HAL
open science

Progression de l'isolement et expérience paradoxale de la solitude professionnelle des cadres dirigeants : l'exemple des directeurs de services pénitentiaires en maisons d'arrêt

Sébastien Ladreyt

▶ **To cite this version:**

Sébastien Ladreyt. Progression de l'isolement et expérience paradoxale de la solitude professionnelle des cadres dirigeants : l'exemple des directeurs de services pénitentiaires en maisons d'arrêt. Psychologie. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2017. Français. NNT : 2017CNAM1154 . tel-01816648

HAL Id: tel-01816648

https://theses.hal.science/tel-01816648

Submitted on 15 Jun 2018

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

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

le cnam

ÉCOLE DOCTORALE Abbé Grégoire

CENTRE DE RECHERCHE SUR LE TRAVAIL ET LE DEVELOPPEMENT

THÈSE présentée par :

Sébastien LADREYT

soutenue le : **17 novembre 2017**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : Psychologie, psychologie clinique, psychologie sociale / Spécialité : Psychologie

Progression de l'isolement et expérience paradoxale de la solitude professionnelle des cadres dirigeants

L'exemple des directeurs de services pénitentiaires en maisons d'arrêt

THÈSE dirigée par :

Madame LHUILIER Dominique	Professeure émérite des universités, CNAM Paris

RAPPORTEURS :

Monsieur VALLERY Gérard	Professeur des universités, Université Picardie - Jules Verne
Madame ALMUDEVER Brigitte	Professeure des universités, Université Toulouse 2

JURY :

Monsieur SARNIN Philippe	Président du jury, Professeur des universités, Université Lyon 2
Madame DESRUMAUX Pascale	Professeure des universités, Université Lille 3
Madame JOEFFRION Christine	Maître de Conférences HDR, Université Nantes

À vous deux, mes tendres aïeules qui êtes encore si présentes

Remerciements

Je tiens à remercier en tout premier lieu ma directrice de thèse, Dominique Lhuilier, pour ses précieuses indications, ses éclairages heuristiques, son soutien sans faille et sa délicatesse tout le long de ces 6 années de travail.

Je remercie l'ensemble des membres du jury qui ont bien voulu accepter de participer à la mise en discussion de cette étude.

J'ai une pensée particulière pour l'ensemble des membres de l'équipe de recherche « psychosociologie du travail et de la formation. Anthropologie des pratiques » au sein du CRTD du CNAM, et pour mes précieuses collègues Lydia Martin et Gladys Lutz. Plus largement, je remercie l'ensemble des doctorants qui, à chaque séminaire, ont enrichi ma pensée en apportant leurs propres éclairages.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique de la chaire de « psychologie du travail et clinique de l'activité » du CNAM pour la qualité de son intégration lorsque j'étais attaché temporaire d'enseignement et de recherche.

Je remercie la Direction de l'administration pénitentiaire, et plus particulièrement la Sous-direction des personnes placées sous-main de justice et le Bureau Études et prospectives dirigé par Annie Kensey, toujours bienveillante à notre endroit.

Je remercie Marc, Ghyslaine, Patrick, Margareth, William, Franck, Aurélia, Hervé, Albane, Suzanne, Damien, Didier, Françoise, sans qui ce travail n'aurait pas pu voir le jour et qui ont éprouvé l'inconfort d'une réflexion à la fois professionnelle et intime.

J'exprime enfin toute ma gratitude et mes plus fidèles sentiments à mes amis, ceux sans qui la vie aurait moins de sens : je pense ici à François, à Marc, à Luc, à Didier, à Élisabeth, à Nicole, à Philippe, à Frédéric et la petite Louise, à Thomas, à Cathy et Monique, à Laure.

Résumé

Les effets délétères de la montée de l'isolement au travail et des pathologies associées de la solitude sont aujourd'hui couramment admis. Cette étude a pour objectif d'éclairer la nature des liens entre l'isolement et son vécu, la solitude professionnelle.

A cette fin, nous nous intéressons à la catégorie socioprofessionnelle des cadres dirigeants, et plus particulièrement à la population des directeurs de maisons d'arrêt.

Notre approche est issue de la psychosociologie clinique du travail. Nous nous basons sur l'observation de situations de travail, l'analyse du contenu d'entretiens semi-directifs conduits auprès de 13 directeurs, les résultats obtenus lors de la mise en œuvre de la méthode réflexive d'instruction au sosie auprès de 3 d'entre eux.

Les résultats montrent effectivement la fabrication de l'isolement lié à l'exercice du pouvoir, et le morcellement des collectifs professionnels induit par l'intensification du travail. La modernisation prescrite à marche forcée de la prison amplifie ce phénomène, laissant les directeurs de prisons affronter seuls la transformation accélérée de leurs missions, à l'abri des murs.

Les dirigeants de maisons d'arrêt parviennent pourtant à riposter au délitement du lien social au travail.

Le sujet peut répliquer de différentes façons à l'épreuve psychique de solitude. Nous distinguons trois natures et expériences différentes d'une même solitude professionnelle, dépendant des ressources externes ou internes, matérielles, sociales et psychiques dont le sujet sait se saisir :

- Une solitude résistante :

Nous identifions des tentatives de transformation de la réalité (reconstruction du lien social, développement de nouvelles formes de co-activité, recherche de soutien social), la mise en place de stratégies de défense, individuelles ou collectives, parfois sous des formes radicalisées ou idéologiques comme l'esprit de corps, enfin des mécanismes de dégagement qui font appel au jugement pour une juste adaptation à la réalité et qui aident à l'élaboration de la solitude.

Nous parlerons alors d'un état de solitude habitée par un collectif en soi au travail, qui autorise le maintien d'un dialogue avec une altérité intériorisée.

- Une solitude développementale:

Le sujet a su se saisir d'espaces et de temps de recharge d'une capacité d'être seul au travail, protégé de la solitude souffrante par un environnement professionnel devenu « suffisamment bon ». Cette capacité d'être seul au travail autorise le sujet à se désirer seul. L'acte créatif peut alors exister au sein d'un espace transitionnel résistant dans des environnements professionnels pourtant fortement contraignants.

- Une solitude désolante:

C'est une expérience subjective souffrante de déliaison associée à un soutien social perçu carencé. Le sujet affronte un face-à-face solitaire et contraint avec lui-même. Cette forme de solitude est pathogène. C'est une expérience solipsistique propice au ressassement.

Face à la montée de l'isolement, la solitude dans tous les cas reste une épreuve psychique risquée sur la scène du travail, qui inclut la population de cadres dirigeants. Ses différentes formes ne sont pas stables dans le temps : elles se succèdent, se chevauchent, ou se neutralisent à l'épreuve du réel.

Mots clés : isolement, solitude, lien social, soutien social, cadres dirigeants, prisons

Résumé en anglais

The noxious Effects of the Rise of the isolation in the Work and the Pathologies associated by the Solitude are admitted today usually. This Study has for objective to light the nature of the Links between Isolation and lived on the Isolation in the Work, that is, the professional Solitude.

To this End, we are interested in the socio-professional Group of the senior Executives, and more particularly in the Population of the Directors of Prisons.

Our Approach arises from the clinical Psychosociology of the Work. We lean more particularly on the observation of working Situations, the Analysis of the Contents of semi-directive Conversations driven with 13 Managers. The results were obtained by the Implementation of the reflexive Method ofIinstruction to the Double with 3 of them.

The Results show actually a Factory of the isolation bound to the Exercise of Power, and a Division of the professional Collectives leads by the Intensification of the Work. The Modernization prescribed rapidly by the Prison amplifies this Phenomenon, letting the Wardens face alone the Transformation accelerated of their Missions, shielded from Walls.

The Leaders of Prisons succeed nevertheless in responding to the psychic Tests led by the Processes in the work of Stiffening and Disintegration of the social Link in the Work.

The Subject can answer in various Ways to the psychic Test of Solitude. We so distinguish three Natures and Experiences different from the same professional Solitude, depending on Possibilities that has the subject to seize external or internal Material, social and psychic Resources:

- a resistant Solitude:

We identify Attempts of Transformation of the Reality (reconstruction of the social Link, the Development of new Forms of Co-activity, Research for social Support), the Implementation of Strategies of Defense, individual or collective, sometimes under Forms toughened or ideological, finally Mechanisms of Release which appeal to the Judgment for a just Adaptation to the Reality and which help in the Elaboration of the Solitude. We shall speak then about a State of Solitude lived by a collective in itself in the Work, which authorizes the Preservation of a Dialogue with an interiorized Otherness.

- a developpemental Solitude

The Subject knew how to seize Spaces to refill of a capacity to be alone in the Work, protected from the suffering Solitude by an enough well professional Environment ". This Capacity to be alone in the Work authorizes the Subject to wish to be only. The creative Act can then exist within a transitional Space resisting in professional Environments nevertheless strongly binding.

- a distressing Solitude:

It is a suffering subjective Experiment of déliaison associated with a weak received social Support. The Subject faces an encounter Solitary and forced with itself. This Shape of Solitude is pathogenic. It is an Experiment leading to the Ressassment.

In front of the Rise of the Isolation, the Solitude in every Case is a psychic risked Test on the Stage of the Work, which becomes widespread by including the Population of senior Executives. His various Natures can not be definitively confined: they follow one another, overlap, or neutralize each other in the Event of the Reality.

Keywords: isolation, solitude, social Link, social Support, managing Executives, Prisons

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE.....18

ENJEUX DE LA RECHERCHE ET RESSOURCES THEORIQUES.....27

1 SEMANTIQUE ET SIGNIFIES DE LA SOLITUDE 28

2 ONTOLOGIE DE LA SOLITUDE 30

2.1 APPROCHE PHILOSOPHIQUE 30

2.1.1 Anthropologie d'une solitude ambivalente 30

2.1.2 Solitude, présence et manque..... 32

2.1.3 Solitude, dialogie et action 33

3 SOLITUDE ET LIEN SOCIAL 36

3.1 ÉTATS DU LIEN SOCIAL..... 36

3.1.1 Anomie..... 36

3.2 LIEN SOCIAL ET SANTE 40

3.2.1 Souffrance sociale..... 40

3.2.2 Lien social, reliance et déliance 41

3.2.3 Soutien social 42

3.2.4 Le social en soi 45

4 SOLITUDE, TRAVAIL ET MAINTIEN EN SANTE 48

4.1 SOLITUDE PROFESSIONNELLE ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX 48

4.1.1 Isolement au travail..... 48

4.1.2 Situations d'isolement au travail : l'approche cognitiviste et ses limites 49

4.2 FABRICATION SOCIALE DE L'ISOLEMENT AU TRAVAIL 50

4.2.1 Intensification du travail et fragilisation du lien social au travail 50

5 LES APPORTS DE LA PSYCHANALYSE A L'ETUDE DE L'OBJET « SOLITUDE » 57

5.1 LA SOLITUDE, EXPERIENCE AFFECTIVE PARADOXALE 57

5.2 L'APPROCHE FREUDIENNE DE LA SOLITUDE : DE LA DETRESSE A L'ELABORATION 58

5.2.1 Solitude et détresse..... 58

5.2.2 Vers une élaboration possible de la solitude : le jeu de la bobine 59

5.3 WINNICOTT ET LA CAPACITE D'ETRE SEUL 60

5.3.1 La capacité d'être seul 61

5.3.2 « Je suis seul »..... 62

5.4 LES APPORTS DE MELANIE KLEIN : FORMES DE SOLITUDE ET SENTIMENT D'ETRE SEUL 62

5.4.1 Position schizo paranoïde : « Je suis seul contre tous » *62*

5.4.2 Position dépressive *64*

5.4.3 Solitude fondamentale *64*

5.4.4 Les apports de la théorie kleinienne pour penser la solitude au travail *65*

6 CONCLUSION PARTIELLE ET INVESTIGATIONS POSSIBLES 67

6.1 CHOIX SEMANTIQUES ET CONCEPTUELS 67

6.1.1 Isolement et solitude *67*

6.1.2 Affects, sentiments et émotions *68*

6.2 INVESTIGATIONS POSSIBLES 68

CADRE THEORIQUE ET PROBLEMATIQUE.....71

1. CLINIQUES DU TRAVAIL..... 72

1.1 ACTIVITE ET DEVELOPPEMENT SUBJECTIF 72

1.2 CLINIQUES DU TRAVAIL, CLINIQUES DES EPREUVES 79

1.3 CLINIQUES DU TRAVAIL ET SUBJECTIVITE DU CLINICIEN 80

1.4 CLINIQUE DE L'ACTIVITE 81

1.5 PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL 84

1.6 PSYCHOLOGIE SOCIALE CLINIQUE DU TRAVAIL 88

1.6.1 Une psychologie sociale et clinique du travail *88*

1.6.2 Acte et « actepouvoir » *90*

2 PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE TRAVAIL..... 94

2.1 LA SUBJECTIVITE GOMMEE DES CADRES DIRIGEANTS 94

2.2 DEFINITION DE NOTRE OBJET DE RECHERCHE 95

2.3 FORMULATION DES HYPOTHESES DE TRAVAIL 99

2.3.1 Hypothèse 1: l'existence d'une solitude professionnelle résistante (les mécanismes de défense, les stratégies d'adaptation et de dégagement) *99*

2.3.2 Hypothèse 2: l'existence d'une solitude professionnelle développementale (la capacité d'être seul au travail) *99*

2.3.3 Hypothèse 3 : l'existence d'une solitude professionnelle désolante faute de ressources internes et externes mobilisables par le sujet *100*

DISPOSITIF METHODOLOGIQUE.....102

1 DE L'AUTORISATION INSTITUTIONNELLE A LA MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE-ACTION 102

1.1 CONTEXTE DE LA COMMANDE 102

1.2 SE LAISSER INSTRUMENTALISER ? 105
1.3 SUIVRE LA LIGNE HIERARCHIQUE 106
1.4 CONTENU DE LA COMMANDE 107

2 LE CORPS DES DIRECTEURS DE SERVICES PENITENTIAIRES 110

2.1 LA PRISON ENTRE TRADITION ET MUTATION 110
2.1.1 L'administration pénitentiaire : missions et conflits apparents d'objectifs 110
2.1.2 Mutation des métiers pénitentiaires et injonction normative croissante de l'environnement 112
2.2 CONSTITUTION SOCIOHISTORIQUE DU CORPS DES DSP 115
2.3 STRUCTURE ACTUELLE DU CORPS DES DSP 116
2.4 REPARTITION DU CORPS ENTRE ETABLISSEMENTS PENITENTIAIRES 117
2.5 ÊTRE DIRECTEUR DES SERVICES PENITENTIAIRES 118
2.6 CORPS DES DSP ET RECHERCHE SCIENTIFIQUE : UNE RENCONTRE A CE JOUR INABOUTIE 119

3 UN DISPOSITIF METHODOLOGIQUE *AD HOC* 121

3.1 STRUCTURE DU DISPOSITIF METHODOLOGIQUE 121
3.2 POPULATION D'ETUDE, ETABLISSEMENTS ET DIRECTIONS INTERREGIONALES 125
3.2.1 Choisir le terrain et croiser les regards 125
3.2.2 Inclure les directions interrégionales (DI) 126
3.2.3 Notre intervention quantifiée 126
3.3 LE DEPLOIEMENT DE L'INTERVENTION 138
3.3.1 L'entretien exploratoire semi-directif de recherche 138
3.3.2 Observations in situ 141
3.3.3 Méthode dite de l'instruction au sosie 142
3.4 PHASES DE DEPLOIEMENT DE L'INTERVENTION 147

METHODOLOGIE D'ANALYSE DES DONNEES 149

1 PRINCIPES D'ANALYSE QUALITATIVE DE DISCOURS 150

1.1 APPROCHE PHENOMENOLOGIQUE 150
1.2 CENTRALITE DES PRINCIPES DE L'HERMENEUTIQUE ET HUMILITE DU CHERCHEUR 151
1.3 LE CHOIX DE L'ANALYSE QUALITATIVE DE DISCOURS 153
1.3.1 Étapes de l'analyse qualitative de discours 153
1.3.2 Essai d'analyse automatique de discours 154

