

Enquête auprès des directeur·rice·s des établissements pénitentiaires suisses : évaluation des thèmes centraux

| Conor P. Mangold, Sofia Battaglia, Ueli Hostettler |

| 2025 | Berne : Université de Berne - Institut de droit pénal et de criminologie, Prison Research Group |

Proposition de citation pour ce rapport :

Mangold, Conor P., Battaglia, Sofia, & Hostettler, Ueli (2025). *Enquête auprès des directeur·rice·s des établissements pénitentiaires suisses : évaluation des thèmes centraux*. Berne : Université de Berne - Institut de droit pénal et de criminologie, Prison Research Group.

L'essentiel en quelques mots

- L'enquête auprès des directeur·rice·s en 2023 s'est déroulée entre novembre et février. Une grande majorité des directeur·rice·s des établissements pénitentiaires suisses y ont participé. Dans le cadre de cette enquête, le questionnaire a été envoyé à 88 personnes. Parmi celles-ci, 73 ont participé à l'enquête. Le taux de réponse est de 82,0 %. 2306 employé·e·s ont participé à l'enquête auprès du personnel de 2023. Le taux de réponse est de 48,0 %.
- L'enquête auprès des directeur·rice·s s'est concentrée sur des thèmes centraux : la satisfaction à l'égard des conditions-cadres telles que le budget, les ressources humaines, les conditions constructives et les exigences légales ; le style de leadership ainsi que la collaboration et les attentes à l'égard des employé·e·s ayant une fonction de direction ; le climat social au sein de l'établissement ; la coopération avec des acteurs externes ; les défis et la marge de manœuvre dans la fonction de direction ; la motivation et le degré d'autonomie dans l'organisation du travail ainsi que les caractéristiques sociodémographiques.
- Pour ce rapport, l'équipe de recherche a sélectionné une série de thèmes qui revêtent une importance capitale pour le travail des directeur·rice·s.
- Les directeur·rice·s interrogé·e·s font état de nombreux aspects très positifs (p. ex. satisfaction au travail ou climat social). Cependant, une grande partie d'entre eux·elles indiquent que le recrutement de nouveaux·elles employé·e·s est difficile (en particulier dans les domaines de l'encadrement et des services spéciaux).
- En comparaison, ces mêmes dimensions sont perçues de manière nettement moins positive par les collaborateur·rice·s (c'est particulièrement évident dans le cas du climat social).

Introduction

Depuis 2012, le Prison Research Group de l'Université de Berne étudie et documente le travail quotidien des collaborateur·rice·s des établissements pénitentiaires suisses. Depuis 2017, elle étudie également le travail quotidien et les perceptions des directeur·rice·s. Depuis, cette enquête a été menée à trois reprises auprès de tou·te·s les directeur·rice·s (2017, 2021 et 2023). Les résultats suivants sont basés sur l'enquête menée auprès des directeur·rice·s en 2023. Pour ce rapport, les résultats sont présentés pour les dimensions que nous pensons être pertinentes pour les directeur·rice·s. Soit pour comparer leurs propres estimations avec celles d'autres directions ou avec celles des employé·e·s du secteur pénitentiaire. Dans la mesure du possible

(lorsque les aspects correspondants faisaient également partie de l'enquête auprès du personnel 2023), les perceptions des collaborateur·rice·s sont également présentées et comparées aux estimations des directeur·rice·s. Cela donne un bon aperçu de la manière dont ces dimensions sont perçues sous différentes perspectives.

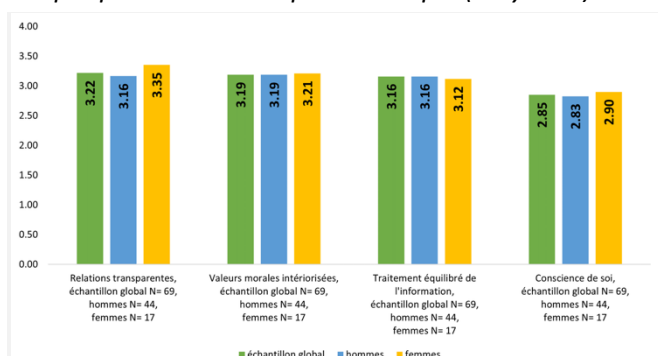
Tout d'abord, les différents thèmes sont brièvement présentés de manière générale, notamment en ce qui concerne la manière dont les aspects ont été mesurés. Ensuite, les résultats sont présentés sous forme de graphique. Ceux-ci sont complétés par la mise en évidence des résultats remarquables. Ces passages sont marqués en gris. Enfin, les résultats des évaluations sont à nouveau résumés. En raison des arrondis, les

pourcentages peuvent être supérieurs à 100 % (p. ex. 100, 1%) ou inférieurs à 100 % (p. ex. 99,9 %).

Leadership authentique

Selon la définition répandue de Walumbwa et al. (2008, p. 94), le leadership authentique est défini comme un modèle de comportement des cadres qui utilise et encourage à la fois des capacités psychologiques positives et un climat éthique positif afin d'atteindre une plus grande conscience de soi, une valeur morale intériorisée, un traitement équilibré de l'information et des relations transparentes de la part des cadres et de soutenir ainsi un développement personnel positif des collaborateur·rice·s. L'échelle utilisée pour évaluer le leadership authentique se base sur les quatre sous-domaines suivants : conscience de soi, traitement équilibré de l'information, gestion transparente des relations et valeurs morales intériorisées. (Authentic Leadership Questionnaire, ALQ, Avolio et al., 2007).

