, dans ses fondements comme dans ses modes de fonctionnement » (p.110).

Conclusion

Ce mémoire consacré à la féminisation de la fonction de directeur de prison en Belgique trouve son intérêt principal dans le fait que cette fonction d'autorité est exercée en grande majorité par des femmes alors que le secteur pénitentiaire est numériquement et symboliquement masculin. Dans un tel contexte, pour approcher cet objet, il a paru pertinent d'observer par quels mécanismes l'autorité des directrices de prison est légitimée sur le terrain et quels obstacles elles rencontrent.

La fonction de directeur de prison et sa féminisation ont été très peu étudiées. C'est alors au travers de recherches consacrées à l'intégration des femmes dans des milieux professionnels masculins (dont notamment les métiers d'ordre et de sécurité) ainsi que dans des fonctions d'autorité qu'ont été extraits les éléments théoriques permettant d'aborder la problématique. Cette littérature indique que la féminisation d'une profession est un processus qui questionne les représentations socialement entretenues concernant la profession (de son ethos à son organisation) mais également le masculin et le féminin. Ce processus a une incidence sur la profession et sur les personnes qui l'exercent. Mais pour mesurer les dimensions de cette incidence, il est nécessaire de considérer en amont le contexte dans lequel ce processus a émergé et s'est développé. Ces recherches indiquent par ailleurs que les femmes qui intègrent un secteur professionnel masculin doivent relever plusieurs défis pour y faire leur place en dépit de leur genre. Effectivement, l'analyse des effets de la féminisation indique que la prégnance des stéréotypes non seulement liés aux genres mais aussi aux secteurs professionnels et aux métiers les y place dans une position incongrue voire transgressive. Leur intégration nécessiterait alors qu'elles oscillent entre se conformer aux assignations de leur genre et répondre aux exigences du secteur professionnel érigées au masculin ; les femmes occupant des fonctions dirigeantes seraient d'autant plus soumises à ce double défi que la notion d'autorité est elle-même liée à une image masculine. Cependant, à l'instar de ce que la littérature nous apprend des autres métiers d'ordre et de sécurité, le milieu carcéral présenterait le paradoxe de considérer que la présence des femmes y est tellement transgressive que leur place serait plus acceptable à des postes de commandement/d'autorité qu'à des postes d'exécution.

L'analyse du contexte institutionnel révèle que l'intégration plus massive des femmes s'est réalisée en concomitance avec l'implémentation de réformes structurelles qui ont profondément modifié le cadre dans lequel la fonction est exécutée. Bien que la féminisation de la fonction de directeur de prison n'était en aucune manière un objectif ou un moyen visés par ces réformes,

celles-ci y ont donc contribué de manière indirecte et non pensée. De fait, en privilégiant la mobilité interne pour (re-)constituer les cadres de direction, la réforme de la fonction publique a conduit à solliciter les candidat·es potentiel·les au sein de professions concentrant un grand nombre de femmes. Par ailleurs, l'analyse démographique des effectifs de directeurs et directrices actuellement en poste démontre l'accélération exponentielle de l'intégration des femmes sur ces 20 dernières années et confirme à cet égard l'effet facilitateur des réformes. Elle révèle également que les femmes ne sont pas cantonnées à des postes subalternes car elles sont également représentées dans les plus hauts grades. Toutefois, compte tenu de leur intégration plus tardive, les effectifs féminins étant en moyenne plus jeunes que les masculins, les femmes sont plutôt dispersées dans tous les grades hiérarchiques alors que les hommes sont concentrés dans les plus hauts grades. Nous n'observons donc pas d'obstacle à l'avancement des femmes, le différentiel entre femmes et hommes relevant d'un décalage chronologique plutôt que du genre.