2 ANALYSE DES DONNEES : GRILLE DE DEPOUILLEMENT DES ENTRETIENS 156

RESULTATS……159

1 FABRIQUE DE L'ISOLEMENT ET ORGANISATION SOUS CONTRAINTE DU TRAVAIL 160

1.1 LA DIVISION DU TRAVAIL AU SEIN DE L'EQUIPE DE DIRECTION : DU PRESCRIT AU REALISE 160

1.2 PLANIFICATION ET TEMPS RACCOURCIS 165

1.2.1 Temps resserré, temps désorganisé..... 165

1.2.2 Temps hachuré, Diktat de l'urgence et risque dispersif..... 172

1.3 ISOLEMENT ET ESPACES CLOISONNES DE LA DETENTION 176

2. LA REPRESENTATION DE L'AGIR SOLITAIRE : LA SOLITUDE VIRILE QUI SE MONTRE SANS SE DIRE 178

2.1 LE DSP CHEF MILITAIRE..... 178

2.2 SOLITUDE VAILLANTE ET SCENE DE COMBAT 183

2.3 ESPRIT DE CORPS ET SENTIMENT D'AFFILIATION 191

2.4 HIERARCHIE MILITAIRE, DESOBEISSANCE ET RELEGATION 198

3 LA CAPACITE D'AGIR SEUL : L'EXEMPLE DE LA GESTION D'UNE CRISE LIEE A UN SUICIDE DE DETENU 207

3.1 AFFRONTER LA CRISE 207

3.1.1 Contexte et objet de l'instruction au sosie d'Albane, adjointe au chef d'établissement (MA3)..... 207

3.2 LA PREVALENCE DE L'ACTION 208

3.3 DIALOGUE INTERIEUR ET MAINTIEN DE LA PUISSANCE D'AGIR..... 216

3.4 LE RISQUE DE SOLITUDE DESOLANTE : VOIR LA MORT EN FACE..... 217

3.4.1 Recouvrir le corps..... 217

3.4.2 Porter le poids du soupçon..... 220

3.4.3 L'annonce de la mort à la famille 221

4 SEULS FACE AUX TRANSFORMATIONS DU METIER 228

4.1 UNE IDENTITE PROFESSIONNELLE CLIVEE 228

4.1.1 Modernisation de la fonction et gestion de la prison 228

4.1.2 Des conceptions divergentes du métier..... 229

4.2 SOUTIEN PERÇU DES ADMINISTRATIONS CENTRALE ET REGIONALE..... 231

4.3 EVALUATION, RUMEUR EVALUATIVE ET DEFIANCE 236

4.4 LA DETENTION QUI RESSOURCE, LA DETENTION QUI RELIE..... 239

4.6 INTENSIFICATION DU TRAVAIL ET POROSITE DES SPHERES DE VIE 242

4.6.1 Fonctions de représentation, expériences de solitude..... 242

4.6.2 Le logement de fonction ou la confusion des temps et des espaces..... 244

5 SOLITUDE ET QUESTIONNEMENTS ETHIQUES EN PRISON 250

5.1 MASSIFICATION DES FLUX ET INDIVIDUALISATION 250

5.2 LA PRESIDENCE DE LA COMMISSION DE DISCIPLINE : REPRESENTATIONS, SOLITUDE ET QUESTIONNEMENT ETHIQUE 254

DISCUSSION.....263

1 DE L'ISOLEMENT A LA SOLITUDE 265

1.1 PROGRESSION DE L'ISOLEMENT, INTENSIFICATION DU TRAVAIL ET *NEW MANAGEMENT PUBLIC* 265

1.2 FRACTURE IDENTITAIRE, SENTIMENT D'IMPOSTURE ET SOLITUDE 266

1.3 LA CONSTRUCTION EMPECHEE DES COLLECTIFS PROFESSIONNELS DE DIRECTION 268

1.4 SOLITUDE ET PHENOMENE D'EMPRISE 270

1.5 BENEFICES ET LIMITES DE L'ESPRIT DE CORPS..... 272

1.6 DES FORMES DE SOLITUDE PROFESSIONNELLE DIFFICILEMENT DISSOCIABLES 274

2 RIPOSTER 277

2.1 SE DEGAGER DE L'ISOLEMENT..... 277

2.2 LA SUBVERSION COLLECTIVE DU SALE BOULOT : SE RECONNAITRE DIRECTEUR ET TRAVAILLEUR DU SALE 280

2.3 VERS UNE SOLITUDE CREATIVE DU DSP ? 281

3 UNE RECHERCHE-ACTION PARTIELLEMENT EMPECHEE..... 283

CONCLUSION.....285

BIBLIOGRAPHIE.....289

ANNEXES.....309

Liste des tableaux

- Tableau 1 : Répartition en nombre des DSP ayant participé à au moins un entretien individuel selon le type de structure pénitentiaire
- Tableau 2 : Répartition par fonction/lieu d'affectation des personnes ayant participé à au moins un entretien individuel
- Tableau 3 : Les professionnels présents aux réunions collectives organisées en DI
- Tableau 4 : Fonctions et parcours professionnels des DSP ayant participé à la recherche-action
- Tableau 5 : Construction de l'analyse thématique
- Tableau 6 : Exemple de répartition des missions et responsabilités au sein d'une équipe de direction de maison d'arrêt (MA3)
- Tableau 7 : Exemple de planification hebdomadaire collective à l'échelle de l'établissement (MA3)

Liste des figures

- Figure 1 : Organisation hiérarchique de l'équipe de direction MA 1
- Figure 2 : Organisation hiérarchique de l'équipe de direction MA 2
- Figure 3 : Organisation hiérarchique de l'équipe de direction MA 3
- Figure 4 : Organisation hiérarchique de l'équipe de direction MA 4
- Figure 5 : Méthode adaptée d'instruction au sosie
- Figure 6 : Architecture globale du dispositif de recherche-action

Liste des annexes

- Annexe 1 : Proposition écrite d'une recherche-action à l'administration pénitentiaire
- Annexe 2 : La commande institutionnelle de la direction de l'administration pénitentiaire
- Annexe 3 : Fiche de fonction type de chef d'établissement
- Annexe 4 : Extraits du code de déontologie du service public pénitentiaire
- Annexe 5 : Statistiques démographiques
- Annexe 6 : Guide d'entretien
- Annexe 7 : Grille thématique Directeurs des Services Pénitentiaires. Un exemple complet d'entretien analysé
- Annexe 8 : Intervention colloque ENAP 12 décembre 2015 : le métier de directeur dans l'administration pénitentiaire

Glossaire des principales abréviations utilisées[1]

AP	Administration pénitentiaire
CAP	Commission d'application des peines
CD	Centre de détention
CDD	Commission de discipline
CDS	Codétenu de soutien
CE	Chef d'établissement
CGLPL	Contrôleur général des lieux de privation de liberté
CNE	Centre national d'évaluation
CPIP	Conseiller pénitentiaire d'insertion et de probation
CPU	Commission pluridisciplinaire unique
CRI	Compte-rendu d'incident
DAP	Direction de l'administration pénitentiaire
DPIP	Directeur pénitentiaire d'insertion et de probation
DSP	Directeur des services pénitentiaires
ENAP	Ecole nationale d'administration pénitentiaire
GMP	Groupe multi-professionnel des prisons
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
MA	Maison d'arrêt
MC	Maison centrale
OMS	Organisation mondiale de la santé
PPR	Programme de prévention de la récidive
PPSMJ	Personnes placées sous main de justice
QPE	Quartier placements extérieurs
QSL	Quartier semi liberté
RPE	Règles pénitentiaires européennes
SMPR	Services médico-psychologiques régionaux

[1] A toutes fins utiles, ces abréviations pourront être explicitées de nouveau dans le texte.

SPIP	Services pénitentiaires d'insertion et de probation
UHSA	Unité hospitalière spécialement aménagée
UHSI	unité hospitalière sécurisée interrégionale

Introduction

Depuis les années 1980-2000, isolement et solitude sont identifiés comme une problématique montante dans nos sociétés contemporaines (Russel & Caldwell, 1978 ; Russel, Peplau, & Cutrona, 1980 ; Peplau & Perlman, 1982 ; Pan Ké Shon, 1999, 2003 ; Boutin, 2003)

En France, la scène du travail et le monde professionnel ne sont pas épargnés (Linhart, 2009), comme la multiplication de rapports (Bressol, 2004 ; Vivier, 2003), enquêtes (DARES, 1998, 2005 ; Hamon-Cholet & Sandret, 2007 ; Hamon-Cholet & Rougerie, 2000) et recherches scientifiques l'attestent (Vézina, Derrienic, & Monfort, 2001 ; Vezina, Derrienic & Monfort, 2001 ; Estryn-Behar & al, 2011 ; Marc, Grosjean, & Marsella, 2011 ; Estryn-Behar, Chaumon, Garcia, Mitanini-Magny, Bitot & Ravache, 2001).

La Fondation de France, dans une récente étude parue en 2017[2], montre que la solitude est en constante augmentation, particulièrement dans les villes. En 2016, un Français sur dix est en situation d'isolement relationnel, c'est-à-dire de fragilisation du lien social par défaut de diversification des réseaux relationnels. Ces Français n'ont pas ou peu de relations sociales dans l'un des cinq réseaux de sociabilité différents que sont les sphères familiale, professionnelle, amicale, affinitaire ou territoriale- on parle ici du voisinage-). L'approche de l'isolement relationnel de la Fondation de France s'appuie sur l'évaluation de la densité de contacts au sein de ces réseaux « grands pourvoyeurs de sociabilité » [3] et se différencie en cela de celle de l'INSEE[4]. Les causes identifiées de cette explosion du phénomène de solitude restent centralement le creusement des inégalités par l'acuité de la crise économique, et notamment la hausse du chômage. La pauvreté, le handicap, la maladie et l'âge sont des facteurs aggravants.

---

[2] L'enquête « les solitudes en France » a été réalisée en ligne, entre décembre 2015 et janvier 2016, auprès d'un échantillon représentatif de 3 050 personnes âgées de 15 ans et plus, sélectionnées selon la méthode des quotas. Ces quotas (région, taille d'agglomération, âge, sexe, catégorie socio-professionelle, niveau de diplôme) ont été calculés d'après les résultats du dernier recensement général de la population. Un redressement a été effectué pour assurer la représentativité par rapport à la population nationale de 15 ans et plus. Consultable sur https://www.fondationdefrance.org/sites/default/files/atoms/files/les_solitudes_en_france_2016_-_synthese.pdf, consulté le 20 mai 2017

[3] Définition de l'isolement selon la Fondation de France : Sont pris en compte l'isolement relationnel « objectif » et le ressenti d'isolement. Sont considérées comme non isolées les personnes qui ont des sociabilités significatives dans un des cinq réseaux. Les seuils de significativité des sociabilités sont évalués réseau par réseau.

[4] INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
Définition de l'isolement selon l'INSEE : l'isolement relationnel concerne les personnes qui n'entretiennent qu'un nombre très faible de contacts avec autrui. (…) L'indicateur d'isolement relationnel est obtenu conventionnellement en dénombrant les personnes n'ayant eu que quatre contacts au moins d'ordre privé avec des personnes différentes, de visu ou par téléphone au cours d'une semaine donnée. Ce nombre de quatre a été retenu par convention : il correspond au premier décile de la distribution du nombre de contacts.

Les situations d'isolement et le sentiment d'isolement ou de solitude sont distingués dans cette étude : plus de 5 millions de Français (Fondation de France, 2017) sont en situation d'isolement objectif, soit 1 million de plus qu'en 2010. Parmi eux, 38 % déclarent ne pas se sentir seuls. Le sentiment de solitude reste malgré tout plus marqué chez les isolés : 29% contre 16% des personnes qui peuvent cumuler plusieurs réseaux de socialité. Sont enfin soulignées, parmi les effets de ce cercle vicieux de l'isolement, la tendance à un repli sur soi totalisant, la difficulté associée à investir l'action citoyenne et une moindre confiance envers les institutions.

Du côté de l'expérience et des fonctions du travail, nombre d'auteurs soulignent sa vocation intégratrice (Barel, 1990) et l'injonction sociétale au professionnalisme (Boussard, Demaziere, & Milburn, 2010), le mouvement de professionnalisation au croisement des institutions et des sujets (Demaziere, Roquet, & Wittorski, 2012), et par opposition l'identité clivée des chômeurs, notamment de longue durée (Demaziere, 1992). Les isolés sont surreprésentés parmi les chômeurs. Nous relevons aujourd'hui dans le même temps un affaiblissement sensible du réseau professionnel dans sa capacité intégratrice, du fait notamment de la montée du chômage. Toujours selon la Fondation de France (2014), 7 % des actifs en 2014 sont confrontés à l'isolement relationnel contre 4 % en 2010, quels que soient le type de contrat et le statut (CDI, CDD, intérim, travailleur indépendant). 1 personne en emploi sur 5 ne parvient pas en 2016 à construire des relations sociales dans le cadre du travail. Les capacités de résilience des différents réseaux de sociabilité sont diverses et incertaines et celles du réseau professionnel restent faibles : 27 % des personnes interrogées disent pouvoir compter sur leurs collègues en cas de difficulté ou de « coup dur » contre 46 % sur le voisinage, 80 % sur leurs amis ou 92 % sur leur famille (Fondation de France, 2014).

Nous souhaitons, lors de notre étude, dépasser ce constat sociologique en tentant de rendre compte du lien complexe entre travail, montée de l'isolement sur la scène du travail et dynamique de santé du sujet.

Qu'entend-on ici par santé ? L'OMS[5] la définit comme « un état de bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement à une absence de maladie ou d'infirmité »[6]. Pour autant,

[5] OMS : Organisation Mondiale de la Santé

[6] Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19-22 juin 1946; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États. 1946 (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n ° 2, p. 100) et entré en vigueur le 7 avril 1948.
La définition n'a pas été modifiée depuis 1946.

à cette définition générique, nous pouvons opposer deux critiques principales : la réduction paradigmatique de la santé à un état de santé qui ne rend pas compte de sa possible évolution processuelle ; l'éviction de toute capacité de résistance ou d'action génératrice de santé par le sujet sur la maladie. Santé et maladie peuvent-elles être ainsi opposées l'une et l'autre avec autant de radicalité ? De la même manière, le texte social[7] dominant valide l'association entre solitude, souffrance, et individualisme d'une « hyper modernité » (Gauchet, 2002). La scène du travail non seulement révèle ce mouvement de déliaison, mais en deviendrait le catalyseur supposé. Dans quelles mesures et jusqu'à quel point ces associations, *a priori* consensuelles entre souffrance, solitude et scène du travail contemporain, rendent-elles compte des réalités individuelles et collectives vécues au travail ?

Nous avons souhaité confronter ce consensus idéologique mou à une approche phénoménologique de la solitude professionnelle, centrée sur le vécu d'acteurs qui « manifestent l'exister en son mouvement originel d'entrée dans le monde sous la forme d'un individu vivant, agissant et souffrant » (Begout, 2007, p. 8). Le texte social, en développant un discours cristallisé sur l'ubiquité d'une solitude professionnelle souffrante, en la dénonçant comme cause ou effet du développement des risques psychosociaux, cantonne la solitude au registre du pâtir, de l'endurer, du supporter. Il masque la diversité des vécus de solitude au travail et leur élucidation possible dans l'action individuelle et collective.

La solitude professionnelle comme objet de recherche nous oblige à travailler en creux la question de l'économie du lien social au travail. Il s'agit d'examiner la nature, les fonctions, les représentations individuelles et collectives du lien, les alliances qui s'y concluent pour le renforcer. Au-delà de la réalisation de la tâche de travail, c'est donc la question de l'activité au sens clinique du terme que nous instruirons : l'activité tisse le lien en ayant autrui pour destinataire, prescripteur et co-auteur. La clinique de la solitude professionnelle est donc une clinique du lien, « où les actions des individus constituent des réponses aux actions des autres, qu'ils soient physiquement présents ou non » (Lhuilier, 2005, p. 75).

Nous avons choisi de nous intéresser plus spécifiquement à la catégorie socio-professionnelle des cadres dirigeants. Débordant de sa stricte définition juridique par le Code du travail[8], nous

[7] L'expression « texte social » reprend l'acception utilisée par Dupeyron (2011) d'un « lexique validé par le groupe pour parler d'un aspect de la réalité, les énoncés dont la production est jugée légitime pour décrire l'expérience des membres du groupe, et donc la représentation que le groupe utilise pour exprimer son vécu ».

[8] L'article L 3111-2 du Code du travail exige la réunion des trois critères cumulatifs suivants : l'exercice de

retenons une formalisation plus extensive du terme de « cadre dirigeant » : celle de la figure d'un décisionnaire salarié, membre de la direction de l'organisation, inscrit au sommet de la pyramide hiérarchique et dont l'exercice de responsabilités importantes est associé à une large autonomie d'action.

Pourquoi ce choix ? Au-delà de l'association communément admise entre figure d'isolement du pouvoir et solitude, il y a dans la définition de notre objet de recherche une collusion d'intérêts, d'affects et de ressentis personnels, d'expériences cliniques et de terrains de recherche contingents.