Graphique 1 : Leadership authentique (moyenne)



Les directeur·rice·s. s'évaluent en moyenne relativement bien sur les quatre dimensions du leadership authentique sur une échelle de 0 à 4. L'auto-évaluation moyenne est plus élevée pour les dimensions « relations transparentes » (M = 3,22), « valeurs morales intériorisées » (M = 3,19) et « traitement équilibré de l'information » (M = 3,16) que pour « conscience de soi » (M = 2,85). Par rapport à l'échantillon global, les directrices (M = 3,35) ont tendance à s'estimer un peu mieux que les directeurs (M = 3,16) en ce qui concerne la gestion transparente des relations. Dans le domaine de la conscience de soi, les directrices (M = 2,90) ont également tendance à s'estimer légèrement meilleures que les directeurs (M = 2,83).

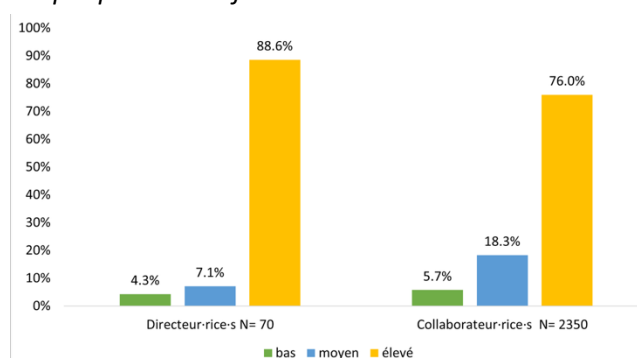
Comme le montrent les différentes dimensions, la valeur moyenne de trois des quatre dimensions (sauf pour le traitement équilibré de l'information) est légèrement plus élevée chez les femmes que chez les hommes. Cette différence est toutefois très faible.

Satisfaction au travail

La satisfaction au travail est une attitude des personnes interrogées vis-à-vis de leur situation de travail

personnelle. Cette satisfaction générale au travail a été saisie par une question individuelle et se présente comme suit : « Dans quelle mesure êtes-vous satisfait·e de votre travail/emploi, sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie totalement insatisfait·e et 10 totalement satisfait·e ? ». Pour l'analyse, les réponses à cette question individuelle ont été classées dans les catégories suivantes : *faible*, *moyenne* et *élevée*. La satisfaction au travail des directeur·rice·s a déjà été mise en évidence dans la fiche d'information (Mangold et al., 2024). Elle est à nouveau présentée ici, avec un accent sur la comparaison entre les directeur·rice·s et les collaborateur·rice·s.

Graphique 2 : Satisfaction au travail



La grande majorité des participants indiquent une satisfaction au travail *élevée* (voire *très élevée*). Cela vaut aussi bien pour les directeur·rice·s (88,6 % de satisfaction au travail élevée) que pour les collaborateur·rice·s (76,0 % de satisfaction au travail élevée), même si l'on constate de nettes différences dans l'ampleur du phénomène : Une proportion nettement plus importante de directeur·rice·s fait état d'une *grande* satisfaction au travail. La différence entre les groupes qui rapportent une satisfaction au travail *élevée* est de 12,6 points de pourcentage.

Seule une petite partie des participant·e·s fait état d'une *faible* satisfaction au travail (4,3 % et 5,7 %). Cette proportion ne diffère également que légèrement entre les deux groupes.

Par rapport aux directeur·rice·s, les collaborateur·rice·s font plus souvent état d'une satisfaction au travail moyenne (18,3 % contre 7,1 %).

En résumé, les deux groupes font état d'une grande satisfaction générale au travail. Cependant, les directeur·rice·s indiquent plus souvent une satisfaction au travail élevée que les collaborateur·rice·s.

Collaboration entre les supérieur·e·s et les collaborateur·rice·s

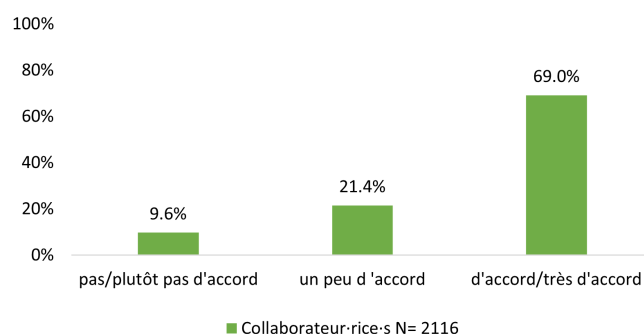
Dans le cadre de l'enquête auprès du personnel, les collaborateur·rice·s ont été interrogé·e·s sur leur collaboration avec leurs supérieur·e·s hiérarchiques. Les

directions ont été interrogées sur leurs attentes et si, de leur point de vue, ces attentes ont été satisfaites par le personnel ayant une fonction de direction. Les attentes interrogées se rapportent aux mêmes thèmes que les questions posées employé·e·s sur la collaboration avec les supérieur·e·s hiérarchiques, c'est-à-dire par exemple sur les compétences professionnelles ou sur le fait de savoir si une personne consacre suffisamment de temps à leurs préoccupations. Dans les deux enquêtes, neuf affirmations ont été évaluées, par exemple : « Mon supérieur/ma supérieure prend suffisamment de temps pour répondre à mes préoccupations ». Les personnes interrogées devaient se référer à leur supérieur·e direct·e. L'exemple correspondant de l'enquête auprès des directions est le suivant : « Je m'attends à ce que le personnel ayant une fonction de direction trouve suffisamment de temps pour répondre aux préoccupations individuelles des employé·e·s ». Une échelle de réponse allant de (1) pas d'accord à (5) très d'accord était disponible pour évaluer les affirmations. Les neuf affirmations individuelles ont été regroupées en un indice et les valeurs ont été réparties dans les catégories *pas/plutôt pas d'accord*, *un peu d'accord* et *d'accord/très d'accord*.