Les entretiens indiquent que le genre imprègne les relations sociales professionnelles à plusieurs niveaux et bien que la place des femmes dans la fonction de directeur semble acquise sur le terrain, il en résulte qu'elles doivent et peuvent encore composer avec leur genre. C'est essentiellement à leurs débuts dans la fonction que leur genre pose la question de leur légitimité dans un rôle d'autorité : elles doivent faire en effet la preuve de leurs compétences pour être reconnues dans ce rôle et pour ce faire, le moyen le plus efficace paraît être la gestion d'un événement et de ses suites. Il semble, selon les personnes interrogées, que les hommes jouiraient d'un *a priori* favorable à l'entame de leur prise de fonction mais que celui-ci peut facilement être remis en cause à la moindre décision qui paraîtrait problématique au personnel de surveillance. Cela laisserait à penser que les femmes doivent prouver leur compétence à faire autorité alors que les hommes doivent la confirmer. Les répondants ne considèrent pas que le sexe des directrices soit un déterminant de leurs compétences. Mais le fait est que l'essentiel des directeurs et directrices actuellement en poste a commencé dans une autre fonction qui n'engageait pas les compétences spécifiques de celle de directeur de prison et, compte tenu que ce sont majoritairement des femmes qui ont intégré la fonction via ce recrutement indirect, cette carence supposée de compétences met plus de femmes en difficulté de légitimité d'autorité, à tout le moins dans les premiers temps de leur prise de fonction. Les entretiens révèlent également que si les femmes doivent composer avec les stéréotypes de genre pour être acceptées en tant que directrice, elles peuvent également les mobiliser et en jouer tel un atout. Il semble en effet que se conformer aux attentes de genre même de manière caricaturale leur permettrait

de débloquent certaines situations, de diminuer des tensions, de faciliter des relations ou encore de bénéficier d'une forme de clémence. L'on peut légitimement considérer qu'utiliser les stéréotypes liés à leur genre de cette manière, c'est-à-dire en les retournant à leur bénéfice, est évidemment possible et porteur de gain parce qu'elles exercent dans un environnement numériquement et symboliquement masculin.

Au vu de ces éléments, le contexte paradoxal dans lequel les directrices de prison exercent leur fonction ne semble plus constituer aujourd'hui un obstacle à l'exercice de leur autorité et peut même leur être favorable à certains égards. Au fil du temps et des événements, elles ont en effet eu l'occasion de prouver que les compétences à faire autorité ne sont pas liées au sexe et au genre. Ce faisant, elles ont réussi à s'imposer comme une référence d'autorité au même titre que leurs collègues masculins et ce n'est pas faute d'hommes occupant la fonction qu'elles y sont parvenues, sauf auprès de certains détenus dont la culture perpétue l'image masculine de l'autorité. Par contre, il ne semble pas que la proportion très majoritaire de femmes dans les équipes de Direction soit un déterminant pour que leur autorité ne soit pas contestée mais elle contribuerait plutôt à diminuer la pression exercée sur les directrices qui intègrent la fonction à devoir apporter la preuve de leurs compétences à faire autorité. Ces différents éléments laissent à penser que si l'intégration progressive des femmes dans la profession et dans le secteur professionnel a fait évoluer les représentations de la fonction de directeur de prison c'est parce que les femmes qui ont intégré la profession ont démontré que les compétences à faire autorité ne sont pas liées à un genre. En ce sens, on rejoindrait pour une part le discours de dépassement de genre proposé par N. Le Feuvre (2007), dans le sens où l'intégration des femmes à la profession est favorisée par « une indifférenciation des compétences et aspirations des hommes et des femmes » (p.14). Toutefois, la recherche n'a pas permis de déterminer si l'intégration des femmes a remis en cause l'ethos professionnel de la fonction au point de ne plus être irrémédiablement liée à la figure masculine. En effet, si les personnes interrogées semblent avoir dépassé cette sexuation de la fonction, nous ne sommes pas en mesure à l'issue de cette recherche de savoir si l'essentiel du personnel pénitentiaire adhère à ce dépassement de genre. A cet égard, on ne peut ignorer qu'une distinction subsiste très probablement entre la fonction et le secteur professionnel dont l'ethos professionnel reste dominé par des valeurs et qualités masculines. Il serait nécessaire de récolter les perceptions du personnel de surveillance pour parvenir à le déterminer.