Nous nous sommes saisis de l'opportunité d'une exploration réflexive à rebours de la solitude au travail qui fut la nôtre pendant une décennie de vie professionnelle. Ces affects souvent tristes qui nous avaient traversés lors de cette expérience professionnelle antécédente nous étaient demeurés à la fois familiers et étrangers. Cet éprouvé non dicible, irreprésentable (Anfouilloux, 1987) et désarmant, avait laissé une trace et restait disponible à l'élaboration réflexive et à l'examen par le truchement de l'exploration scientifique. Nous exercions alors la fonction de directeur régional d'un cabinet-conseil. Nous étions entourés de nos équipes et nous inscrivions au sein d'une organisation pyramidale. Pourtant entourés de nos collaborateurs, nous vivions la solitude sous un double registre : il y avait l'obligé d'une solitude visible et ostensible, informellement prescrite et marqueur social du pouvoir. Cette solitude-là se devait d'être explicite. Le cadre dirigeant que nous étions faisait la démonstration, dans son aptitude à apparaître et décider seul, de la légitimité de son appartenance à la condition de dirigeant. La solitude affichée étaye effectivement le *leadership* du cadre dirigeant et maintient une certaine illusion autarcique au travail. Dans le même temps, elle contient le risque de la mise à distance de l'autre : comment exercer seul une activité de dirigeant qui consiste à concilier fonction solitaire de représentation de la direction et travail de traduction collective de la prescription à la réalité de terrain ? Nous avons ainsi ressenti un sentiment d'abandon de l'autre et par l'autre qui nous a poussés à mettre un terme à cette expérience professionnelle pourtant socialement valorisée. Ce travail de recherche permettra, nous l'espérons, de contribuer à lever le tabou de l'invulnérabilité du cadre dirigeant. Il participera modestement à une réflexion scientifique encore peu développée sur la subjectivité des cadres au travail et leur maintien en santé

responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de l'emploi du temps, l'habilitation à prendre des décisions de façon largement autonome, et la perception d'une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans leur entreprise ou établissement.

physique et mentale. Il a pour ambition de pointer l'écart entre affects vécus et affects mis en scène, d'établir le lien entre santé, solitude professionnelle et activité.

Cette recherche s'inscrit d'autre part dans la continuité d'une précédente recherche-action que nous avions conduite en vue de l'obtention du titre de psychologue du travail. Les résultats partiels que nous avions alors obtenus sur un temps court demandaient à être approfondis. Nous intervenions alors auprès d'une brigade d'agents d'accueil et de surveillance de jardins urbains en tant que psychologue stagiaire. La solitude s'était très vite affirmée comme constitutive du métier et de la butée du réel dans l'activité de surveillance. Elle était une condition incontournable de l'exercice professionnel. Elle s'exprimait massivement lors des entretiens individuels et de groupe sous la forme d'une plainte générique autour du sentiment d'être seul et d'une anticipation de la confrontation au danger en situation d'isolement. Les agents appréhendaient la difficulté d'accès, réelle ou perçue, à une aide ou une assistance, en cas d'agression notamment dans les parcs déserts. Les paradoxes que nous renvoyait cette recherche-action en clinique du travail étaient pluriels : si certains agents pouvaient suspendre ou à l'inverse mettre au travail le ressenti de la solitude en situation d'isolement, d'autres, en binôme, dans des jardins moins étendus ou en compagnie de leurs collègues, évoquaient un sentiment de déliaison qui entravait, voire paralysait l'action.

La troisième et dernière raison fut l'opportunité d'ouverture d'un terrain de recherche proposé par l'administration pénitentiaire auprès de ses directeurs de services pénitentiaires, et plus particulièrement des directeurs de maisons d'arrêt. La rencontre avec le bureau des études et de la prospective [9] s'est faite à notre initiative et nous reviendrons plus tard sur l'histoire de cette rencontre. La prison est le lieu paradigmatique de la mise à distance, de l'invisibilité, un « antimonde » (Milhaud & Morelle, 2006) entendu comme espace de relégation et de contrôle social. Par essence perçue dans la tradition goffmannienne comme stigmatisante et totalitaire (Goffman, 1968), parfois elle-même tenue à distance (Combessie, 1996). Elle se prête *a priori* à l'étude des usages d'une solitude déjà physiquement induite par l'isolement. Le directeur des services pénitentiaires [10] vit d'emblée la confrontation à la figure de l'enfermement par le caractère isolé et isolant de l'organisation qu'il gouverne. Il s'inscrit comme acteur dans une économie de l'enfermement au risque de s'y trouver lui-même inclus.

[9] Bureau PMJ 15

[10] Pour plus de facilité, nous désignerons parfois les directeurs de services pénitentiaires sous l'abréviation DSP dans la suite de notre propos.

La construction de notre thèse reprend les différentes étapes de notre investigation.

La première grande partie de notre travail explicitera une lecture pluridisciplinaire de la solitude, notre objet de recherche.

Nous partirons de la polysémie et de l'étymologie du terme (chapitre 1) en le différenciant des termes voisins tels qu'esseulement, désolation, isolement. La philosophie et l'anthropologie nous permettront de souligner quelques caractéristiques de la solitude : sa non-représentabilité, la périlleuse appréhension de son architecture et de ses contours, les empêchements à la saisie de « cette boîte noire de la solitude » dans son entièreté et son exploration « aux limites », la variabilité de ses résonances affectives, sa dimension à la fois familière et paradoxalement étrangère, traversant *a priori* le sujet plus qu'elle ne se laisse traverser par lui. Nous examinerons ensuite quelques aspects essentiels de la représentation ontologique de la solitude (chapitre 2).

Nous poursuivrons par l'étude du lien social et des effets de son altération sur le renforcement de la solitude et de la santé mentale en général (chapitre 3). À travers une approche issue de la psychologie sociale, nous qualifierons le lien social. Nous serons amenés à distinguer anomie et déliaison sociale puis explorerons le concept tridimensionnel de soutien social. L'appréciation subjective du soutien social nous sera, dans la suite de nos travaux, particulièrement utile pour penser le lien entre défaut de soutien social perçu au travail et sentiment de solitude professionnelle. Nous relierons utilement croyances d'efficacité sociale et solitude professionnelle dans une perspective issue des sciences de gestion et de l'éducation. La dernière étape sera centrée sur l'articulation entre solitude, travail et santé (chapitre 4). Nous nous appuierons d'abord sur les travaux issus de l'accidentologie du travailleur isolé (chapitre 4.1) dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux, pour montrer ensuite dans le champ de la psychologie cognitive, les distinctions faites entre solitude et isolement, puis sentiment d'isolement et sentiment de solitude au travail. Nous recenserons les principales mutations contemporaines du travail (chapitre 4.2) pour voir dans quelle mesure la solitude professionnelle peut être appréhendée comme une production sociale des organisations elles-mêmes et renvoyer ainsi à la nécessaire responsabilité collective pour sa saisie réflexive. La seule prise en compte de l'internalité, définie en psychologie sociale comme la prédominance des causes internes au sujet, ne peut suffire à rendre compte du vécu de solitude professionnelle. Nous tenterons alors de décrire les restructurations des territoires subjectifs du travail, leurs incidences potentielles sur le maintien en santé du sujet en fonction des empêchements

rencontrés dans l'élaboration collective des expériences subjectives. Pour nous aider à penser la solitude professionnelle, le recours à la clinique psychanalytique (chapitre 5) et la prise en compte de l'histoire singulière du sujet dans une double perspective synchronique et diachronique nous seront précieux. Nous analyserons comment cette clinique, par l'étude du développement de l'i*nfans* puis de l'enfant, a pensé l'étiologie du sentiment de solitude et la capacité propre du sujet-acteur à faire avec la solitude et/ou à s'en saisir comme espace possible de développement, de riposte et paradoxalement de réinscription dans le monde. Notre démarche consiste donc à rechercher des ressources pour le développement de notre élaboration en clinique du travail. Nous insistons ici sur les vertus d'une approche élargie pluridisciplinaire qui nous éloigne de l'assujettissement réducteur de la solitude à la catégorie des risques psychosociaux, et son rétrécissement corollaire à sa seule dimension souffrante. Dans quelles conditions le sujet parvient-il à « s'ajuster » à une situation d'isolement au travail pour rester en santé ? Peut-il faire usage de la solitude dans une logique adaptative à un environnement contraint, mais aussi transformatrice des situations de travail et de lui-même ? Quelles sont les conditions de ce développement ? Comment parvient-il à maintenir une juste distance à l'autre, une capacité d'affiliation au monde malgré une situation d'isolement ? Dans quelles mesures la clinique analytique nous autorise-t-elle ainsi à penser la solitude professionnelle comme épreuve du travail, potentiellement souffrante, mais aussi développementale ?

La deuxième grande partie de notre travail sera centrée sur le rappel du cadre théorique mobilisé et la problématisation progressive de notre réflexion : nous soulignerons l'ancrage de notre *praxis* dans le champ de la clinique du travail (chapitre 1). Nous décrirons le concept central d'activité qui déborde l'activité de travail (chapitre 1.1) en le distinguant de la réalisation de la tâche, de l'action et de l'acte. Nous décrirons les principales cliniques du travail pour mieux les mettre en perspective et développer leur dialogue au sein de notre étude (chapitres 1.2 à 1.6 inclus). Nous exposerons dans une seconde section notre problématique, les axes d'investigation suivis (chapitre 2.1) et les hypothèses de recherches correspondantes (chapitre 2.2).

Nous détaillerons dans une troisième grande partie le contenu et le contexte de la commande institutionnelle (chapitre 1) issue de la lettre de mission de l'administration pénitentiaire avant de décrire les mutations actuelles qui pèsent sur la prison et ses métiers (chapitre 2.1), de situer les directeurs de services pénitentiaires au sein de leur administration de tutelle (chapitres 2.2 à 2.4 inclus), puis de préciser rôles et missions formels des directeurs de maisons d'arrêt (chapitre 2.5). Nous décrirons ensuite la structure du dispositif d'intervention

(chapitre 3.1), la population d'étude, les directions régionales et établissements pénitentiaires concernés (chapitre 3.2), puis les modalités de recueil des données (chapitre 3.3). Nous donnerons enfin au lecteur une vision synthétique schématisée du dispositif (chapitre 3.4) : à l'observation des situations de travail et aux entretiens semi-directifs d'investigation, s'adossent en effet des phases d'intervention auprès des directeurs de services pénitentiaires dans une perspective développementale, en entretien individuel comme collectif.

Dans la quatrième partie sera développée la méthodologie d'analyse des données.

La cinquième grande partie sera consacrée à la synthèse des résultats obtenus au regard du cadre théorique mobilisé.

Dans la discussion de la sixième et dernière partie, nous rappellerons les principales lignes directrices de notre étude avant de nous interroger sur les usages possibles ou empêchés de la solitude au travail en fonction de ses origines et des ressources mobilisées par le sujet. Nous porterons un regard réflexif sur notre recherche-action, afin d'en dégager enjeux et enseignements, effets et limites.

En conclusion, nous montrerons comment s'ouvrent de nouvelles perspectives de recherches lorsque la notion de compétence à vivre la solitude au travail remplace utilement celle de solitude professionnelle et évite la dichotomie artificielle entre présence et absence de l'autre d'une part, souffrance et plaisir au travail d'autre part pour privilégier la capacité de riposte et de dégagement du sujet. Dans quelle mesure pouvons-nous dire que cette recherche complète modestement les études antérieures menées autour de la santé des cadres et cadres dirigeants au travail ?

Enjeux de la recherche et ressources théoriques : une lecture pluridisciplinaire de la solitude

1 Sémantique et signifiés de la solitude

Le mot « solitude », en latin *solitudinem*, vient du terme *solus* : « seul ». Ses signifiés sont pluriels. Selon le Robert (2014), il peut désigner la situation d'une personne qui est seule de façon momentanée ou durable, et qui a peu de contacts avec autrui. Il qualifie également un état d'abandon, de séparation où se sent l'homme, vis-à-vis de Dieu, des consciences humaines ou de la société. Il peut désigner un lieu inhabité, une atmosphère. La solitude peut être définitive ou passagère, pesante, nécessaire ou vivifiante, fardeau ou ressource pour l'artiste, protectrice ou effrayante. Elle peut se vivre seul ou entouré. Le Littré (2012) différencie la solitude, état d'une personne qui est seule, de celui plus radical d'un sujet retiré du commerce du monde. Par extension, elle peut également signaler l'isolement de personnes qui n'ont pas de semblables à elles, ainsi qu'une privation d'affection ou un abandon moral.

Plusieurs signifiés sont ainsi associés au terme de solitude, selon le contexte et les usages, les nuances que l'on veut apporter aux propos : le qualificatif « esseulé » renvoie par exemple à l'isolement subi et au risque associé, alors que s'esseuler, comme s'isoler, suppose la recherche active à être ou rester seul. La déréliction désigne le sentiment d'abandon et la solitude souffrante.

Nous notons que le champ sémantique de la solitude comprend essentiellement deux termes principaux dans la plupart des langues : la solitude (*Einsamkeit* en allemand, *Loneliness* en anglais) et l'isolement (*Alleinsein* en allemand, *isolation* en anglais) sans que rien dans leur origine ou leur emploi ne permette de les distinguer nettement, en français notamment. Le terme « isolement » renvoie à l'italien *isolato* qui signifie « séparé comme une île » (*insula* en latin). L'isolé est de fait l'exclu, séparé des autres parce que les autres s'en séparent (Perrin, 2009 b).

Ce sera donc une de nos premières préoccupations que de clarifier sémantiquement les termes que nous utiliserons afin d'éviter la confusion. Il nous semble évidemment difficile de « régler » définitivement langage et sémantique d'une solitude générique et polysémique. Le terme « isolement » peut désigner la solitude matérielle et objectivable, mais aussi la conscience douloureuse de l'absence d'autrui. Celui de « solitude » renvoie plutôt dans son acception courante à un état subjectif et à la condition métaphysique pouvant lui être associée.

C'est tantôt la gradualité de la solitude qui est soulignée par les termes « abandon », « délaissement », « déréliction » ou « exil », qui marquent l'atteinte possible d'un niveau paroxystique, tantôt son origine par « l'absence », « la séparation », « l'écart » ou encore « l'éloignement ». Le terme « désolation » sur lequel nous reviendrons plus précisément vient du bas latin *desolare* qui signifie laisser seul, ravager, ruiner et dont l'antonyme, « consolation », implique la présence d'autrui.

Nous distinguons ainsi des aspects objectivement différents de la solitude : l'absence physique d'autrui autour de soi -*je suis seul*- et le sentiment d'être seul -*je me sens seul*- d'une part, le fait métaphysique de solitude d'autre part.

Toutefois, après la revue des soubassements théoriques de notre étude, nous essaierons avec prudence de fixer pour la suite de nos travaux l'usage que nous choisissons de faire des différentes acceptions et termes associés à la solitude. Ce sera un des enjeux de cette première partie théorique.

2 Ontologie de la solitude

Nous n'envisageons naturellement pas le long de cette section de traiter de manière exhaustive de l'objet solitude, complexe et polymorphe. Par une approche pluridisciplinaire, il s'agit plutôt de manière ciblée de recueillir des ressources conceptuelles pour nous aider à penser ultérieurement la solitude au travail et ses paradoxes principaux.

2.1 Approche philosophique

2.1.1 Anthropologie d'une solitude ambivalente

Si le phénomène de solitude n'est pas un thème *princeps* de la philosophie, il reste néanmoins pour elle un catalyseur de pensée. C'est notamment un sujet fort de la philosophie sociale et politique pour caractériser et comprendre notre société contemporaine.

La philosophie nous rappelle avant tout que le rapport de l'homme à l'isolement est une question ontologiquement centrale, qui concerne doublement la qualité du lien que l'homme entretient avec lui-même et celle du lien social.

Lorsque Levinas (1947) questionne l'individuation, il assimile la solitude à une condition même de la présence au monde en la confondant avec l'exister : « être, c'est s'isoler pour exister. Je suis monade en tant que je suis » (p.21). La solitude devient l'unité indissoluble entre l'existant et l'œuvre d'exister. Elle est également conquête de l'existant et « n'est pas seulement un désespoir et un abandon », mais aussi « une visibilité, une fierté, une souveraineté » (p.19). Levinas envisage la solitude comme un motif phénoménologique dont il faut examiner les racines ontologiques. Il a pour ambition de « dire de la solitude autre chose que son malheur et son opposition à la collectivité, cette collectivité dont on dit d'habitude le bonheur dans son opposition à la solitude. La solitude selon Levinas n'est ainsi plus absence du monde, mais bien présence de soi à soi et nécessité même de l'existant » (Perrin, 2009 a, p. 51).

Dès l'Antiquité, Epictète (2003)[11] décrivait l'homme isolé comme un homme privé de secours, tout en soulignant paradoxalement la nécessité de pouvoir être seul avec lui-même. Il pointe

[11] Entretiens, livre III, Chap. XIII *in Maximes et Pensées*, Paris, Éditions du rocher, mai 2003

ainsi l'ambivalence d'une solitude anthropologique qui peut se manifester à la fois sans l'autre, mais aussi en présence de l'autre :

> « L'isolement est l'état d'un homme qui n'est pas secouru. Car il n'est pas vrai que l'homme seul soit par là même isolé ni que celui qui est dans la foule ne soit pas un isolé. […] Par définition, l'homme isolé est un homme privé de secours et exposé à ceux qui veulent lui faire tort […]. Ce n'est pas la vue d'un homme qui supprime l'isolement, mais celle d'un homme fidèle, consciencieux et bon. […] Néanmoins, il faut avoir la faculté de se suffire à soi-même et de pouvoir être seul avec soi-même. […] Nous devons pouvoir nous entretenir avec nous-mêmes, pouvoir nous passer des autres sans manquer d'occupations » (p.254).