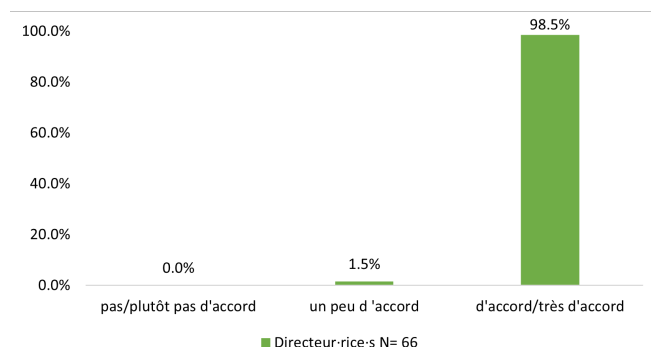
Tout d'abord, la perception de la collaboration avec les supérieur·e·s est présentée du point de vue des collaborateur·rice·s. Ensuite, la perspective des directeur·rice·s est présentée, en commençant par les attentes envers les supérieur·e·s hiérarchiques, suivies par l'évaluation de la satisfaction de ces attentes.

Afin de mettre en évidence cette dimension, deux items individuels de la dimension sont également présentés sur les thèmes a) compétences professionnelles et b) temps consacré aux préoccupations des collaborateur·rice·s.

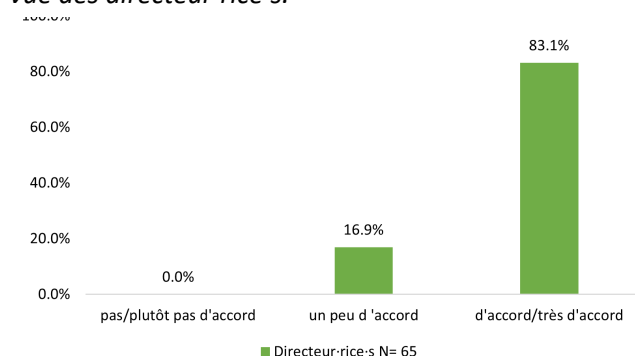
Graphique 3 : Collaboration entre les supérieur·e·s et les employé·e·s



Graphique 4 : Attentes envers les supérieur·e·s du point de vue des directeur·rice·s



Graphique 5 : Satisfaction des attentes par les employé·e·s ayant une fonction de direction du point de vue des directeur·rice·s.

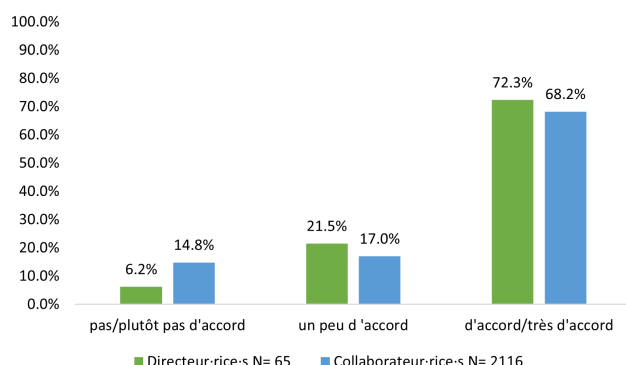


Le graphique 3 montre comment les employé·e·s perçoivent leur collaboration avec leurs supérieur·e·s direct·e·s. La majorité des employé·e·s interrogés indiquent avoir une bonne collaboration avec leurs supérieur·e·s direct·e·s, environ 69,0 % d'entre eux·elles sont d'accord avec les neuf questions, mais 21,4 % des employé·e·s interrogé·e·s ne sont que *légèrement* d'accord avec les affirmations.

Le graphique 4 montre dans quelle mesure les directeur·rice·s sont d'accord avec les attentes formulées à l'égard de leurs supérieur·e·s direct·e·s. Donc, par exemple, l'attente que les cadres trouvent suffisamment de temps pour les préoccupations personnelles de leurs employé·e·s. Presque tous les directeur·rice·s (98,5 %) sont d'accord ou même très d'accord avec ces affirmations.

En fin de compte, le graphique 5 montre si les directeur·rice·s estiment que leurs supérieur·e·s direct·e·s répondent à leurs attentes. Les affirmations relatives aux attentes sont évaluées : « Les employé·e·s ayant une fonction de direction (cadres) dans votre établissement répondent-ils·elles aux attentes formulées ? Une grande partie des directeur·rice·s interrogés indiquent que leurs supérieur·e·s hiérarchiques répondent à leurs attentes (83.1 %). Cependant, 16,9 % ne sont que *légèrement* d'accord avec ces affirmations.

