

## L'approche de la déviance positive au sein d'un environnement carcéral



Après nous être penchés sur l'utilisation de l'approche de la déviance positive (Pascale, Sternin et Sternin, 2010) pour la [prévention des infections nosocomiales](#), nous nous intéresserons ici aux difficultés rencontrées par le personnel des prisons danoises. S'il peut sembler incongru d'aborder les problématiques carcérales du Danemark en raison de la renommée internationale de son système pénitentiaire (réinsertion efficace, bas taux de récidives), des difficultés complexes subsistent. En effet, des menaces ou de violents incidents parmi les détenus et entre gardiens et détenus résultent en un environnement particulièrement stressant et de hauts niveaux d'absentéisme et de burnout. Malgré de nombreux efforts engagés pour créer de meilleures conditions de travail et de vie pour les gardiens, travailleurs sociaux et détenus, les améliorations observées se sont épuisées rapidement. Désireuse de penser différemment la mise en place de nouvelles solutions, la direction de l'innovation et du développement des prisons et services de probation a choisi d'implémenter une [approche de la déviance positive](#) entre 2008 et 2011, dans la grande prison d'état à haute sécurité de Nyborg (Thuesen et Munger, 2015).

Des ateliers ouverts pour le personnel et les managers de proximité ont ainsi été organisés sans autre condition que la volonté de discuter des préoccupations de chacun. Une quarantaine de personnes a participé aux premiers ateliers et s'est particulièrement montrée concernée par le risque de menaces et d'incidents violents ainsi que les difficultés de communication et de résolution de problème avec les détenus. Un premier consensus émergea : la réhabilitation des détenus ne pouvait aboutir et le stress et l'anxiété du personnel ne pouvaient être réduits à moins que les relations interpersonnelles ne soient durablement améliorées. En passant d'une logique bâtie sur le problème à une logique orientée par la solution, le personnel se mis à poser la question suivante : « Existe-t-il au sein de Nyborg des personnes entretenant de bonnes relations professionnelles avec les détenus ? ». Le processus

permettant d'identifier qui sont les déviants, ce qu'ils font et comment ils le font, se mis alors en route. Si de multiples stratégies comportementales ont été dégagées, deux d'entre elles furent particulièrement efficaces :

### La visite des lieux

Un gardien a relaté choisir de donner à chaque nouveau détenu une visite guidée de la prison lors de leur arrivée. Il leur dit bonjour, leur serre la main en les regardant dans les yeux, leur demande comment ils souhaitent être appelés et leur propose de découvrir ensemble les lieux. Il profite alors de la visite pour décrire les routines internes et aborder leurs éventuelles préoccupations. Un détenu témoigne : « Ça m'a complètement pris par surprise et ça m'a vraiment donné le sentiment que les gardiens voulaient faire ce qu'il y a de mieux », un autre souligne : « Le point crucial c'était sa façon de parler [...] et il utilisait toujours mon prénom ». En faisant preuve de considération envers les détenus dès leur arrivée, le gardien construit des relations respectueuses qui facilitent par la suite le travail de réinsertion et de formation professionnelle.

### Secouer ses clés

Lorsque les détenus ont été interrogés sur ce qu'ils considèrent être un bon gardien, l'un d'entre eux décrit la manière dont une gardienne réagit lorsqu'il demande de l'aide depuis sa cellule. Classiquement, lorsque les détenus demandent de l'aide via une sonnette, les gardiens attendent quelques minutes avant de réagir. Au lieu de cela, une des gardiennes quittait immédiatement la salle de surveillance et secouait ses clés afin que le détenu puisse l'entendre arriver. De plus, elle toquait systématiquement à la porte, demandait si elle pouvait entrer et tournait lentement la clé avant d'ouvrir. Ses comportements inhabituels ont été reconnus par le détenu comme étant de grande valeur étant donné le respect et l'attention portée à son espace privé. Un autre détenu rapporte : « Un bon gardien c'est quelqu'un qui dit un petit quelque chose quand il s'en va, comme un : *'je vais fermer la porte maintenant, au revoir'* ».

Suite aux ateliers, les managers ont joué un rôle crucial en aidant à construire et à diffuser des récits autour des comportements déviants afin que les autres membres du personnel puissent considérer l'adoption de tels comportements. A titre d'exemple, il était très inconfortable pour le garde proposant des visites guidées de partager cette pratique étant donné la norme implicite selon laquelle il n'est pas bon de fraterniser avec les détenus. En raison d'une culture du contrôle propre au milieu carcéral, le soutien et la facilitation des managers ont été essentiels à la diffusion de ces comportements déviants comme nouvelles pratiques professionnelles normalisées. Un des managers seniors relate : « le challenge pour nous a été de comprendre que les employés font partie de ceux qui ont les solutions durables, de réaliser que nous n'avons pas toutes les réponses. Fondamentalement cela a impliqué de nouvelles postures et de nouveaux rôles ».

Les différents interlocuteurs s'entendent aujourd'hui pour souligner l'impact positif de l'approche de la DP pour résoudre des problèmes complexes (Dearing, J. et Singhal, A., 2020). À Nyborg, elle a notamment permis une nette amélioration des relations entre détenus, gardiens et travailleurs sociaux, basées sur un respect mutuel et permettant un travail de réinsertion plus efficace. Par ailleurs, il a été observé une réduction de 13% de l'absentéisme et de 19% des taux de burnout au sein du personnel, une diminution de 44% des menaces et incidents violents parmi les détenus, de 14% des menaces et



violences envers le personnel, ainsi qu'une augmentation de 25% de la qualité du management perçue. Selon un gardien, « regarder les détenus dans les yeux crée bien plus de sécurité qu'un responsable sécurité ne pourrait faire [...], la sécurité n'est pas simplement une affaire de surveillance, c'est aussi une question de relations ».

[Mathilde Brière](#)

### Références

- Dearing, J. and Singhal, A. (2020). New directions for diffusion of innovations research: Dissemination, implementation, and positive deviance. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), pp.307-313.
- Pascale, R. T., Sternin, J., & Sternin, M. (2010). *The power of positive deviance: How unlikely innovators solve the world's toughest problems*. Boston: Harvard University Press.
- Thuesen, L. & Munger, M. (2015). Discovering Respect: a Social Change Driver. Building relationships shifts social attitudes and behaviours in a prison environment. In: *The Change Leaders, ed., Complexity Unravelled: The power of collaboration in successful change leadership*, 1st ed. Upfront Publishing, pp.39-50.