L'état de solitude est ainsi traversé par une double dialectique entre présence et absence d'une part, action et incapacité d'agir d'autre part : nous rappelons la formule de Caton à propos de Scipion l'Africain, rapportée par Cicéron puis relayée par Jean-Jacques Rousseau (1961)[12] : « il n'était jamais plus actif que lorsqu'il ne faisait rien, jamais moins seul que lorsqu'il était seul ».

Pétrarque (1999), théoricien de la vie solitaire, glissant d'une apologie de la vie solitaire à une analyse philosophique de la solitude, montre comme celle-ci, érigée en mode de vie, n'est pas une fin, mais un moyen de parvenir au bonheur en « désaliénant » l'homme de ses passions. Il distingue trois notions différentes constitutives de la solitude : le lieu de solitude, « l'âme solitaire et la concentration en pleine contemplation » (II, VI, p. 179), et enfin le temps de la solitude, à la fois durée de la solitude et vécu subjectif du temps solitaire. Il pointe ainsi toute l'ambivalence d'une solitude qui peut être tout à la fois absence à soi-même ou excès de soi en soi, « trop-plein de présence de moi à moi » (I, V, p. 74).

Nous comprenons que la solitude est un objet à la fois ambigu et ambivalent.

L'ambiguïté relative du terme est liée à la diversité des contextes qui justifient son emploi, notamment les structures sociales, économiques et politiques dans lesquelles l'homme est impliqué, les époques différentes où l'homme la juge et la ressent de façon contradictoire, du phénomène isolé dans le cadre antique ou médiéval, au phénomène social actuel comme l'affirme Henri Lefebvre (1962).

---

[12] *La nouvelle Héloïse*, 1761, deuxième partie, lettre XIV, in *Œuvres complètes*, Paris, Gallimard, 1961, coll. « Bibliothèque de la Pléiade », II, p.231

L'ambivalence de la solitude, distincte de son ambiguïté, est inscrite en revanche dans ses modalités contradictoires : tantôt solitude choisie, utile, goûtée, active, source d'accès à la connaissance, tantôt solitude de l'esseulé, passive, subie, non recherchée, « extrême et inhumaine » (Pétrarque, I, VII, p.101).

2.1.2 Solitude, présence et manque

L'ambivalence de la solitude réside dans la collusion de la construction identitaire qu'elle autorise d'une part, l'illusion autarcique et le vide d'une existence où le sujet ne peut être à lui-même sa propre raison d'être de l'autre.

Levinas (1947) souligne que la relation à l'autre n'empêche pas la solitude, mais au contraire l'inclut :

> « Le rapport à l'autre est généralement recherché comme une fusion. J'ai voulu précisément contester que la relation à l'autre soit fusion. La relation avec autrui, c'est l'absence de l'autre » (p.52).

Dans son texte consacré à Levinas, Perrin (2009a) explique que le philosophe a voulu approfondir la notion de solitude afin de montrer que le temps n'est pas le fait d'un sujet isolé et seul, mais qu'il est la relation même du sujet avec autrui.

Le lien à l'autre se construisant ainsi dans une dynamique entre altérité et reconnaissance, différence et identité, l'état de solitude devient ainsi un état oscillant entre individualisme, solipsisme, collectivisme ou fusion sans jamais être réductible à l'une de ces limites paroxystiques. Le philosophe Merleau-Ponty (1964) pour sa part, estimait que la solitude favorisait l'imaginaire et permettait de grandes découvertes, la poésie, la musique, la danse. Pour lui, la solitude et la communication ne doivent pas être les deux termes d'une alternative, mais deux moments d'un seul phénomène. L'expérience de solitude peut ainsi devenir l'opportunité d'un abandon de la fusion ou de la promiscuité, elle peut se loger ainsi dans un entre-deux proximal à l'autre.

La solitude semble pouvoir également se penser comme expérience de maturation et d'autonomie. Vasse (1966) indique :

> « Apprendre à être seul, c'est accepter d'être différent des autres sans avoir l'impression de cesser d'exister pour eux et pour soi-même […]. En cela, l'expérience de solitude

> permet le dépassement de l'isolement et garde intact le désir sans céder au manque, un désir fondé sur l'acceptation de l'altérité : désirer l'autre, c'est le vouloir pour ce qu'il est et que je ne suis pas. C'est par conséquent, renoncer à le réduire » (p.16).

La solitude incluant l'expérience du désir non seulement conserve, mais peut ainsi développer le lien à l'autre.

Rosolato (1996) souligne que la solitude transcende la question de la présence ou de l'absence :

> « Sans l'autre, je suis seul ; avec l'autre, je le différencie grâce au repère de comparaison, à tel point que voulant me voir ainsi, c'est par l'autre que je deviens unique. Par deux voies apparemment différentes, la solitude prend ses assises. Il n'y aurait donc de solitude que par rapport à l'autre, l'homme étant ordonné à l'autre » (p.98).

La solitude marque paradoxalement l'essence d'un homme profondément social, confronté à l'altérité, participant à la construction du lien et acteur de fait de son évolution. La dimension souffrante du sentiment de solitude renvoie à l'angoisse de séparation et au ressenti *princeps* du manque : la solitude se prête à l'élaboration à partir précisément de l'expérience de la coupure du lien, oscillant entre souffrance et plaisir, supplice et sérénité. Elle est apprenante de la portée du désir.

Il semble y avoir dans l'expérience de solitude telle que décrite par ces premiers auteurs, une dialectique du manque et de la présence.

2.1.3 Solitude, dialogie et action

Berdiaeff (1936), dans une approche philosophique anthropologique et existentielle, pointe la solitude comme un lieu de confluence du problème du moi, de la personnalité, de la société, de la communion et de la connaissance. C'est précisément parce que le sentiment de solitude tenaille l'homme « qu'il le force à entreprendre l'œuvre de son redressement » (Widart, 1937). La solitude devient alors compatible avec une destination créatrice de l'homme (Gagnebin, 1994).

L'approche d'Arendt est heuristiquement féconde. En reliant modalités d'être seul et capacité d'action, elle insiste sur le nécessaire maintien d'une solitude dialogique. Selon Arendt (2005), la solitude est un état de vivre avec soi qui dépasse la conscience –*consciousness* – et la

connaissance directe de soi-même – *self-awareness* –. C'est une dialogie intérieure qui implique d'être deux en un, une activité réflexive de la pensée en présence de soi et avec soi :

> « Etre avec moi-même et juger par moi-même s'articulent et s'actualisent dans les processus de pensée, et chaque processus de pensée est une activité au cours de laquelle je me parle de ce qui se trouve me concerner » (p.125).

Arendt (1972) rajoute :

> « Toute pensée à proprement parler s'élabore dans la solitude, est un dialogue entre moi et moi-même, mais ce dialogue de deux-en-un ne perd pas le contact avec le monde de mes semblables : ceux-ci sont en effet représentés dans le moi avec lequel je mène le dialogue de la pensée ». (p. 228)

Arendt pointe l'existence d'*une solitude désirable*, pour ensuite identifier différents stades de radicalisation du processus de solitude. C'est ici l'occasion de nous saisir des distinctions sémantiques qu'elle opère entre solitude désirable, isolement choisi, esseulement souffrant et désolation.

L'isolement choisi correspond ainsi selon Arendt à une mise à distance intentionnelle des autres. Il apparaît quand « je ne suis ni avec moi-même ni en compagnie des autres, mais concerné par les choses du monde » (Arendt, 2005 p. 126). C'est une modalité de recentration sur l'action dans et sur le monde, une nécessaire mise à l'écart pour l'atteinte efficiente d'un objectif ou la réalisation d'une tâche.

L'esseulement serait relié quant à lui au manque et à l'ennui :

> « Parce que cet un que je suis est désormais sans compagnie, je peux rechercher celle des autres, et s'ils me font défaut, ou si je suis incapable d'établir un contact avec eux, je suis envahi par l'ennui et l'esseulement » (Ibid., p.127).

C'est ainsi de l'expérience du manque que naîtrait la volonté créatrice de reconstruction du lien avec l'autre. L'esseulement ne permet plus, comme dans la solitude désirable, un état de vie en compagnie de soi-même ou d'un autre soi. Il signale *a contrario* une détérioration voire une rupture du lien à l'autre comme à soi-même, et ceci même entouré paradoxalement par la foule.

Ce rétrécissement dialogique ampute alors l'action et radicalise une solitude devenue souffrante.

Enfin, la désolation est désignée comme forme ultime de la solitude (Arendt, 1972, pp. 226-229), « dans laquelle il (l'homme) est en vérité un seul, abandonné de tous les autres. […] Dans cette situation, il perd la foi qu'il a en lui-même comme partenaire de ses pensées et cette élémentaire confiance dans le monde, nécessaire à toute expérience. Le moi et le monde, la faculté de penser et d'éprouver sont perdus en même temps. » (Ibid., p.227)

Nous remarquons que la distinction opérée par Arendt entre divers états de solitude laisse supposer l'existence d'une dynamique de la solitude. Ces modalités d'être seul sont autant d'états de présence au monde du sujet, réactualisés dans et par l'action.

Après une première approche ontologique, il est maintenant utile d'examiner plus précisément la dimension sociale de la solitude, c'est-à-dire les filiations entre qualité du lien social et construction de la solitude.

3 Solitude et lien social

Dans cette partie, nous souhaitons souligner le lien entre solitude et lien social. Il s'agit notamment d'examiner la dynamique alternative de construction et d'altération du rapport aux autres pour en déduire l'existence d'états différenciés d'une solitude sociale, autant d'états *en creux* du lien social.

3.1 États du lien social

Il existe pour désigner la distension apparente du lien social une nébuleuse conceptuelle de termes comme anomie, exclusion ou désaffiliation sociale. Il convient de les distinguer plus rigoureusement ; à chacun de ces termes correspondent des représentations différentes de la déliaison sociale. Une mise en perspective dialectique de ces trois concepts permet d'éviter d'hypostasier une solitude sociale générique et uniforme. Il existe en effet des antinomies du lien social comme il existe des antinomies de la solitude sociale.

3.1.1 Anomie

L'anomie est un concept qui se prête particulièrement bien à une lecture croisée et complémentaire de la sociologie et de la psychanalyse.

3.1.1.1 Anomie et déliaison social

Le terme anomie vient du grec *anomia* qui signifie absence de règles, de normes ou de lois (*a* – sans ; *nomos* – loi). Platon la qualifie de « vice par excellence » menaçant dans ses fondements mêmes l'ordre social.

Le concept polysémique d'anomie sociale est ainsi utilisé pour désigner couramment en sociologie la disparition progressive d'un ordre social symbolique porteur de valeurs et de références. Se loge donc ici le paradoxe d'un individu sans étayage suffisant, inscrit malgré tout dans un maillage social, mais avec une communauté de sens diluée ou en voie de disparition.

À l'origine, ce concept introduit par Durkheim en 1897 a une double signification : il renvoie à un mouvement général d'intensification de la division du travail qui catalyse crises, conflits et isolement aux dépens de la coopération et de la solidarité. Durkheim (1967, p. 267) indique que « l'anomie est la négation de toute morale », avant de compléter : « si l'anomie est un mal, c'est

avant tout parce que la société en souffre, ne pouvant se passer pour vivre, de cohésion et de régularité » (Ibid., p.268.). L'anomie durkheimienne est donc un état de dérèglement délétère de la cohésion sociale, suite à une transformation brusque notamment de l'environnement économique, incluant les périodes de crise comme celles de croissance.

Dans la lignée de l'approche durkheimienne de la réalité et du lien social, il existerait donc une « crise de la socialisation » ou du « lien social ». Repris par les sociologues de l'École de Chicago dans les années 30-40, l'anomie devient ainsi le phénomène pathologique lui-même à l'origine de l'effondrement de l'ordre normatif et de la cohésion sociale (Parsons, 1973). Les individus isolés n'ont alors plus les moyens de l'atteinte de leurs objectifs (Merton, 1964) et la multiplication de ces situations anomiques accompagnerait ainsi le délitement du lien social.

3.1.1.2 Anomie et déliaison pulsionnelle

Mais au-delà de ses divisions sociales, une société anomique se définit par sa difficulté à rester un contenant symbolique avec un système de valeurs suffisamment étayant pour cadrer et limiter les désirs individuels. Le passage à l'acte suicidaire serait ainsi, selon le modèle de solidarité mécanique (Guibet Lafaye, 2012) et d'interdépendance individuelle objective de Durkheim (1902), fonction du degré d'intégration à des groupes sociaux et de la capacité régulatrice de la société à édicter des règles et normes qui encadrent et limitent. Le suicide serait donc un fait de nature sociale indépendant de chaque décision individuelle. L'anomie devient alors la négation de toute morale (Durkheim, 1967). Green souligne à son tour l'importance fondamentale de la liaison des pulsions créée et maintenue par le lien intersubjectif et social : « toute action qui consiste à prendre soin d'un enfant dans l'enfance ou d'un sujet à l'âge adulte, grâce aux soins des parents et des responsables de la société, a pour but essentiel de lier la destructivité. […] Lier veut dire d'abord donner un sens, attacher ce sens à la manifestation d'un sujet qui peut se l'approprier. C'est lié intrapsychiquement et intersubjectivement » (Green, 1996, p. 273). L'entrée dans le lien social passe alors par la limitation de la vie pulsionnelle, la construction du surmoi par le travail de culture dans une dialectisation du culturel et de l'individuel. Selon Freud (1995) et ses travaux d'anthropologie psychanalytique, le *Kulturarbeit* est garant d'un système symbolique qui précède l'individu : la culture, « c'est tout ce en quoi la vie humaine est élevée au-dessus de ses conditions animales et ce en quoi elle se différencie de la vie des bêtes » (p. 6). Au-delà du lien social, il y a donc un ordre et un lien symbolique, précédant l'individu, qui lui interdit l'assouvissement non maîtrisé de sa pulsionnalité. Freud parle d'un surmoi qui agit autant sur l'individu que sur le groupe. Puis il

émet l'hypothèse d'un surmoi culturel qu'il différencie du surmoi individuel, et qui participe à la dérivation par sublimation des prédispositions pulsionnelles ; le sujet selon Freud est un sujet avant tout social (Freud, 1921). Nous y reviendrons.

L'anomie sociale fragilise *a contrario* la capacité soutenante et contenante de l'environnement social renvoyant les sujets déliés à leurs propres errements face au risque de déliaison pulsionnelle. Nayrou (2010) souligne ainsi que l'anomie qui accompagne la déliaison sociale attaque le travail de culture. Elle crée un manque dans le maillage social, un défaut de transmission qui fragilise l'étayage de l'individu et empêche la transmission de l'ordre symbolique. Elle peut conduire, par la perte de la communauté de sens, à un processus de déliaison « malgré la continuité apparente des fonctionnements institutionnels » (p.31).

La prévention des débordements issus de la déliaison pulsionnelle nécessite donc l'entretien d'une dialectique du culturel et de l'individuel. Winnicott (1975) situe l'expérience culturelle dans l'extension d'une aire transitionnelle qui structure le champ de la symbolisation.

L'action de favoriser « le travail du négatif » (Green, 1993) par la culture, concept initialement introduit par Hegel puis repris par Lacan à la suite de Freud, met ainsi en latence la poussée pulsionnelle. Le négatif n'est pas ici entendu exclusivement au sens pathologique du terme, mais bien comme « la nécessité de dire non à la pulsion en excès pour faire partie de la communauté des hommes » (Ibid.). Ce rôle de contenant et protecteur symbolique joué par le groupe envers le sujet se retrouve également chez Kaës (2001) quand il souligne les alliances et les pactes inconscients liés à l'expérience culturelle, le rôle central de ces formations intermédiaires dites « structures molles », dans la défense contre les réalisations pulsionnelles et la structuration de l'intersubjectivité. Le pacte dénégatif (Kaës, 2009) est ainsi une défense partagée qui sert dans l'inconscient le refoulement et le déni contre les pulsions. Il peut être vidé de son sens par l'anomie lorsque celle-ci « empêche identifications et transmissions du savoir » (Nayrou, 2010, p. 33).

À cette étape de nos investigations, l'état de solitude apparaît donc être un révélateur de la qualité du lien à l'autre, un rapport à l'autre à la fois exploré dans une dimension large, sociale ou sociétale, mais aussi son inscription symbolique et le processus dialogique engagé au sein du sujet lui-même. La capacité d'agir en état de solitude renvoie à la dimension nécessairement soutenante de l'environnement social et au travail du négatif pour empêcher les débordements d'une action destructrice et pulsionnelle.