Graphique 6 : Item individuel les supérieur-e-s consacrent suffisamment de temps aux préoccupations individuelles, à l'évaluation des employé-e-s et à la satisfaction des attentes des directeur-ice-s.



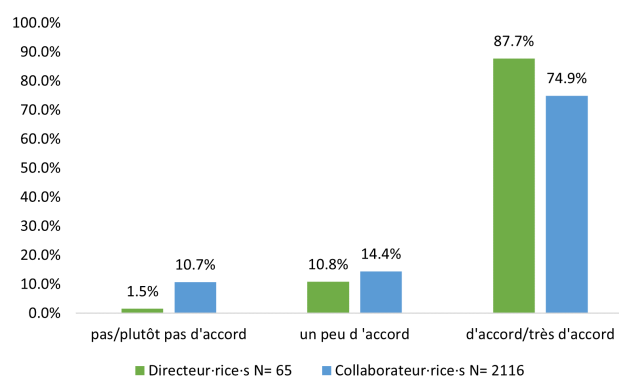
Le graphique 6 montre l'une des affirmations individuelles issues de la dimension « Collaboration avec les supérieur-e-s hiérarchiques ». Les directeurs ont évalué l'affirmation « J'attends du personnel ayant une fonction de direction qu'il consacre suffisamment de temps aux préoccupations individuelles des employé-e-s », tandis que les employé-e-s ont évalué l'affirmation « Mon supérieur-e hiérarchique consacre suffisamment de temps à mes préoccupations ». L'accent est mis sur la question de savoir si les supérieur-e-s hiérarchiques directs consacrent suffisamment de temps à leurs employé-e-s et dans quelle mesure les directeur-ice-s l'attendent d'eux-elles.

Les attentes des directions envers les employé-e-s ayant une fonction de direction, à savoir consacrer suffisamment de temps aux préoccupations individuelles des employé-e-s, sont-elles satisfaites ? 72,3 % des directeur-trice-s interrogé-e-s *sont d'accord* ou *tout à fait d'accord*. Seul-e-s 6,2 % des directeur-trice-s interrogé-e-s *ne sont pas d'accord* ou *plutôt pas d'accord* avec cette affirmation.

Une grande partie des employé-e-s interrogé-e-s sont également d'accord avec l'affirmation selon laquelle leurs supérieur-e-s hiérarchiques direct-e-s consacrent suffisamment de temps à leurs préoccupations ; 68,2 % des employé-e-s interrogé-e-s *sont d'accord* ou *tout à fait d'accord* avec cette affirmation. Toutefois, 14,8 % des employé-e-s interrogé-e-s déclarent que cette affirmation *plutôt ne* correspond pas ou *ne* correspond pas, contrairement à une proportion plus faible de directeur-trice-s interrogé-e-s qui estiment que leurs attentes ne sont pas satisfaites (6,2 %).

Bien qu'il existe de légères différences entre les attentes et les expériences, ces deux points de vue concordent relativement bien.

Graphique 7 : Item individuel compétences professionnelles des employé-e-s ayant une fonction de direction, évaluation des employé-e-s et réponse aux attentes des directeur-ice-s.



La phrase « Mon personnel ayant une fonction de direction devrait disposer de bonnes compétences professionnelles » a été présentée aux directeur-ice-s, et « Mes supérieur-e-s hiérarchiques disposent de bonnes compétences professionnelles » aux employé-e-s. L'accent est donc mis sur la manière dont les compétences professionnelles des supérieur-e-s hiérarchiques directs sont évaluées et sur la question de savoir si les attentes des directeur-ice-s en matière de compétences professionnelles sont satisfaites.

Pour les directeur-trice-s interrogé-e-s, les attentes en matière de compétences professionnelles des employé-e-s ayant une fonction de direction ont été largement satisfaites ; 87,7 % des directeur-trice-s interrogé-e-s *sont d'accord* ou *tout à fait d'accord* avec cette affirmation. Seuls 10,8 % des directeur-trice-s interrogé-e-s ne sont que *partiellement d'accord* avec cette affirmation.

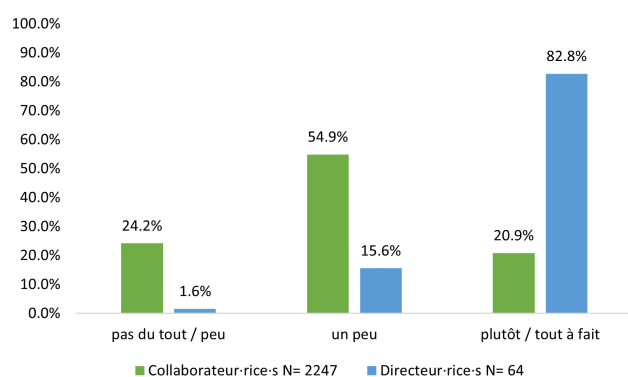
Une grande partie des employé-e-s interrogé-e-s sont également d'accord avec l'affirmation selon laquelle leurs supérieur-e-s hiérarchiques disposent de bonnes compétences professionnelles : 74,9 % des employé-e-s interrogé-e-s sont d'accord ou tout à fait d'accord.