Bibliographie

- Belghiti-Mahut, S., Lafont, A., Rodhain, A. & Rodhain, F.** (2014). Quand des femmes au sommet se racontent: Femmes au sommet et leadership. *@GRH*, 10(1), 59-85.
- Bereni, L., Chauvin, S., Jaunait, A., Revillard, A.** (2020). Introduction aux études sur le genre. Louvain-la-Neuve: Deboeck Supérieur
- Boussard, V., Loriol, M. & Caroly, S.** (2007). Une féminisation sur fond de segmentation professionnelle genrée : le cas des policières en commissariat. *Sociologies pratiques*, 14(1), 75-88.
- Boussard, V.** (2016). Celles qui survivent : dispositions improbables des dirigeantes dans la finance. *Travail, genre et sociétés*, 35(1), 47-65.
- Britton, D.** (2000). The epistemology of the gendered organization. *Gender & Society*. 14(3), 418-434.
- Britton, D.** (1997). Gendered organizational logic: policy and practice in men's and women's prisons. *Gendered & Society*. 11(6), 796-818.
- Cacouault-Bitaud, M.** (2001). La féminisation d'une profession est-elle le signe d'une baisse de prestige ?. *Travail, genre et sociétés*, 5(1), 91-115.
- Casini, A. & Sanchez-Mazas, M.** (2005). « Ce poste n'est pas fait pour moi ! » : l'impact de la norme de genre et de la culture organisationnelle sur la mobilité professionnelle ascendante. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 67-68, 101-112.
- Cromer, S. & Lemaire, D.** (2007). L'affrontement des sexes en milieu de travail non mixte, observatoire du système de genre. *Cahiers du Genre*, 1(42), 61-78.
- Darley, M. & Mainsant, G.** (2014). Police du genre. *Genèses*, 97(4), 3-7.
- Darley, M. & Gauthier, J.** (2014). Une virilité interpellée ? En quête de genre au commissariat. *Genèses*, 97(4), 67-86.
- Dubois, C.** (2016). Prudence et ruse comme capacités d'action managériale et politique. Le cas des équipes de direction pénitentiaire belges. *Sociologie*, 7(4), 377-392.
- Dupray, A. & Moullet, S.** (2015). Le salaire moindre des femmes : une question d'individu ou de profession ?. *Travail et emploi*, 144, 81-107.

- Epiphane, D.** (2016). Les femmes dans les filières et les métiers « masculins » : des paroles et des actes. *Travail, genre et sociétés*, 36, 161-166.
- Gallioz, S.** (2007). La féminisation des entreprises du bâtiment : le jeu paradoxal des stéréotypes de sexe. *Sociologies pratiques*, 14, 31-44.
- Gavoille, F., Lebègue, T. & Parnaudeau, M.** (2014). Le métier a-t-il toujours un genre ? Une question de génération. *Question(s) de management*, 6, 111-123.
- Gianettoni, L., Simon-Vermot, P. & Gauthier, J.** (2010). Orientations professionnelles atypiques : transgression des normes de genre et effets identitaires. *Revue française de pédagogie*, 173, 41-50.
- Grövel, A. & Stevanovic, J.** (2016). Attention : femmes à bord : Périls de la féminisation chez les officiers de la Marine marchande. *Travail, genre et sociétés*, 36(2), 79-96.
- Husser, A.** (2013). L'autorité. *Le Télémaque*, 43, 15-30.
- Jouvet, G.** (2016). Chapitre 4. Le chef de service et l'exercice du pouvoir et de l'autorité: Quand autorité, pouvoir et compétences fondent la légitimité du chef de service. Dans : Dominique Argoud éd., *Pouvoir et autorité des chefs de service: dans le secteur social et médico-social* (pp. 83-96). Paris: Dunod.
- Karsz, S.** (2016). Chapitre 10. Identité professionnelle, faire autorité: Symptômes de cadre. Dans : Dominique Argoud éd., *Pouvoir et autorité des chefs de service: dans le secteur social et médico-social* (pp. 219-242). Paris: Dunod.
- Kennes, Ph. & Van De Voorde, R.** (2015). Governing the governors? The impact of New Public Management on Belgian prison governors' leadership. *Prison Journal Service*, 222, 52-57.
- Laufer J.** (2004). Femmes et carrières : la question du plafond de verre. *Revue française de gestion*, 151, 117-127.
- Le Caisne, L. & Proteau, L.** (2008). La volonté de savoir sociologique à l'épreuve du terrain : De l'enchantement du commissariat au désenchantement de la prison. *Sociétés contemporaines*, 72(4), 125-149.
- Le Feuvre, N. & Guillaume, C.** (2007). Les processus de féminisation au travail : entre différenciation, assimilation et « dépassement du genre ». *Sociologies pratiques*, 14(1), 11-15.