Nous souhaitons cependant relever le biais normatif que peut constituer la référence unitaire à une cohésion consensualiste : une approche duale qui oppose norme majoritaire d'un groupe dominant et labellisation négative des groupes minoritaires ne rend pas compte de l'existence possible d'une pluralité de normes. Le constat d'anomie n'est donc pas obligatoirement synonyme de relâchement de la cohésion sociale. Il peut masquer la pluralité des groupes d'appartenance et la diversité des vécus singuliers dans une démarche logico-normative (Pharo, 2000). Cette remarque nous est précieuse pour penser l'état de solitude autrement que comme la simple résultante d'un écart à une norme de référence.

3.1.1.3 Exclusion et désaffiliation sociales : de la solitude sociale à la solitude désocialisante

La notion d'exclusion signifie la rupture consommée du lien social. L'exclu social se résume à son appartenance située, figée et délimitée à un en-dehors social. Il y a donc *a priori* dans cette acception du terme le constat d'une rupture tranchée du lien qui ne rend compte ni de la nature ni de la dynamique de la déliaison sociale. Les *in* et *out* caractérisent *insiders* et *outsiders.* Pour autant, l'exclusion peut se concevoir également non plus comme une rupture du lien, mais comme un état donné du lien, caractérisé par sa nature et sa modalité nouvelle. Simmel (1950) indique ainsi que « les pauvres se situent d'une certaine manière à l'extérieur du groupe ; mais cela n'est rien de plus qu'un mode d'interaction particulier qui les unit à l'ensemble » (p.409). Damon (2012) relève également que les sans-abris conservent une certaine sociabilité, une capacité à rester inscrits au moins temporellement dans certains réseaux sociaux. Le lien social peut donc être relâché, mais l'exclusion ne signifie pas obligatoirement rupture. L'exclusion sociale ne peut pas se résumer à l'absence de lien, mais à un processus dynamique et inachevé de délitement du lien. D'autre part, le lien social distendu suppose le rejet hors des circuits dominants *(mainstream),* mais l'intégration possible à d'autres sphères d'appartenance sociale. Nous voyons ici l'utilité sur laquelle nous reviendrons plus tard d'adopter une approche systémique et processuelle en intégrant les équilibres et régulations entre les différentes sphères de vie pour qualifier la solitude professionnelle.

Le concept de désaffiliation renvoyant à celui de désocialisation rend mieux compte d'un processus en cours que celui d'exclusion. La socialisation caractérise ainsi le processus par lequel les individus intériorisent les normes et les valeurs de la société dans laquelle ils évoluent. Simmel (1894) la conceptualise comme « le processus d'action réciproque par lequel se lient et se délient les individus se constituent et se désagrègent les groupes » (p.156). Le lien social et son négatif, la solitude sociale, sont donc le résultat d'une réciprocité dialectique que Simmel

(Ibid.) illustre par la métaphore de la porte (*Tür)* et du pont (*Brücke*). À un éloignement exclusivement délimité spatialement, peut se substituer l'identification de zones intermédiaires et instables de vulnérabilités marquées par la précarité du travail et la fragilité des étayages sociaux. L'étude de la désaffiliation proposée par Roger Castel (2003) consiste ainsi précisément à analyser les processus qui font transiter les sujets de l'intégration à la vulnérabilité, au risque de devenir des inutiles au monde si l'ancrage social disparaît. Il y a ici une dialectique à relever entre dynamiques de socialisation et de désocialisation. La solitude, que nous appellerons alors « désocialisante » plutôt que sociale, renvoie au double mouvement de déconstruction et reconstruction progressive du lien social, à l'action alternée de se lier et se délier, en le souhaitant ou en le subissant, à l'appartenance à des cercles concentriques d'inclusion qui varient précisément du centre à la marge. Le lien social se construit par les individus qui ne cessent de « lier ce qui est séparé et de séparer ce qui est lié » (Ibid., p.198). Le lien social n'est donc pas issu de la simple rencontre et coexistence entre individus. Il ne peut être qualifié uniquement en creux par son altération ; il doit aussi être examiné en plein dans son orientation positive : il s'élabore et se construit en effet par des sujets à travers un double processus de différenciation et d'identification d'une part, de séparation et d'unification de l'autre, d'autre part (Foucart, 2012). Les conceptions du social ne peuvent ainsi pas être clivées entre aliénation et subjectivation (Lhuilier, 2010, p. 214), mais au contraire inclure la conjonction dynamique de ces deux processus.

Se pose enfin la question de l'étiologie de cette vulnérabilité sociale. Car le sujet se désaffilie, mais il peut aussi être désaffilié. Il existe ainsi un mécanisme social d'exclusion des vulnérables et des surnuméraires par la société qui peut devenir un de ses modes de fonctionnement et de régulation : le chômage peut s'envisager à ce titre comme une solution et non une conséquence de l'évolution économique. La société peut être discriminante et contribuer à l'émergence des délitements sociaux en cultivant l'entre-soi et la non-mixité. La responsabilité de la désaffiliation devient alors tout autant collective qu'individuelle.

3.2 Lien social et santé

3.2.1 Souffrance sociale

La thématique de la souffrance sociale en lien avec les mouvements de déliaison sociale constitue un champ de recherche important en sociologie, notamment dans les perspectives qui

font place à l'expérience du sujet (sociologie clinique, sociologie de l'expérience et sociologie critique).

La souffrance sociale est analysée comme résultant d'une vulnérabilité structurelle propre à une société valorisant propriété et gestion de soi. Elle apparaît en lien avec l'autonomisation de l'existence en tant que norme sociale : la société n'offre plus la garantie de supports institutionnels et de protections formelles. Cette souffrance sociale par défaut de ressources sociales et symboliques fabrique des fragilités perçues comme individuelles. Ces *failles* sont pourtant le produit de cette exigence sociale d'autonomie et de réalisation de soi dans une configuration sociétale qui désinstitutionnalise et privatise l'ensemble de l'activité sociale. Vincent de Gaulejac (2014), souligne parmi d'autres, que dans nos sociétés dites modernes, c'est l'individu qui est privilégié par rapport au lien social et aux unités sociales (groupes, communautés sociales…). Le rejet et l'exclusion issus de cette « lutte des places » concerneraient donc « ceux qui n'ont eu ni la chance ni la force nécessaire pour créer autour d'eux des frontières solides leur permettant paradoxalement d'être reconnus membres à part entière d'une société d'individualités dont une loi serait l'anéantissement de l'autre pour exister » (Ibid., p. 191). Les ruptures du lien social conduisent donc à une souffrance sociale aux effets psychiques et somatiques qu'il qualifie de maladies de l'exclusion (de Gaulejac & Lenoetti, 1994). La fragilisation du lien social génèrerait un isolement synonyme de souffrances individuelles d'individus individualisés (Gauchet, 2002), à la conquête de places perdues et de reconnaissance dans nos sociétés modernes. Nous ne souscrivons pourtant pas aux modèles actuels imposés de l'ingénierie du soi, du soi objet de gestion et de l'injonction à l'autofondation (Ehrenberg, 1998) qui outillent l'adaptabilité à une individualisation incontournable.

Pour investiguer la solitude professionnelle, il nous importe de pouvoir qualifier précisément le lien social, sa dynamique dialogique comme son altération possible. Nous faisons le choix d'investiguer les concepts de déliance et de reliance, puis de soutien social pour nous aider à penser l'objet solitude.

3.2.2 Lien social, reliance et déliance

Les concepts de reliance et de déliance ont été introduits par le sociologue philosophe Bolle de Balle (1996). Il définit la reliance comme « le besoin de créer des liens, établir ou rétablir une liaison entre une personne et un système dont elle fait partie, ou l'un de ses sous-systèmes » (1996, p. 165). Clausse (1963) dont il s'inspire, évoque de manière plus concise « le besoin d'appartenir à une communauté dont on partage le sort heureux ou malheureux qui implique un

désir d'échange, de partage, de rencontre, d'affection, d'amour, d'identité » (p. 67). À l'inverse, la déliance caractérise la division du sujet avec l'autre, sujet ou organisation. Il s'agit d'une expérience de rupture et de dépossession au cours de laquelle il se retrouve seul, confronté aux angoisses et « parties indifférenciées de son moi » (Bleger, 1967, p. 88), à une expérience proche de sa folie fondamentale (Klein, 1928).

Ces deux concepts descriptifs ne disent rien de la manière dont le lien social se tisse ou s'altère, notamment dans le champ du travail qui est le nôtre. Ils insistent sur la nature d'une relation sociale médiatisée par des systèmes de signes symboliques (langage, rôles, enjeux), sur l'inscription vitale d'un sujet profondément social dans le lien à l'autre. Mais ils ne précisent ni la capacité de riposte d'un sujet-acteur instituant au sein d'une organisation déliante ni les façons dont la reliance peut être mise en œuvre dans l'action par le sujet. Ils soulignent par défaut la surdétermination d'une organisation, qui entretient la dépendance de l'acteur, limite ses marges de manœuvre et ses capacités d'influer sur la nature et la qualité du lien social.

L'érosion des collectifs de travail est une illustration de ce phénomène de déliance. Mais le concept de soutien social nous semble plus pertinent dans la suite de notre travail, car plus précis, même si ses acceptions sont nombreuses.

3.2.3 Soutien social

La notion de soutien social, depuis sa première définition proposée en 1979 par des épidémiologistes le présentant comme « le soutien accessible pour un sujet à travers des liens sociaux avec d'autres sujets, avec des groupes et l'ensemble de la communauté » (Lin, Simeone, Ensel, & Kuo, 1979, p. 122) , a fait l'objet d'un très grand nombre d'études visant à préciser ses contenus et composantes. Il apparaît comme multidimensionnel, comprenant à la fois l'intégration sociale et la diversité des réseaux de soutien, le soutien effectivement reçu et le soutien social perçu (Barrera, 1986, pp. 413-445).

Les définitions proposées pour définir le concept de soutien social (Barrera, 1986 ; O'Reilly, 1988 ; Sarason, Pierce & Sarason, 1990 ; Tardy, 1985 ; Winemuller, Mitchell, Sutlif, & Cline, 1993) restent nombreuses et parfois divergentes. Nous remarquons que le soutien social n'est pas toujours défini de façon précise (Barrera, 1986 ; House et al., 1985 ; Vaux, 1985, 1986,1992). Il ne semble donc pas exister de consensus clairement établi autour de la définition et de l'opérationnalisation de ce concept. Nous retenons celle proposée par Barrera (1986) qui le définit comme étant l'ensemble des actions ou des comportements qui fournissent

effectivement de l'aide à la personne. Il le décrit alors comme actif, en opposition à un soutien potentiel, car composé d'actions ou de comportements spécifiques effectués par les autres et considérés comme une expression manifeste de soutien ou d'assistance.

Le soutien social est constitué de trois dimensions principales dont la terminologie diffère selon les auteurs : la première d'entre elles est le réseau de soutien (Pierce et Sarason, 1996), également nommé intégration sociale -*Social Embedeness*- (Barrera, 1986 ; Streeter et Franklin, 1992) ou ressources du réseau de soutien – *Support network Ressources*- (Vaux, 1988, 1992 ; Vaux et al., 1986). Il désigne les liens ou contacts d'un individu avec les autres personnes significatives de son environnement. L'intégration sociale peut être associée au sentiment d'appartenance à la communauté (Streeter et Franklin, 1992) ; la seconde est le comportement de soutien (Vaux et al., 1986 ; Vaux, 1988, 1992) également appelé soutien reçu -*Enacted Support*- (Barrera, 1986 ; Streeter et Franklin, 1992) ou encore relations de soutien -*Supportive Relationships*- (Pierce, Sarason & Sarason, 1996). L'appréciation subjective de soutien reçu, encore nommée perception du soutien social –*perceived social Support*- (Pierce, Sarason & Sarason, 1996) ou appréciation du soutien -*Support apraisals*- (Barrera, 1986 ; Streeter & Franklin, 1992) est la troisième des dimensions identifiées : cette appréciation subjective fait référence à l'évaluation cognitive d'une personne à propos du soutien qu'elle estime recevoir d'autrui (Barrera, 1986 ; Streeter & Franklin, 1982). Le soutien serait ainsi lié à une expérience personnelle plutôt qu'à un ensemble de circonstances objectives (Buchanian, 1995). L'appréciation subjective peut porter sur divers types de soutiens, tels que l'aide matérielle, informationnelle ou émotionnelle. Elle regroupe plusieurs dimensions, telles que le sentiment d'avoir suffisamment de soutien, la satisfaction à l'égard du soutien reçu, la perception selon laquelle les besoins de soutien sont comblés, la perception de la disponibilité et de l'adéquation du soutien et, enfin, la confiance que le soutien sera disponible en cas de besoin (Barrera, 1986 ; Streeter et Franklin, 1992 ; Vaux, 1992).

3.2.3.1 Soutien social perçu et santé

Dans le champ de la psychologie cognitive, le modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman (1984) précise le rôle protecteur du soutien social. La recherche de soutien appartient à la catégorie des stratégies mises en œuvre de *coping* actif (Spacapan & Cohen, 1983), centrées sur la situation pour faire face aux situations génératrices de *stress* et visant à éliminer ou contrôler la source perturbatrice.

Nous notons d'autre part que si l'existence de liens sociaux et de réseaux de sociabilité est bien une condition nécessaire pour recevoir du soutien, elle n'est pas une condition suffisante pour que ces relations soient bénéfiques. Il convient donc de préciser les fonctions du soutien reçu. Ici, la classification la plus connue est celle de House (1981) qui distingue le soutien émotionnel, le soutien d'estime, le soutien informatif et le soutien matériel et instrumental. D'autres typologies ont été construites par la suite : elles intègrent les quatre fonctions précédentes en les complétant (Bauregard & Dumont, 1996). Mais ces travaux vont plus loin en considérant que le soutien doit être appréhendé non pas seulement comme ce qu'on reçoit (ou pas), mais comme une relation, car son efficacité dépend de la concordance entre « offres » de soutien et « besoins » de la personne (Cutrona & Russell, 1990) Le support social est donc lié à une expérience personnelle plutôt qu'à un ensemble de circonstances objectives. L'appréciation subjective du soutien social apparaît donc comme une dimension à privilégier pour la compréhension des liens entre soutiens sociaux et santé, comme pour éclairer la problématique isolement/solitude et santé.

Les investigations qui retiennent la question des liens entre soutien social et santé privilégient ainsi ses effets positifs : (Cassel, 1976) et Caplan (1974) sont les premiers épidémiologistes à souligner l'importance des réseaux sociaux dans l'étiologie de la santé et des maladies. Renaud, Jutras, & Bouchard (1987), à l'occasion d'une étude historique et sociologique sur les facteurs des maladies, présentent le soutien social comme « le résultat de l'intégration dans différents réseaux qui (lui) fournissent un appui cognitif, normatif, affectif et matériel » (p. 91). Le soutien social dans ses différentes dimensions est « communément utilisé pour rendre compte du processus par lequel les relations sociales ont un effet bénéfique sur la santé et le bien-être » (Caron & Guay, 2005, p. 16). Il modère l'anxiété et facilite l'élaboration de stratégies actives (Bruchon-Schweitzer, 2002)

3.2.3.2 Le soutien social est-il obligatoirement vecteur de santé ?

Sans prétendre ici rendre compte d'une rétrospective systématique des travaux sur la relation entre soutien social et santé, nous pouvons souligner la prédominance des recherches affirmant, de manière assez unanime, les effets positifs du soutien social et *a contrario* les effets délétères pour la santé de son absence ou son défaut.

Il nous faut cependant nuancer cette observation, car quelques recherches questionnent cette évaluation d'effets systématiquement positifs du soutien : elles mettent en évidence qu'un soutien de même nature peut avoir des effets contrastés chez les sujets bénéficiaires. Ce qui

récuse l'affirmation du soutien comme ressource en soi et conduit à prendre en compte la manière dont les receveurs le signifient et se l'approprient (Michaëlis, 2012).

L'investigation se déplace alors de la mesure du soutien social (il existe aujourd'hui près d'une quarantaine d'échelles pour évaluer le soutien social) à l'action du sujet en situation. Ce dernier n'apparaît plus ici comme « exposé » aux caractéristiques de son environnement social, subissant ses « offres » ou leurs carences : il est conçu comme un sujet actif en ce qu'il donne sens aux contextes dans lesquels il déploie ses activités et les transforme.

Ainsi, le rapport entre isolement, solitude et défaut de soutien social conduit à prendre en compte, au- delà de la présence ou de l'absence d'autrui, l'évaluation subjective de la situation par le sujet, ses attentes et ressources, sa capacité d'action sans se restreindre à l'évaluation de la situation objective d'isolement. Il s'agit ainsi de déplacer nos investigations de la mesure du soutien social vers l'évaluation de la possibilité de mobilisation du social dans la capacité d'action du sujet en situation. Mais le social se loge-t-il uniquement dans les relations interindividuelles ?