Il existe une différence entre les proportions de personnes qui *ne sont pas* ou *plutôt pas* d'accord avec cette affirmation. Seuls 1,5 % des directeur-trice-s interrogé-e-s *ne sont pas* ou *plutôt pas* d'accord avec cette affirmation, contre 10,7 % des collaborateur-ice-s qui *ne sont pas* ou *plutôt pas* d'accord avec cette affirmation concernant les compétences professionnelles. Il existe donc une légère différence dans la perception des compétences professionnelles des personnes ayant une fonction de direction.

Le climat social

Le climat social est compris comme une caractéristique globale d'une institution, d'un environnement (social) (Moos & Insel, 1974). Schalast et Groenewald (2009, p. 329) définissent le climat comme « l'ensemble des conditions matérielles, sociales et émotionnelles d'une institution telles qu'elles sont perçues par les personnes concernées et qui, au fil du temps, peuvent influencer l'humeur, le comportement et l'image que ces personnes ont d'elles-mêmes ». L'échelle utilisée pour évaluer le climat social (EssenCES, Schalast & Groenewald, 2009) se base sur cette définition et comprend 15 items répartis en trois dimensions : sentiment de sécurité, cohésion entre les détenu-e-s et soutien du personnel (ou des collaborateur-ric-e-s dans le contexte suisse). Pour chaque dimension, la moyenne des cinq items correspondants a été calculée et les valeurs ont été codées de manière à ce que les valeurs élevées correspondent à une meilleure évaluation de la dimension.

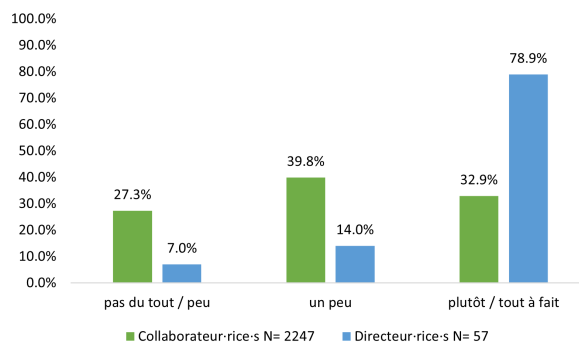
Graphique 8 : La cohésion entre les détenu-e-s



Les affirmations qui mesurent la cohésion entre les détenu-e-s sont jugées *plutôt/tout à fait* pertinentes par la majorité des directeur-ric-e-s interrogé-e-s (82,8 %), tandis que seulement 15,6 % les jugent *plutôt* pertinentes et 1,6 % *pas du tout* pertinentes.

Cette perception diffère nettement de celle des collaborateur-ric-e-s. Pour une grande partie des collaborateur-ric-e-s interrogé-e-s, ces affirmations sur la cohésion entre les détenu-e-s ne sont que *légèrement* (54,9 %) ou même *pas du tout/peu* pertinentes. La proportion de personnes qui jugent les affirmations *assez* ou *tout à fait* pertinentes diffère nettement entre les groupes (différence de 61,9 points de pourcentage). La cohésion entre les détenu-e-s est perçue de manière très différente par les directeur-ric-e-s et les collaborateur-ric-e-s.

Graphique 9 : le sentiment de sécurité



Cette différence entre les directeur-ric-e-s et les collaborateur-ric-e-s est également évidente dans l'évaluation des déclarations relatives au sentiment de sécurité.

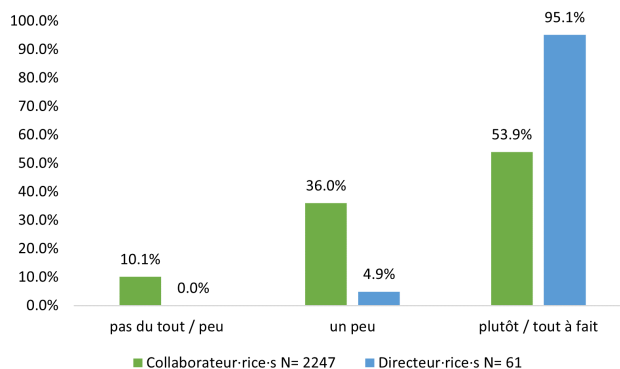
Les déclarations qui mesurent le sentiment de sécurité sont jugées *plutôt/tout à fait* exactes par la majorité des directeur-ric-e-s interrogé-e-s (78,9 %). Seuls 7,0 % des directeur-ric-e-s interrogé-e-s estiment que les déclarations relatives au sentiment de sécurité ne sont *pas du tout* ou *peu* exactes. La plupart des directeur-ric-e-s perçoivent donc le sentiment de sécurité comme positif.

Cela contraste avec la perception des collaborateur-ric-e-s. Contrairement aux directeur-ric-e-s, seuls 32,9 % des employé-e-s sont d'accord avec les affirmations relatives au sentiment de sécurité (*plutôt/tout à fait* d'accord), soit une différence de 46 points de pourcentage.

Pour 27,3 % des collaborateur-ric-e-s, les affirmations relatives au sentiment de sécurité ne sont *pas du tout* ou *peu* pertinentes, contre 7,0 % des directeur-ric-e-s (écart de 20,3 points).

Le sentiment de sécurité est également perçu de manière très différente par les directeur-ric-e-s et les collaborateur-ric-e-s

Graphique 10 : Soutien par le personnel



Les affirmations relatives au soutien apporté par le personnel sont jugées *plutôt/tout à fait* exactes par la majorité des directeur-ric-e-s. Parmi les directeur-ric-e-s, 95,1 % des personnes interrogées jugent

les affirmations proposées pour évaluer le soutien apporté aux détenu·e·s par le personnel *plutôt/tout à fait* exactes, tandis que seulement 4,9 % les jugent *plutôt* exactes et personne ne les juge *pas du tout* exactes.