- Le Gendre, A.** (2014). Surveillantes dans les prisons pour hommes : entre indifférenciation des sexes et réitérations des stéréotypes sexués. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 17(1), 45-58.
- Malochet, G.** (2005). Guillaume Malochet dans l'ombre des hommes : La féminisation du personnel de surveillance des prisons pour hommes. *Sociétés contemporaines*, 59-60(3-4), 199-220.
- Malochet, G.** (2007a). Des femmes dans la maison des hommes : L'exemple des surveillantes de prison. *Travail, genre et sociétés*, 17(1), 105-121.
- Malochet, G.** (2007b). La féminisation des métiers et des professions. Quand la sociologie du travail croise le genre. *Sociologies pratiques*, 14(1), 91-99.
- Malochet, G.** (2009). Les surveillants de prison : marges du travail, travail sur les marges. *Idées économiques et sociales*, 158(4), 42-49.
- Mary, P.** (2012). La politique pénitentiaire. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2137(12), 5-47.
- Maruani, M.** (2017). *Travail et emploi des femmes*. Paris: La Découverte.
- Paillé, P., Mucchielli, A.** (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Parent Colette**, La criminologie féministe et la question de la violence des femmes in Coline CARDI et al., *Penser la violence des femmes*, La Découverte, 2012, pages 273-285
- Proteau, L. & Pruvost, G.** (2008). Se distinguer dans les métiers d'ordre : (armée, police, prison, sécurité privée). *Sociétés contemporaines*, 72(4), 7-13.
- Pruvost, G.** (2008). Le cas de la féminisation de la Police nationale. *Idées économiques et sociales*, 153(3), 9-19.
- Pruvost, G.** (2007) La dynamique des professions à l'épreuve de la féminisation : l'ascension atypique des femmes commissaires », *Sociologie du travail*, 49(1), 84-99.
- Quivy, R., Van Campenhoudt, L.** (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod.
- Ravet, H.** (2016). Cheffes d'orchestre, le temps des pionnières n'est pas révolu !. *Travail, genre et sociétés*, 35, 107-125.
- Rouban, L.** (2013). La féminisation des élites administratives : avancée sociale ou nouvelle discrimination ?. *Revue française d'administration publique*, 145(1), 5-10.

Smith, V. (2021) The experiences of women prison governors. *Prison Service Journal*, 257, 22-28

Rouban, L. (2013). L'accès des femmes aux postes dirigeants de l'état. *Revue française d'administration publique*, 145(1), 89-108.

Vanderstukken, O., Garay, D., Benbouriche, M. & Moustache, B. (2015). Professionnels de la psychiatrie et de la pénitentiaire, le poids des représentations sociales : penser une articulation sans collusion ni clivage. *L'information psychiatrique*, 91(8), 676-686.

Rapports et Mémoire de l'École nationale d'administration pénitentiaire (France)

Allefresde, V. (Juillet 2013). Le positionnement professionnel du directeur des services pénitentiaires : présence physique et symbolique en détention, Énap

Pamart, J. (Juin 2015). La construction de la légitimité professionnelle du directeur des services pénitentiaires par sa présence en détention, Énap

Rambourg, C. (Avril 2013). La féminisation à l'épreuve de la prison : Recompositions et permanences d'un ordre professionnel, Cirap, Énap