3.2.4 Le social en soi

Le sujet n'est pas seulement porté par le social. Il porte avant tout le social en lui. La mesure extrinsèque ou l'auto-évaluation subjective de la qualité du soutien social, la capacité de reliance individuelle ou les dynamiques coactives mobilisées dans l'activité en particulier de travail ne suffisent pas à rendre compte de l'ancrage du social dans le sujet.

3.2.4.1 Freud : le social indissociable du sujet

Ainsi Freud (1921) dans ses travaux d'anthropologie psychanalytique montre que le sujet est structurellement un sujet social. Il ne différencie ainsi pas psychologie individuelle et psychologie sociale : la première a pour objet l'individu et la recherche de moyens dont il se sert pour obtenir la satisfaction de ses besoins pulsionnels. Mais elle ne réussit que très rarement à faire abstraction des rapports qui existent entre l'individu et les autres.

Il rappelle ainsi que « dans la vie psychique du sujet singulier, l'autre intervient régulièrement comme modèle, soutien et adversaire » (p.44)

3.2.4.2 Vygotski : l'individuel, forme supérieure du social

Vygotski (2004) note ainsi que « l'individuel chez l'homme n'est pas le contraire du social, mais sa forme supérieure » (p. 236) : l'individu devient ainsi sujet en faisant sien le social, en

le transformant pour se le réapproprier. Il souligne ainsi un mouvement qui va de l'interpsychique vers l'intrapsychique et envisage la conscience non comme « un solo du moi », mais comme un contact social avec soi-même » (p.238). L'économie de la conscience de soi, et notamment en situation de solitude, est donc simultanément personnelle et sociale, contact social avec soi-même et contact de la société avec elle-même, ce qui nous encouragera dans le champ du travail à explorer l'intercalaire socio-individuel, la frontière psychosociale sur laquelle se situe précisément le sujet. En clinique de l'activité, comme nous le verrons ultérieurement, c'est bien dans le prolongement de cette perspective que Clot défend la fonction ressource du collectif pour le sujet dans l'action. (Clot, 2003a, 2003b)

3.2.4.3 Wallon : les milieux de vie qui se recoupent dans le sujet

Selon Wallon, le sujet cherche le sens de son existence dans les différents milieux de vie qui se recoupent en lui (1968), parlant de la période initiale du psychisme de l'enfant comme « d'un état d'indivision entre ce qui relève de la situation extérieure ou du sujet lui-même […], du global et de l'indiscernable » (p.88) chez l'i*nfans*. C'est l'opposition à l'autre dans une phase combative qui permettra la conquête du moi et son discernement d'avec l'autre. Mais Wallon souligne qu'il ne s'agit pas pour autant de passer d'un confusionnisme initial à un tout fermé qui délimiterait la personne adulte. Le premier état de conscience est effectivement une nébuleuse où, dans la masse, finirait par se dessiner un noyau de condensation, le moi, mais aussi un satellite, le sous-moi ou l'autre. Mais, à l'âge adulte, « il existe des influences réciproques d'individualités plus ou moins douées de prégnance ou de soumission mutuelles. Ce rapport lui-même peut avoir pour intermédiaire le fantôme d'autrui que chacun porte en soi » (Ibid., p.10). L'autre devient ainsi « un étranger essentiel » (Ibid., p.11). Il y a ainsi « une bipartition intime […] entre affirmation d'identité avec soi-même et l'autre qui résume ce qu'il faut expulser de cette identité pour la conserver. Le sujet porte ainsi *un socius* [13] qui rend l'individu, s'il se saisit comme tel, essentiellement social […], non par suite de contingences extérieures, mais par suite d'une nécessité intime. Il l'est génétiquement » (p.104).

C'est donc une unité dialectique des activités humaines qui fait résonance à l'intérieur du sujet lui-même. Dans cette continuité, Curie & Hajjar (1987) conceptualiseront un système des

[13] Elément social constitutif de l'être humain (individu) et consubstantiel de son organisme. Utilisé depuis la fin du 19e siècle par Pierre Janet, il désigne cet autre que chaque individu porte en soi et l'accompagne depuis le temps où nourrisson, il ne pouvait survivre sans que cet élément social ne subvienne à sa survie.

activités divisé en sous-systèmes que le sujet en son centre régule et avec lequel il interfère, à la fois autonomes et interdépendants. C'est donc « un sujet qui se constitue par ses activités sur ses milieux autant qu'il est constitué par eux. Il est actif et pas seulement réactif à ses environnements » (Baubion-Broye & Hajjar, 1998, p. 30).

Ainsi, le social n'est pas seulement concevable comme environnement du sujet, mais bien comme constitutif du sujet (Lhuilier, 2010, p. 213). Il marque l'inscription du sujet à la jonction d'une histoire à la fois singulière et collective, inclut donc le champ du travail, mais le dépasse. Il s'impose ainsi au sujet qui le modifie en retour (Ladreyt, Lhuilier, & Marc, 2013).

La prochaine section a pour objet de faire un *focus* sur la scène du travail et la solitude professionnelle. Elle va nous permettre de penser plus particulièrement la question de la production contemporaine de la solitude au travail et ses effets délétères sur la santé. Comment les mutations contemporaines du travail peuvent-elles empêcher la construction du lien social et développer des espaces de déliaison au travail ?

4 Solitude, travail et maintien en santé

4.1 Solitude professionnelle et risques psychosociaux

Dans le cadre de la montée en puissance de la thématique des risques psychosociaux et de son élargissement aux points de vue subjectifs des acteurs et des effets organisationnels (Grosjean, Kop, & Velut, 2009), l'isolement et la solitude sont considérés comme des indices parmi d'autres, soit de risque de dégradation de la santé mentale, soit de perte de l'efficacité collective imputable au travail (Bressol, 2004 ; Dejours, 2005 ; Dériot, 2010). Il nous importe dans cette partie de voir plus précisément comment isolement et solitude ont été abordés dans les sciences du travail.

4.1.1 Isolement au travail

L'axe principal initial de l'exploration de la question de l'isolement en ergonomie reste lié à l'accidentologie du travailleur isolé : les premières études conduites se sont centrées sur l'accessibilité de l'aide (Krawsky & Liévin, 1985). Elles s'appuyaient sur une démarche objectivante de la situation qui qualifiait uniquement un état d'isolement physique. Des études plus récentes s'attacheront à définir l'isolement non comme un état, mais comme un processus (Dejours & Begue, 2009). Elles distinguent notamment l'absence d'autrui et la difficulté d'accès à un soutien même en présence. Elles prennent en compte l'évaluation propre du sujet de sa capacité à gérer sa situation (Lancry, Grosjean, & Parmentier, 2008) et les effets des situations d'isolement sur la santé physique ou mentale (Karasek & Theorell, 1990 ; Deaudelin, Dussault, & Thibodeau, 2003 ; Dussault, Thibodeau, & Deaudelin, 2002 ; Thibodeau, Dussault, & Deaudelin, 1997 ; Thibodeau, Dussault, & Royer, 2008 ; Vézina, Derrienic, & Montfort, 2001).

Ainsi, Marc, Grosjean, & Marsella (2011), dans une approche cognitiviste de prévention des risques professionnels, assimilent la solitude au travail à « un indice parmi d'autres de risque de dégradation de la santé mentale ou de perte d'efficacité collective imputable au travail » (p. 113). La thématique de l'isolement au travail est perçue comme heuristiquement féconde dans l'étude de la genèse des risques psychosociaux (p.127). Marc et al. (2011) proposent ainsi de définir les situations d'isolement comme « des situations où les salariés éprouvent des difficultés, pour quelle que raison que ce soit, à obtenir une assistance en cas de difficulté » (p.

114), différenciant éléments objectifs et point de vue axé sur la subjectivité des acteurs. Ils évoquent une situation d'isolement donc un processus et non un état, qui fragilise l'interaction (p.108).

4.1.2 Situations d'isolement au travail : l'approche cognitiviste et ses limites

Marc et al. (2011) distinguent sentiment d'isolement et sentiment de solitude par la gradualité progressive de leurs effets pathogènes sur la santé et l'outil de mesure associé :

> « Le sentiment d'isolement correspond au constat subjectif d'une carence de possibilités d'obtenir de l'aide ou de disposer des ressources à un moment où le travailleur en a besoin. [...] Le sentiment de solitude correspond à la situation subjective où le salarié s'est résigné à ne pas rechercher d'aide, considérant par avance que c'est peine perdue » (p.115).

Le sentiment de solitude est mesuré par l'échelle UCLA -*Loneliness Measure*- (Russel, Peplau & Cutrona, 1980). Il serait de nature pathogène et fragiliserait la santé mentale du salarié : il traduirait le désinvestissement du sujet de son environnement, une perte d'utilité et de sens perçue lors de la demande d'aide sur la scène du travail.

Dans la perspective cognitiviste, l'isolement est assimilé à un risque psychosocial. Il marque une distance cognitive délétère entre salariés issus de l'individualisation progressive des tâches (Marc, 2009). Cette approche identifie certaines de ses origines possibles aux niveaux individuels, collectifs et organisationnels. Elle présente l'avantage de différencier les éléments objectifs d'isolement du vécu de la situation d'isolement. Elle intègre la capacité d'agir des sujets sur la situation d'isolement. Elle pointe un partage social empêché des émotions (Rime, 2005) au sein des collectifs de travail, qui prive le sujet d'une ressource socio-affective possible et de sa fonction de réassurance face à un évènement traumatique au travail (Marc, Grosjean, & Marsella, 2011, p. 113). Toutefois, ne sachant décrire cliniquement les modes de régulation et les capacités de riposte individuelles et collectives en situation d'isolement, elle se heurte à l'impossibilité de l'intervention. Elle privilégie une approche descriptive et quantifiable qui bute sur l'absence d'études cliniques des situations de travail et des dynamiques collectives associées. Bien qu'utilisant des éléments nouveaux comme les représentations mentales issues de la psycho-ergonomie, elle ne parvient pas à saisir les dynamiques subjectives à l'œuvre. Elle différencie deux sentiments en fonction de leurs potentiels pathogènes respectifs sans analyser

leurs évolutions possibles par l'action du sujet dans et sur l'environnement, ce qui nous semble limitant dans le cadre de notre étude.

Nous comprenons ici que l'objet « solitude professionnelle » ne peut être réduit à l'étude des jeux d'imputation causale. Cause ou conséquence de la montée des risques psychosociaux, la solitude ne peut être catégorisable dans une approche déterministe parmi les maux du travail associés. De la même façon, nous ne pouvons souscrire à la distinction rapide qui s'opère en conséquence artificiellement entre les résistants et les prédisposés fragiles à la solitude professionnelle. Le vécu de solitude professionnelle est avant tout une expérience de vulnérabilité, ontologique et structurelle au vivant, qui tient à notre besoin d'être et d'agir. C'est « une condition négative de la vie » (Lhuilier, 2012, p. 45).

4.2 Fabrication sociale de l'isolement au travail

Bien que la place de la question de l'isolement dans le cadre de l'évolution du travail (et des conditions de travail) ait été initiée très tôt par Durkheim dans « la division du travail social » (1893), l'isolement au travail a très peu fait l'objet d'études spécifiques. Il apparaît ainsi en creux comme le résultat de la dissolution des collectifs de travail, de l'individualisation des tâches, du développement des outils de contrôle ou de gestion.

Il nous faut souligner l'apport des travaux en sociologie du travail qui analysent les changements du travail contemporain et la « fabrication » sociale de la solitude par les modes d'organisation du travail, l'intensification du travail et les orientations qui président à la gestion des ressources humaines. À notre connaissance, les travaux en sociologie du travail de Linhart (2009) et Friedman (2007) sont les plus fondamentaux. Nous les convoquerons dans cette section.

4.2.1 Intensification du travail et fragilisation du lien social au travail

4.2.1.1 Nouvelles formes d'intensité du travail

L'intensification du travail revêt des acceptions plurielles et parfois prêtant à confusion. Elles sont variables selon les situations empiriques étudiées, par exemple industrielles ou issues des services. Mais il y a consensus sur ses conséquences délétères.

De nouvelles formes d'intensité du travail apparaissent ainsi depuis les années 80 et 90. Elles sont constitutives de la catégorie générique des risques psychosociaux (Valléry & Leduc, 2012),

augmentent les pénibilités physiques, psychiques et les risques, en réduisant le réel au réalisé et impactent la santé au travail.

Elles se caractérisent par la collusion paradoxale entre une culture systémique d'un temps long et linéaire qui favorise le recouvrement entre les différentes sphères de vie d'une part (Guilbert & Lancry, 2009), et un vécu subjectif de variabilité, d'irrégularité et de réactivité temporelles qui enferment l'activité dans l'instant (Hamraoui, 2007) et densifient le temps (Meyer, 2006). L'accélération des rythmes de travail favorise l'apparition d'une « intensité-débit » (Gollac, 2005) qui déborde le secteur industriel comme celui de l'automobile (Gorgeu & Matheu, 2001), et touche aujourd'hui particulièrement le commerce, les services, la grande distribution (Prunier-Poulmaire, 2000) ou les centres d'appel (Flichy & Zarifian, 2002) sans que la liste de ces secteurs soit exhaustive. La pression temporelle exercée sur les acteurs confrontés à « une dictature de l'urgence » (Aubert, 2003) s'accélère. Les contraintes de rythme s'accentuent en nombre et en intensité (Gollac, 2005). Le temps devient outil de contrôle du rythme de réalisation des tâches. Ce syndrome de *Chronos* (Ettighoffer & Blanc, 1998) est renforcé par le développement des technologies de l'information qui génère notamment un traitement en temps réel des sollicitations, un envahissement de la vie privée par la vie professionnelle, une confusion entre l'urgent et l'important alors que précisément le temps de l'horloge et celui de l'activité ne peuvent être superposables (Bartoli & Rocca, 2006). Les formes d'intensification du travail se centrent autour de l'impératif prescrit d'une productivité-débit (Zarifian, 1995) doublé d'une chasse « aux temps flottants » qu'une conception centralement gestionnaire du temps se doit d'exclure (Nivet & Casalegno, 2011, p. 136) ; autant de temps interstitiels de don et de « vivre ensemble » (Simmel, 1894), de discussion et de délibération collective (Osty, 2003), de réassurance (Garfinkel, 2007), de construction de l'intersubjectivité et du lien social (Nivet & Casalegno, 2011) qui sont élagués dans les milieux de travail.

L'intensification de travail ne peut pourtant pas être réduite à la désignation d'une accélération des rythmes ou aux injonctions de croissance de productivité au sens taylorien du terme. C'est aussi une accumulation et une diversification de la nature même des attentes adressées aux salariés (Gorgeu, Mathieu, & Pailloux, 2006). Nous sommes amenés à distinguer une intensité quantitative d'une part autour du primat de l'intensité-débit au sens post-taylorien du terme et ses accélérations du rythme parfois invisibles associées (Hatzfeld, 2006), et une intensité plus difficilement objectivable, mais qui coûte subjectivement (Gollac, 2005). Aux charges physiques s'ajoutent ainsi des charges psychiques issues en partie des conflits de critères et de choix imposés entre intensité du travail réalisé et sens du travail donné par le salarié.

L'intensification pèse sur les salariés, augmente leur charge de travail et la charge de travail ressentie (Thery, 2009). Il existe « un mouvement de déplacement de la politique de contrôle du corps du taylorisme vers le psychique, de l'extériorité vers l'intériorité, une prescription assujettissante qui quadrille l'espace, le temps et force les corps » (Ibid., p.138). L'intensification désigne ainsi une évolution majeure contemporaine du travail qui montre l'apparition de nouvelles formes de pénibilités en apparent paradoxe avec le progrès technique et organisationnel (Gollac & Volkoff, 1996). Selon Gollac (2005), il y a bien une intensité et une complexité nouvelles du travail, produit du cumul d'une contrainte de temps de type industriel ou bureaucrate et d'une contrainte marchande.

Il existe ainsi une forme d'abstraction et de folie organisationnelle (Sigaut, 1990), une conception gestionnaire dominante au sein des organisations qui évalue, objective et rationalise les résultats du travail en favorisant le déni du réel du travail (Cottereau, 1999). Les nombreuses contradictions de nature politique, gestionnaire et managériale submergent l'activité. L'organisation du travail traversée par ces injonctions ne parvient pas à être repensée collectivement et de manière opérationnelle pour ne pas peser sur les sujets au travail. Or, « l'évitement successif du travail d'organisation dessine alors une division sociale du travail d'organisation dans laquelle le travail de médiation des contradictions est à chaque fois évité, repoussé jusqu'au dernier niveau » (Dujarier, 2006, p.87). La confiance nécessaire à la coopération et l'organisation opérationnelle du travail (Dejours & Molinier, 1994) s'affaiblissent face à une autorité gestionnaire qui contrôle et suspecte. Les organisations matricielles sont moins régulées malgré le développement de normes et de règles prescrites. Cette nouvelle réalité organisationnelle apparaît donc violente et déliante.