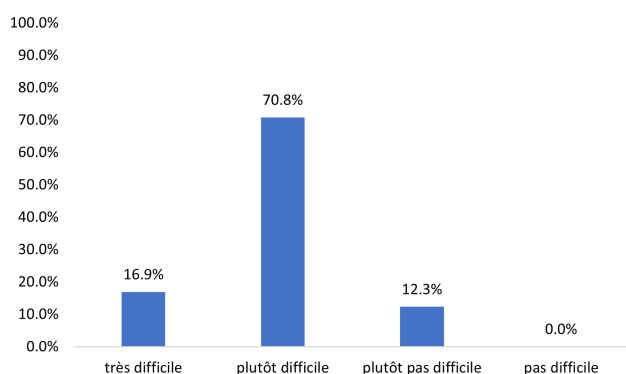
Bien que les collaborateur·rice·s jugent souvent les affirmations relatives au soutien apporté aux détenu·e·s par le personnel comme *plutôt/tout à fait* exactes, il existe des différences notables par rapport aux directeur·rice·s. Parmi les collaborateur·rice·s, 53,9 % des personnes interrogées jugent les affirmations proposées pour mesurer le soutien apporté aux détenu·e·s par le personnel comme *plutôt/tout à fait* exactes (soit une différence de 41,2 points de pourcentage). En outre, 36,0 % des collaborateur·rice·s interrogé·e·s jugent les affirmations proposées pour mesurer le soutien apporté aux détenu·e·s par le personnel *plutôt/tout à fait* exactes (soit une différence de 31,1 points).

La troisième dimension, à savoir le soutien apporté aux détenu·e·s par le personnel, est également perçue de manière très différente par les directeur·rice·s et les collaborateur·rice·s.

Recrutement de personnel

Une question individuelle a été posée aux directeur·rice·s pour savoir si, et dans quelle mesure, ils-elles avaient des difficultés à recruter des employé·e·s. Les directeur·rice·s ont été interrogé·e·s sur les difficultés qu'ils-elles avaient rencontré·e·s. Il leur a également été demandé s'il existait des difficultés particulières pour certains domaines de travail et dans quels domaines les difficultés sont fréquentes. Après la question générale de savoir s'ils-elles avaient des difficultés à recruter, les directeur·rice·s pouvaient indiquer s'il y avait des problèmes dans certains domaines de travail et pouvaient choisir un ou plusieurs de ces domaines de travail. 41 personnes ont sélectionné au moins un domaine de travail.

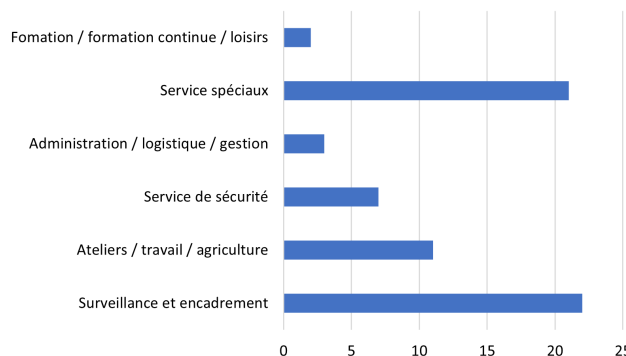
Graphique 11 : recrutement de personnel



Comme le montre le graphique 11, il est *très* ou *plutôt* difficile pour la majorité des directeur·rice·s de trouver des employé·e·s qualifié·e·s.

Pour 16,9 % des directeur·rice·s interrogé·e·s, le recrutement de personnel est *très difficile*; pour 70,8 %, il est *plutôt difficile*, pour 12,3 %, il n'est *plutôt pas* difficile et aucun·e des directeur·rice·s interrogés n'a indiqué qu'il n'était *pas difficile* de trouver des employés qualifiés.

Graphique 12 : Recrutement de personnel par domaine de travail



Comme indiqué ci-dessus, la majorité des directeur·rice·s ont beaucoup ou assez de mal à recruter du personnel qualifié. Cependant, il existe également des différences significatives quant aux domaines de travail dans lesquels il est difficile de recruter du nouveau personnel.

Comme le montre le graphique 12, 22 directeur·rice·s ont du mal à trouver du nouveau personnel dans le domaine de la surveillance et de l'encadrement.

Pour les directeur·rice·s interrogé·e·s, il est également difficile de trouver du nouveau personnel dans le domaine des services spéciaux (service social, service médical, service psychologique/psychiatrique, aumônerie). Pour 21 des directeur·rice·s interrogé·e·s, il est difficile de trouver des employé·e·s qualifié·e·s dans ces domaines.

Il est un peu moins difficile de trouver des employé·e·s qualifié·e·s dans les domaines ateliers/travail/agriculture et service de sécurité. Mais même dans ces domaines, il est difficile pour respectivement 11 et 7 des directeur·rice·s interrogé·e·s.

Dans les domaines de travail administration/logistique/gestion et formation/formation continue/loisirs, peu de directeur·rice·s ont des difficultés à trouver du nouveau personnel (3 et 2 fois respectivement, des difficultés sont signalées).