C'est ainsi qu'une insécurité sociale (Castel, 2003), que nous qualifierons de systémique, se crée au travail. Les individus qui se vivent de plus en plus comme salariés précaires, développent des comportements de survie dans un environnement fluctuant et se confrontent dans le même temps à une limitation de la solidarité (Vivier, 2003). Il existe une individualisation du rapport au travail qui s'adosse à celle, croissante, de la gestion de l'emploi (Gollac, 2005). Le rapport à l'emploi et le lien aux organisations évoluent (détachement de l'entreprise, situation de télétravail, horaires décalés…), induisant des changements dans la perception individuelle de l'isolement. Ces situations peuvent avoir des répercussions sur la vie privée et contribuer au développement d'un sentiment de solitude plus global chez le salarié.

4.2.1.2 Érosion des collectifs, individualisation et isolement

L'individualisation progressive des tâches et des évaluations éloignées du réel du travail (Dejours, 2003) concourent à la mise en place d'une « distance cognitive » entre les salariés : de plus en plus autonomes, ils ne partagent presque plus d'expériences avec les autres salariés du même niveau ou peuvent se retrouver en concurrence (Bressol, 2004 ; Friedmann, 2007). Un écart se crée ainsi entre la réalité du travail, sa formalisation effective (Hubault, 2005) et le périmètre réel de l'activité de travail qui dépasse celui délimité par le poste (Dejours, 2003): le réalisé visible et sa prescription prennent le pas sur le réel du travail.

D'autres travaux ont mis en cause certains modes de management dans le développement de situations d'isolement au travail (hors isolement physique) avec des conséquences sur les relations entre les travailleurs au sein des organisations. Nous soulignons le paradoxe central d'une autonomie qui s'accroît par la moindre formalisation du contenu des postes, mais qui s'accompagne d'une plus grande indétermination de ses contenus concrets en favorisant le passage d'une logique de poste à une logique de compétences (Perret, 1997). Face à la « boîte noire du travail », les salariés soustraits à la volonté rationalisatrice de l'entreprise, donc gagnant en apparence en autonomie (Ughetto, 2004), se transforment en prestataires de service et peuvent développer des stratégies d'auto-intensification du travail ou d'autocontrôle. Il s'agit d'une autonomie apparente qui intériorise l'assujettissement. Paradoxalement, cette autonomisation croissante favorise l'interdépendance entre les individus, une coopération forcée (Coutrot, 1998), « une autonomie contrôlée par le jeu des contraintes et par la pénétration des exigences de la clientèle dans le cœur de la production » (Ibid., p. 15).

Il y a donc bien ici une cohabitation duelle et intrinsèquement paradoxale entre individualisation, injonction d'autonomie et coopération forcée qui altère en le rigidifiant le lien social. La sociologie clinique, au carrefour d'une approche sociologique, historique et psychanalytique qui situe le sujet, montre comment l'individualisation imposée par l'organisation fabrique l'isolement. Selon Linhart (2009), dans les secteurs privés comme publics, la performance individuelle assujettie aux impératifs de productivité est survalorisée au risque de l'effacement d'une pensée réflexive collective sur les pratiques de métier. La dimension socialisatrice et citoyenne du travail est partiellement dénaturée alors que paradoxalement, le post-taylorisme « accroît la part d'autonomie, de libre initiative, une diminution des modes opératoires imposés, un allègement de la hiérarchie, un travail plus intellectuel » (Ibid., p. 22). Sous une indépendance et une autonomie apparentes, c'est donc une

position de subordination du sujet à l'organisation par intériorisation prescrite de ses valeurs, une capture narcissique sollicitant les dimensions intimes de la subjectivité qui se construisent et s'installent : l'entreprise fabrique une idéologie *ad hoc* qu'elle souhaite consensuelle autour d'un idéal commun basé sur la recherche de l'excellence et l'atteinte d'un accomplissement paroxystique de soi (Ibid., pp.37-45). Une offre éthique est imposée au sujet. Elle a des incidences cliniques et socio-psychologiques (Enriquez, 1997 ; de Gaulejac, 2005 ; Dujarier, 2012) sur la dimension collective du travail, la qualité de la production et la santé au travail (Friedmann, 2007 ; Renier, 2006).

Le passage de la logique de poste à la logique de compétences conduit l'entreprise à une gestion plus individualisée des salariés. Ce phénomène d'individualisation à la fois des salaires et des carrières (Garner-Moyer, 2009) fragilise l'individu en accroissant le sentiment d'insécurité au travail. Il existe bien un paradoxe de l'individualisation, entretenu par une gestion des ressources humaines devenue gestion des individus. Elle est censée apporter plus d'équité par rapport à un système antérieur fondé sur l'ancienneté et les augmentations collectives. Mais elle confronte le salarié à une évaluation risquée *a priori* de ses aptitudes subjectives à l'autonomie, la polyvalence, la maîtrise des émotions ou la réactivité. Cette tendance accroît le risque d'isolement : « les formes modernes du management, à travers notamment la gestion des emplois et des carrières, individualisent les salariés et les détachent du collectif » (Gollac & Volkoff, 2007, p. 62).

Un lien entre ces nouvelles modalités organisationnelles, l'intensification du travail et la dégradation de la qualité des conditions de travail est pointé (Askenazy, Cartron, & Gollac, 2006). Le sentiment d'insécurité au travail s'accentue par l'individualisation croissante des parcours professionnels, tant en termes de rémunérations que de promotions (Garner-Moyer, 2009, p. 62), ce qui ajoute à une incertitude croissante à l'égard de la valeur du sujet sur le marché du travail.

Il s'installe ainsi un rapport dissymétrique entre le sujet et l'organisation qui oblige l'individu isolé à se contraindre objectivement ou subjectivement aux exigences du système (Linhart, 2009). C'est l'effacement des collectifs qui « entraîne le salarié dans une relative solitude, le propulse dans un face-à-face solitaire avec la société, comme avec le sens de son travail » (Ibid., p. 36). L'organisation construit, réoriente et exacerbe le narcissisme du sujet en psychologisant la relation managériale. Elle assujettit sa volonté légitime d'accomplissement au travail en la confondant à la cause de l'entreprise. Elle subordonne l'idéal du moi aux idéaux de l'entreprise

et des pratiques courantes, comme celles du *coaching* illustrent cet usage rentable d'un « moi-privé » refaçonné, aux prises avec l'idéologie gestionnaire (de Gaulejac, 2005). En son nom précisément, les organisations exigent une adhésion et un dévouement sans faille de leurs salariés pris au piège de leur narcissisme auquel les organisations apportent une réponse leurrante, mais séduisante (Enriquez, 1999). Elles instrumentalisent ce besoin d'identification narcissique pour assujettir le sujet au service de « pratiques quantophréniques de gestion » (de Gaulejac, 2005). Cette « confiscation éthique managériale » (Salmon, 2002) se renforce en confrontant le sujet aux limites de l'action face à la quantification d'objectifs éloignés du réel du travail, ce qui le vulnérabilise. L'injonction d'adhésion et la prescription du sentiment d'appartenance exposent le sujet au risque d'un sentiment de perte de sens au travail (Linhart, 2009). Si la subjectivité au travail est aujourd'hui reconnue et valorisée à l'excès, elle devient dans le même temps un instrument organisationnel qui la détourne.

Le contexte de forte individualisation, de personnalisation au travail et de mise en concurrence des salariés nuit ainsi au maintien d'une conscience commune qui contient l'entre-soi (Durkheim, 1967). Il « prive le salariat de ce qu'il y a de plus profondément social dans le travail, […] plonge chacun dans le vide de la confrontation permanente avec soi » (Linhart, 2009, p. 49) : le lien social au travail, amputé du registre du don et du désintéressement pointé par Boltanski (1982), s'abîme dans le repli narcissique. Nous notons ici une cause possible du renforcement de la solitude au travail par excès d'individualisation. Les tensions liées notamment à cette sur-responsabilisation induite génèrent une précarisation subjective du travail (Linhart, 2011), un repli sur soi, un sentiment d'insécurité. Les nouvelles formes d'intensité du travail altèrent donc le lien social et favorisent une distanciation interindividuelle qui isole progressivement.

Le travail collectif déficitaire ne fait plus ressource comme moyen de civilisation du réel et espace de construction culturelle (Lhuilier & Litim, 2010), c'est-à-dire d'« une histoire dont les individus et les groupes héritent et qu'ils ont à charge de maintenir vivante » (Ibid., p. 150). L'intensification du travail a pour effet de réduire l'œuvre de construction du collectif à celle de la réalisation collective ou individuelle de tâches par une équipe sans culture commune héritée ou construite. Le collectif de travail est condamné à son rétrécissement en équipe. Comment conserver dans ce contexte des espaces collectifs de discussion sur les pratiques professionnelles, autant de zones de résistance où s'exercent des forces de réaction au sens mécanique du sens, tentant d'endiguer les processus d'appropriation de l'individu par les forces du travail (Davezies, 1993) ?

La construction identitaire au travail étant plus complexe que par le passé (Ehrenberg, 2001), le sujet se voit imposer comme alternative une identité qui se réactualise dans les relations de pouvoir au sein des organisations (Dujarier, 2006). Les processus de coordination prévalent sur les dynamiques coopératives au travail, la coopération renvoyant à la notion d'œuvre commune (Arendt, 1958).

La dynamique d'une reconnaissance au travail liée au faire et non à l'être s'est progressivement fragilisée (Dejours, 2009) : les conditions d'exercice d'un jugement sur la qualité de la contribution ou la qualité du travail sont plus difficilement réunies. L'évaluation par les pairs a du mal à s'imposer face à une passion évaluative (Amado & Enriquez, 2009) à la fois individualisante et peu préoccupée du réel du travail (Dejours, 2003). Ce mouvement privatif de reconnaissance semble faire risquer au sujet l'expérience d'une désolation définie par Arendt (1972) comme la forme la plus radicale de la solitude.

Nous avons fait le choix dans une approche pluridisciplinaire d'investiguer le champ de la psychanalyse pour nous aider à penser la solitude sur la scène du travail, ses résonances affectives et la riposte du sujet à la montée de l'isolement.

5 Les apports de la psychanalyse à l'étude de l'objet « solitude »

5.1 La solitude, expérience affective paradoxale

La psychanalyse privilégie la question de la solitude à celle de l'isolement en considérant la première comme un éprouvé et un affect au sens de la catégorie métapsychologique du concept définie par Green[14] (1973). L'isolement, quant à lui, qualifie une situation de distanciation cognitive réelle ou perçue.

La clinique psychanalytique associe la solitude à ses manifestations symptomatiques, névrotiques et psychotiques. Elle en fait également usage en la conceptualisant comme un espace d'introspection au service du sujet lors de la cure. Elle souligne donc toute son ambivalence en étant attentive à sa polyphonie : tantôt subie, tantôt utile, parfois pathogène ou potentiellement développementale, la solitude peut aussi devenir un instrument d'action et de transformation du sujet.

Dolto (1994) pointe son caractère ontologique et ambivalent :

> « La solitude m'a toujours accompagnée, de près ou de loin, comme elle accompagne tous ceux qui, seuls, tentent de voir et d'entendre, là où d'aucuns ne font que regarder et écouter. Amie inestimable, ennemie mortelle, solitude qui ressource, solitude qui détruit, elle nous pousse à atteindre et à dépasser nos limites » (p.19).

La solitude apparaît en psychanalyse comme une expérience bipolaire, risquée et paradoxale, potentiellement destructrice ou développementale, un espace dialogique qu'il s'agit d'investir, lieu subjectif d'expression possible de la vulnérabilité, qui entretient ou éradique le lien avec soi-même ou un autre intérieur.

[14] Selon Green, l'affect marque le lien et l'écart entre le ressenti et le fantasme (associant représentation et mot). « C'est l'ambiance secrète inconsciente où ça s'échange entre le corps et le mot » (Gutton, 2007, p. 80).

C'est ce double destin extrême de la solitude qu'évoque P. Gutton (2007) quand il écrit :

> « Dans la solitude, le travail des objets internes est incité au risque de plaisir et de la position dépressive. [...] La solitude, toujours suffisamment bonne, se définit donc par la qualité de la réalité interne, de la fonction fantasmatique. [...] L'affect solitude fait état du degré de croyance en l'investissement de l'imaginaire et ses infinies mises en signification » (p.80).

Anzieu (1987) pointe à son tour ce qu'il nomme les sept antinomies de la solitude. En évoquant la première, il indique aimer la solitude dans la mesure où il ne se sent pas seul, car il écoute les étrangers qui parlent en lui. C'est cette même dialogie intérieure que questionne Chiantaretto (2005) avec le concept de témoin interne, c'est-à-dire les semblables en soi avec qui la solitude peut se partager. Rosolato (1996) parle d'une solitude qui apparaît lorsque l'autre disparaît, mais qui peut persister en présence de l'autre. Elle caractérise l'état du lien à l'autre, dans la présence comme dans l'absence. Il fait référence à une psychopathologie de la solitude sans omettre toutefois le questionnement sur l'existence d'une solitude qui « autorise la séparation dans une marge non dangereuse et qui permet une activité bénéfique » (Ibid., p. 257). Cette psychopathologie est associée aux processus d'identification à l'œuvre dans le narcissisme, le sadomasochisme ou des psychoses comme la schizophrénie. Pourtant, selon lui, dans chaque état psychopathologique, il existe des stratégies conscientes de la solitude pour maintenir par une thérapeutique de l'imaginaire, un contrôle de la situation par le sujet. La solitude peut ainsi devenir un solipsisme en action (Rosolato, 1996), c'est-à-dire contribuer à la pleine conscience de la réalité du moi, à la construction du sujet en facilitant par exemple l'accès au langage chez le jeune enfant.

5.2 L'approche freudienne de la solitude : de la détresse à l'élaboration

5.2.1 Solitude et détresse

Freud aborde l'objet solitude à plusieurs moments dans son œuvre sous des focales différentes suivant la progression de sa pensée clinique.

Il le relie à l'état psychologique de détresse originelle -*Hilflosigkeit*- du bébé confronté à la fois à son impuissance psychomotrice et son absolue dépendance pour répondre à ses besoins biologiques fondamentaux dont il décrit la spécificité chez « le petit d'homme d'enfant » :

> « L'organisme humain, à ses stades précoces, est incapable de provoquer cette action spécifique qui ne peut être réalisée qu'avec une aide extérieure et au moment où l'attention de d'une personne bien au courant se porte sur l'état de l'enfant. Ce dernier l'a alertée, du fait d'une décharge se produisant sur la voie des changements internes. La voie de décharge acquiert ainsi une fonction secondaire d'une extrême importance : celle de la compréhension mutuelle » (Freud, 1973, p. 336).

Ce lien entre détresse et solitude sera ensuite étendu comme constitutif de l'angoisse humaine dans la seconde théorie de l'angoisse freudienne (1926-1938) qui en explore l'étiologie, les manifestations symptomatiques et ses moyens de résolution comme la sublimation ou le refoulement.

5.2.2 Vers une élaboration possible de la solitude : le jeu de la bobine

Il nous apparaît important de souligner *a contrario* dans la clinique freudienne la capacité d'élaboration de la solitude qui se désinscrit du lien solitude-détresse. Nous donnons ici deux illustrations de ce travail possible du manque.

L'enfant peut faire usage des traces mnésiques des bénéfices associés aux interventions antérieures de l'objet présent comme riposte possible à son absence. Émerge ainsi une satisfaction hallucinatoire du désir chez l'enfant par le réinvestissement psychique de ces satisfactions : cette réactivation par l'émergence du désir produit d'abord quelque chose d'analogue à la perception, c'est-à-dire une hallucination, défense et tentative de représentation (Gimenez, 2000). Nous retrouverons la présence et l'usage de cet entre-deux confusément situé dans l'approche des espaces transitionnels de Winnicott (1975).

La capacité d'élaboration de la solitude est bien illustrée par l'observation du jeu de la bobine et l'interprétation clinique qu'en fait Freud. En voici la description :

> « L'enfant avait une bobine en bois autour de laquelle était enroulée une ficelle […]. Il jetait avec une grande adresse la bobine tenue par la ficelle par-dessus le bord de son petit lit à rideaux, si bien qu'elle en disparaissait. Il disait alors son "o-o-o" (traduit par "fort" en allemand – au loin –) plein de signification, ensuite, par la ficelle, il retirait la

bobine hors du lit, tout en saluant maintenant son apparition d'un joyeux "*da*" (traduit par "là")» (Freud, 1996, p.285).