Par conséquent, même s'il est important de souligner que, dans l'ensemble, il est difficile de trouver du nouveau personnel, il existe des différences significatives entre les domaines de travail. En particulier, il est difficile de trouver du personnel qualifié dans les domaines de la surveillance et de l'encadrement ainsi que pour les services spécialisés.

Les limites de la justice

Le questionnaire comportait également plusieurs questions ouvertes qui permettaient aux personnes de s'exprimer de manière plus détaillée, notamment lorsqu'il s'agissait d'examiner différents aspects de manière plus critique. L'une de ces questions était : « Où voyez-vous les limites du système pénitentiaire ? Quelles alternatives pouvez-vous imaginer ? » Quelques citations de directeur·rice·s sont présentées ci-dessous, suivies d'une compilation des thèmes fréquemment abordés.

Citations de directeur·rice·s :

- « Dans le cas des personnes souffrant de troubles psychiques, notre système atteint souvent ses limites ».
- « Les limites résident dans la perception que les établissements ont d'eux-mêmes – s'éloigner de l'idée d'expiation et de punition pour aller vers l'inclusion, la participation et une approche orientée vers le délit, en misant nettement plus sur des contextes alternatifs d'exécution (promotion prononcée des formes spéciales de détention) ».
- « Le système est un facteur important de désinsertion et créateur de divers troubles. L'emprisonnement devrait être réservé aux seules personnes qui présentent une dangerosité avérée pour la société. D'autres formes de sanction/réparation devraient être créées ou renforcées de manière à éviter au maximum la détention. »
- « L'un des plus grands défis du système pénitentiaire est la surpopulation carcérale. Cela entraîne une multitude de problèmes, dont le manque de ressources, une augmentation de la violence, parfois excessive, et des possibilités limitées de réhabilitation des détenu·e·s ».

Les citations ci-dessus ne sont que quelques exemples des réponses des directeur·trice·s. Les réponses sélectionnées mettent toutefois en évidence des thèmes centraux qui sont souvent mentionnés lorsque l'on considère toutes les réponses.

L'un de ces thèmes centraux est le travail et le traitement des personnes souffrant de troubles psychiques. Plusieurs personnes ont exprimé le fait que de plus en plus de personnes souffrant de troubles psychiques entrent dans le système et que celui-ci atteint ses limites. En outre, de nombreuses personnes travaillant dans ce système n'ont pas la formation nécessaire pour travailler correctement avec des personnes souffrant de troubles psychiques ou pour les aider, et leur travail devient donc de plus en plus difficile.

Un autre thème central exprimé par plusieurs personnes et qui est également reflété dans les citations

ci-dessus est le besoin de « cadres pénitentiaires alternatifs » ou de « sanctions alternatives ». Cela a été cité comme particulièrement important pour les personnes qui, selon certain·e·s directeur·rice·s, ne devraient pas du tout être dans le système pénitentiaire, par exemple les « personnes marginalisées » ou les personnes souffrant d'une addiction.

Un autre thème central exprimé par plusieurs personnes est la surpopulation carcérale. Cette situation est non seulement considérée comme extrêmement défavorable pour les détenu·e·s, mais les conséquences négatives pour le personnel sont également soulignées, car leurs ressources sont limitées et qu'ils-elles ne peuvent parfois pas accomplir les tâches attendues d'eux-elles.

En conclusion

La plupart des directeur·rice·s s'évaluent bien sur les quatre dimensions du leadership authentique. L'établissement de relations transparentes et les valeurs morales intériorisées sont légèrement mieux évalués que la conscience de soi. Il y a également de petites différences entre les femmes et les hommes ; les femmes ont tendance à s'estimer un peu mieux dans les dimensions de l'établissement de relations transparentes et de la conscience de soi.

La majorité des directeur·rice·s interrogé·e·s estiment que leur satisfaction au travail est bonne ou très bonne. Les collaborateur·rice·s indiquent également un niveau de satisfaction au travail plutôt élevé, mais le rapport est un peu moins positif que celui des directeur·trice·s interrogé·e·s.

Les directeur·rice·s interrogé·e·s font état d'attentes élevées à l'égard de leurs supérieur·e·s direct·e·s ; la plupart des directeur·rice·s interrogé·e·s s'attendent par exemple à ce qu'ils-elles consacrent suffisamment de temps aux préoccupations individuelles des employé·e·s ou à ce que les supérieur·e·s direct·e·s aient également suffisamment de compétences professionnelles. Pour une grande partie des directeur·rice·s interrogé·e·s, ces attentes sont également satisfaites. La perspective des collaborateur·rice·s montre également que ces aspects sont en grande partie ressentis. La plupart des employé·e·s sont satisfait·e·s de leur travail, de leurs supérieur·e·s. Il existe toutefois de petites différences, par exemple en ce qui concerne les compétences professionnelles. Mais la plupart des attentes coïncident bien avec les expériences (des directeur·rice·s).

Les trois dimensions du climat social sont évaluées positivement par la plupart des directeur·rice·s, bien que le sentiment de sécurité soit perçu très légèrement moins positivement. Cette perception positive contraste avec la perception des collaborateur·rice·s. Les

collaborateur·rice·s ont une perception nettement moins positive de toutes les dimensions du climat social. Cela est particulièrement évident en ce qui concerne le sentiment de sécurité ; les collaborateur·rice·s sont nettement moins d'accord avec les affirmations qui mesurent le sentiment de sécurité que les directeur·rice·s. Il existe donc une nette différence dans la perception du climat social.

Pour une grande partie des directeur·rice·s, le recrutement de personnel qualifié est très ou plutôt difficile. Mais il y a aussi de nettes différences quant aux domaines de travail dans lesquels le recrutement est difficile. Les directeur·rice·s interrogé·e·s montrent qu'il est surtout difficile de recruter des employé·e·s qualifié·e·s dans les domaines de travail de l'encadrement et des services spéciaux. Dans les domaines de travail administration/logistique/gestion et formation/formation continue/loisirs, seuls quelques directeur·rice·s ont des difficultés à recruter des employé·e·s qualifié·e·s.

La question de savoir où les directeur·rice·s voient les limites du système pénitentiaire fait ressortir des thèmes centraux. Ces thèmes centraux peuvent être résumés comme suit : les personnes souffrant de troubles psychiques, le besoin de cadres pénitentiaires alternatifs ou de sanctions alternatives et la surpopulation.

Cette enquête sera reconduite à l'avenir, probablement en 2026. L'objectif est de continuer à collecter des données afin mettre en évidence le travail quotidien dans l'exécution des peines, de rendre visibles les directeur·rice·s et leurs rôles et tâches et de mettre à disposition une base de données pour les décideurs dans l'exécution des peines en Suisse.

Bibliographie

Avolio, B. J., Gardner, W., & Walumbwa, F. O. (2012). *Authentic Leadership Questionnaire for Researchers* [Dataset]. DOI: 10.1037/t06442-000

Mangold, C. P., Battaglia, S., Hostettler, U., & Frey, L. (2024) *Befragung der Direktor*innen des Schweizer Justizvollzugs: Erste Einblicke*. Bern: Universität Bern – Institut für Strafrecht und Kriminologie, Prison Research Group. [Open Access](#)

Moos, R. H., & Insel, P. M. (Hrsg.). (1974). *Issues in social ecology: Human milieus*. National Press.

Schalast, N., & Groenewald, I. (2009). Ein Kurzfragebogen zur Einschätzung des sozialen Klimas im Strafvollzug. In R. Haller & M. F. Aebi (Hrsg.), *Drogen, Sucht, Kriminalität* (S. 329–352). Forum-Verlag Godesberg.

Walumbwa, F. O., et al. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. DOI:

[10.1177/0149206307308913](https://doi.org/10.1177/0149206307308913)

Notes

L'enquête a été financée par des contributions du Centre suisse de compétences en matière d'exécution des sanctions pénales (CSCSP) et par des fonds du Prison Research Group. La Conférence des chefs des services pénitentiaires cantonaux (CCSPC) a apporté un soutien institutionnel à l'enquête. Nous remercions toutes les personnes et institutions qui ont rendu possible et soutenu cette enquête. Des informations sur l'enquête, les publications basées sur les enquêtes auprès du personnel et d'autres projets du Prison Research Group sont disponibles en ligne à l'adresse <https://prisonresearch.ch/>.

Contact : conor.mangold@unibe.ch

Publications sélectionnées

- Hostettler, Ueli, Mangold, Conor P., Battaglia, Sofia, & Frey, Louise (2024). Le climat social dans les établissements pénitentiaires suisses. *#prison-info. La revue de l'exécution des peines et mesures*, 49(1): 27-30. DOI: [10.48620/76166](https://doi.org/10.48620/76166)
- Isenhardt, Anna, Mangold, Conor P., & Hostettler, Ueli (2024). Einflussfaktoren auf und Folgen von organisationalem Commitment von Mitarbeitenden im Schweizer Justizvollzug. *Forum Strafvollzug. Zeitschrift für Strafvollzug und Straffälligenhilfe*, 73(2): 240-245.
- Mangold, Conor P., Isenhardt, Anna, Frey, Louise, & Hostettler, Ueli (2024). Arbeitskontext und Arbeitsleben von Sozialarbeitenden im Schweizer Justizvollzug. In Marina Richter und Julia Emprechtinger (Hrsg.), *Soziale Arbeit in der Schweizer Justizvollzugslandschaft. Eine Kartographie für Forschung und Praxis* (pp. 187-218). Zürich: Seismo. [Open Access](#)
- Isenhardt, Anna, Hostettler, Ueli, & Mangold, Conor P. (2022). Arbeitsalltag und Zufriedenheit von Anstalts- und Gefängnisleitenden im Schweizer Justizvollzug: Ergebnisse einer explorativen Befragung. *Kriminologie – Das Online-Journal/Criminology – The Online Journal*, 4(1): 1-19. [Open Access](#)
- Frey, Louise, Hostettler, Ueli, Isenhardt, Anna, & Mangold, Conor P. (2021). Aperçu du travail dans les établissements de détention durant la pandémie de Covid-19. Premiers résultats de la troisième enquête auprès du personnel pénitentiaire. *#prison-info. La revue de l'exécution des peines et mesures*, 46(1): 37-43. [Open Access](#)
- Isenhardt, A., Hostettler, U., & Young, C. (2014). *Arbeiten im schweizerischen Justizvollzug. Ergebnisse einer Befragung zur Situation des Personals*. Reihe KJS-CJS, Band 15. Bern: Stämpfli Verlag. [Link](#)