Cette répétition de l'absence, donc de l'expérience traumatisante, contredit la primauté du principe de plaisir étayé sur la nécessaire décharge de la tension psychique. Cette compulsion de la répétition ici observée conceptualise le dualisme entre pulsions de vie et pulsions de mort. L'enfant progressivement se surprend à pouvoir provoquer l'alternance entre absence et présence.

La bobine n'est pas uniquement le substitut de l'objet manquant, ici de la mère. Il illustre le dépassement et l'élaboration de ce manque par la mise en jeu au sens littéral du terme « d'un espace où exercer cette solitude interactive avec l'autre vacant, où se dé-sidérer de cette catastrophe qu'est le manque de l'autre » (Assoun, 1998, p. 80).

La solitude interactive est donc ici avant tout une solitude active " doublement " : il existe une pulsion d'emprise au sens où l'enfant s'engage activement dans la répétition du jeu de l'absence malgré la production de déplaisir associée. Le jeu de l'enfant permet ainsi le passage de la passivité à l'activité en l'aidant à se désengager du poids des expériences vécues, « Les motions hostiles envers l'objet peuvent s'exprimer, associées à l'acquisition d'une certaine position d'indépendance » (Freud, 1996, p. 286). La solitude active renvoie ainsi à la solitude choisie. C'est une reprise d'autorité sur la situation de solitude.

La théorie de la solitude chez Freud n'est donc pas seulement une clinique du manque. Elle explore les tentatives de son dépassement.

5.3 Winnicott et la capacité d'être seul

Lorsque Winnicott indique « un bébé seul, ça n'existe pas » (1969, p. 200), il pointe comme Freud la dépendance totale du nourrisson à la mère et son environnement. Le couple mère-enfant forme ainsi une dyade.

Toutefois, la contribution originale de Winnicott est de mettre en scène le petit enfant en présence de la mère. Il fait l'expérience de sa solitude en étant accompagné. La mère désigne toute personne référente qui s'occupe du nourrisson puis progressivement, devient mère environnement.

5.3.1 La capacité d'être seul

Dans l'apprentissage de la capacité à être seul, Winnicott (1969) décrit « le processus d'absentisation progressive de la mère » qui devient la condition d'une possible élaboration de la solitude et de l'investissement de ses fonctions.

Il existe une aptitude à la solitude authentique qui a ses fondements dans la première expérience d'être seul en présence de quelqu'un, qui intervient à un stade très primitif où « l'immaturité du moi est compensée par le support du moi offert par la mère » (Winnicott, 2014, p.55). Il s'agit de l'expérience d'une solitude en présence.

Dans le couple initial mère-enfant, le bébé n'a pas conscience de son unicité. C'est la mère « suffisamment bonne » *(good enough)* qui est plus qu'elle ne fait. Mais c'est l'imperfection même de la mère soulignée par l'adverbe *" enough "* qui permet la construction réparatrice du manque chez l'enfant. Il s'agit pour la mère d'autoriser son enfant à expérimenter son omnipotence. Elle recherche une présence juste et sans empiètements.

C'est précisément cette qualité de présence qui permet à l'enfant l'intégration du bon objet dans sa réalité psychique pour reprendre les termes kleiniens et lui donnera la capacité de supporter la solitude en l'absence de la mère. Nous retrouvons dans la cinquième antinomie de la solitude (Anzieu, 1987) cette même place essentielle de la mère « suffisamment bonne pour laisser son enfant faire l'expérience d'être seul à côté d'elle » (p.125).

Les apports de Winnicott (2014) dans l'exploration conceptuelle de la solitude sont triplement originaux : il conceptualise une capacité à être seul ; il soutient qu'il faut initialement être deux pour être seul, et que cet apprentissage va permettre ultérieurement à l'adulte de protéger un noyau de solitude sans devoir s'isoler du monde ; il décrit enfin une élaboration processuelle de la solitude avec l'acquisition d'une capacité à être seul qui suppose un apprentissage. La bonne constitution du *self*, le vrai *self*, est conditionnée par la continuité des soins maternels *(holding, handling, object presenting).* La non-acquisition de la capacité à être seul entretient en revanche la dépendance de l'environnement et développe une personnalité défensive en faux *self* (Ibid., 1960). Winnicott questionne alors le développement et l'usage de défenses vis-à-vis du monde qui pointent le risque d'isolement et de désaffiliation au monde en cas de radicalisation (Ibid., 1969). La solitude est donc selon Winnicott un processus continu d'existence et de présence au monde, borné par la dépendance absolue et le repli sur soi. Elle ne peut donc être réductible à l'éprouvé de plaisir ou à celui de souffrance.

5.3.2 « Je suis seul »

Winnicott (2014) souligne qu'il faut être deux initialement pour être seul. Il explicite ainsi les signifiés du « Je suis seul » en trois étapes pour montrer que la capacité d'être seul est basée sur l'expérience d'être seul en présence.

Le « Je » désigne la personnalité en tant qu'organisation d'un noyau du moi. L'individu a réalisé son unité. « L'intégration est un fait. Le monde extérieur est aboli et une vie intérieure est possible » (Ibid., p. 56) ; le « Je suis » correspond à l'étape fondamentale d'un sujet initialement « à l'état brut, sans défense, vulnérable, paranoïde en puissance » qui ne réussit à dépasser ce stade que parce que l'environnement est protecteur, c'est-à-dire une mère dont l'identification à son enfant la rend apte à comprendre les besoins de celui-ci » (Ibid., p. 56). Le « Je suis seul » correspond enfin à une amplification du « Je suis », à la conscientisation par le petit enfant de la sécurité apportée par la mère. Winnicott démontre ainsi l'existence de « l'expérience d'être seul en présence » (Ibid., p. 57).

Nous relevons enfin le concept d'espace transitionnel ou de transitionnalité chez Winnicott. Dans l'approche winnicottienne, l'espace transitionnel est un lieu de suspension des paradoxes et conflits de la solitude. Il s'agit de sortir de la dialectique présence/absence de l'objet en suspendant la question de l'origine et de l'appartenance. La transitionnalité renvoie à « un indécidable de l'origine » (Dupont, 2010, p. 148). C'est un lieu développemental de créativité, dont nous aurons l'occasion d'interroger les fonctions et les conditions d'existence au travail.

Il apparaît possible d'explorer les conditions du développement d'une capacité d'être seul au travail et d'existence d'une solitude professionnelle élaborée, non souffrante.

5.4 Les apports de Mélanie Klein : formes de solitude et sentiment d'être seul

5.4.1 Position schizo paranoïde : « Je suis seul contre tous »

Ce sont les angoisses paranoïdes qui sont à l'origine du sentiment de solitude. Il s'agit pour le sujet de se défendre des mauvais objets persécuteurs et omniprésents (Agostini, 2005).

Klein (1968) précise que l'évitement d'une solitude souffrante est possible grâce au mouvement progressif d'intériorisation du bon objet par le sujet :

> « Si le bon objet interne peut être instauré avec un sentiment suffisant de sécurité, il deviendra par la suite le noyau du moi » (p.122).

Le sentiment intégrateur de sécurité est lié à la bonne intégration du moi et permet de vivre une solitude dénuée du sentiment de détresse, tel qu'évoqué par Freud.

Nous retrouvons chez Klein la conceptualisation d'une confrontation duelle entre un mouvement d'intégration d'un moi originel qui manque de cohésion, et une tendance inverse à la désintégration. Klein repère cette opposition dès les premiers mois de la vie de l'enfant et relie le sentiment de solitude à la dualité entre ces deux tendances contraires. Ces fluctuations et mouvements dialectiques entre deux tendances opposées rappellent chez Freud la dialectique entre pulsions de vie et pulsions de mort, induisant respectivement liaisons et déliaisons.

Le clivage et l'identification projective sont deux processus appartenant à la position schizo paranoïde. Les angoisses de persécution propres à cette position s'originent dans la projection à l'extérieur des tendances à la désintégration :

> « Je soutiens que l'angoisse surgit de l'action de la pulsion de mort à l'intérieur de l'organisme, qu'elle est sentie comme une peur de l'anéantissement et qu'elle prend la forme d'une peur de la persécution » (Klein, 1966, p. 278).

Le sentiment douloureux de solitude est fondé sur le fait que « les angoisses paranoïdes et destructrices ne peuvent être entièrement surmontées » (Klein, 1968, p. 124).

Nous notons que des reviviscences et une réactualisation de la position schizo paranoïde peuvent apparaître lors de l'adolescence. Les attitudes de défense et de défiance de l'adolescent lors d'une période de fragilisation identitaire et psychologique s'expriment parfois par un isolement symptomatique ou l'entretien de l'illusion d'autosuffisance, la fuite de l'autre ressenti comme un prédateur potentiel : ce « complexe du homard » (Dolto, 1989) renvoie au sentiment de vulnérabilité.
Klein (1968) fait un lien entre solitude et agressivité : face à la menace de séparation, le sujet se trouve scindé, confronté à un « *splitting* intrapsychique ». L'impression de solitude est alors doublement alimentée par le sentiment d'abandon de l'objet interne en danger de destruction,

et l'agressivité orientée vers l'objet externe pour mieux le contrôler. Le sentiment de solitude serait donc le reflet de la souffrance d'un sujet agresseur catalysé par le danger de la séparation.

5.4.2 Position dépressive

Aux environs du quatrième mois, l'angoisse dépressive succède à l'angoisse paranoïde. Le moi a déjà subi un début d'intégration, mais imparfait. La perception de l'objet total s'accompagne de la levée des clivages schizoïdes entre « bons » et « mauvais » objets :

> « Avec l'introjection de l'objet comme un tout, les relations objectales de l'enfant se modifient fondamentalement. La synthèse entre les aspects aimés et haïs de l'objet complet donne naissance à des sentiments de deuil et de culpabilité qui impliquent un progrès capital dans la vie émotionnelle du bébé » (Klein, 1966, p. 278).

Lors de cette phase d'intégration, le moi se sent rassuré, quant à sa propre survie et à celle de son « bon » objet. Les angoisses paranoïdes et les sentiments de solitude et de détresse s'apaisent. Ici réside le paradoxe heuristiquement fécond de la théorie kleinienne : il y a bien passage d'une forme de solitude à une autre, nommée solitude dépressive, et dans laquelle « la confluence des bonnes et mauvaises qualités de l'objet fait naître l'angoisse » (Agostini, 2005, p. 74). Le « bon » objet se trouvant menacé, « il y a conflit entre les pulsions destructrices et la crainte qu'une intégration ne permette aux pulsions de destruction de menacer le bon objet et les bonnes parties de soi » (Klein, 1968, p. 123). L'angoisse dépressive est marquée par cette « dé-idéalisation » (Ibid., p. 127).

5.4.3 Solitude fondamentale

Klein évoque enfin une troisième forme de solitude, fondamentale au sens d'ontologique, un état de solitude intérieure, étayé sur la nostalgie d'une relation idéale à l'objet qui « résulte d'une aspiration universelle à connaître un état interne, parfait, inatteignable » (Klein, 1968, p. 121).

> C'est une « aspiration insatisfaite qui demeure : celle d'être compris sans avoir besoin de recourir à la parole qui représente, en dernière analyse, la nostalgie de la toute première relation à la mère. Cette nostalgie contribue à l'impression de solitude. Elle dérive du sentiment dépressif d'avoir souffert d'une perte irréparable » (Ibid., p. 122).

L'apport kleinien se situe dans le dépassement possible d'une assimilation restrictive de la solitude au seul sentiment de non-appartenance, non-affiliation à un groupe, ou de non-compréhension par autrui.

La solitude s'origine selon Klein (1968) avant tout dans une intégration irrémédiablement incomplète du moi :

> « Le sentiment persiste que certaines parties du soi restent inaccessibles : clivées, elles ne pourront jamais être retrouvées. Certaines parties se voient projetées sur d'autres personnes, projection qui contribue à entretenir le sentiment que le sujet ne possède pas pleinement son propre soi, qu'il ne s'appartient pas et qu'il n'appartient pas davantage à quelqu'un d'autre. Le sujet ressent que les parties perdues, elles aussi, sont seules » (p. 124).

La relation insatisfaisante à l'autre serait donc le reflet de l'incomplétude de la relation au moi. Elle reste toutefois dépendante également de l'environnement et de la capacité du sujet à agir sur lui :

> « Je conclurai en rappelant mon hypothèse selon laquelle la solitude peut être atténuée ou accrue par les facteurs externes, mais qu'elle ne saurait jamais être totalement dissipée ; le besoin d'intégration tout comme la douleur qui accompagne le processus d'intégration naissent de sources intérieures qui demeurent actives tout le long de la vie » (, p.137).

Nous remarquons que si la capacité d'être seul et le sentiment de solitude s'originent dans la relation de la mère à l'enfant, les approches de Winnicott et Klein de la constitution psychique sont différentes : l'élaboration de la solitude dépend pour Winnicott de la mère et de sa capacité à créer du vide, alors que Klein la rapporte à la représentation de la mère chez l'enfant, donc à l'enfant lui-même.

5.4.4 Les apports de la théorie kleinienne pour penser la solitude au travail

Nous retenons de ces apports théoriques de Klein plusieurs axes de réflexion. Nous pouvons penser l'existence d'une position schizoïde de la solitude au travail, caractérisée par la

radicalisation des défenses individuelles et/ou collectives. Les tentatives d'expulsion du « mauvais » objet pourraient être pensées comme à l'origine du processus de construction des idéologies défensives de métier qui « émergent dans des situations extrêmes de souffrance où il n'y a plus d'espace de discussion pour réaménager le rapport à l'organisation du travail d'une part, où le renoncement des agents à toute action d'amélioration se traduit par l'apparition d'une pratique dominante de dénonciation et par l'effort désespéré de maintenir la cohésion des agents entre eux par référence à l'ennemi commun » (Dejours, 2003, p.109).

L'enjeu d'une défense des défenses contre un objet perçu comme communément mauvais devient central pour un collectif professionnel qui fait front, situe et expulse le danger dans un en-dehors, privilégie un déni entretenu et construit de façon constante, déforme à l'unisson les perceptions individuelles du réel pour survivre. Cette position schizoïde collective anesthésierait le sentiment individuel de solitude, avec toutefois un coût subjectif et un danger pour le professionnel en cas de non-conformation à une pensée collective devenue intolérante à la contradiction.

La solitude qualifiée de fondamentale par Klein réaffirme l'existence d'une solitude professionnelle qui ne peut s'éviter et se nourrit de la confrontation à l'altérité et aux obstacles du réel. L'insatisfaction latente du sujet au travail, son sentiment d'incomplétude et de perte, invite le sujet au report des limites de son action dans un environnement de travail contraignant. Elle alimente sa capacité de riposte. La solitude fondamentale telle que définie par Klein entretiendrait donc le développement de l'activité par la recherche permanente de la satisfaction d'une aspiration qui ne pourrait jamais l'être. Klein nous encourage à penser la solitude professionnelle comme fondatrice : expérience risquée et inévitable sur la scène du travail qui signe l'incomplétude du sujet, l'intégration toujours partielle du « bon » objet et l'impossibilité d'un accomplissement de soi par et dans le travail. C'est cette imperfection persistante qui nourrit la lutte contre le sentiment originel de perte et encourage le développement de l'activité. La solitude professionnelle, parce que fondamentale au sens kleinien du terme, pourrait ainsi « percoler » dans l'activité dans une recherche continue de sens par le sujet.

6 Conclusion partielle et investigations possibles

6.1 Choix sémantiques et conceptuels

Fixons rigoureusement les signifiés et valeurs conceptuelles associées que nous choisissons d'utiliser tout au long de notre étude.

6.1.1 Isolement et solitude

Nous retenons l'approche de Marc et al. (2011) pour qualifier l'isolement : c'est une situation de distanciation cognitive, objective dans le sens d'observable, ou subjectivement perçue. L'isolement est un processus sur lequel le sujet peut infléchir. Il concerne des objets physiques et sociaux issus de la réalité. L'isolement sur la scène du travail traduit le risque du rétrécissement des possibilités d'accès aux ressources nécessaires au développement de l'activité de travail au sein de l'organisation. Son inflexion dépend de la capacité du sujet d'agir sur les objets extérieurs.

La solitude est dissociée de la situation d'isolement. Elle est un affect, défini par Freud comme un des deux représentants de la pulsion (dont l'autre est la représentation). C'est donc un concept limite entre le somatique et le psychique. Il recouvre tout un panorama de sensations, de sentiments, et d'humeurs. Nous retenons que l'affect ne devient sensible qu'en tant que résultat d'un processus (Carton & Widlöcher, 2012), ce qui nous encourage à penser l'existence d'une dynamique affective processuelle de solitude (Roussillon, 2005), qui entraîne le sujet hors des frontières du psychisme dans un corps en mouvement (Widlöcher, 1999), donc du côté de l'activité.

Ainsi si l'isolement se situe du côté de l'espace, la solitude se situe du côté de la temporalité.

Nous retenons cette distinction faite par Gutton (2005) :

> « La problématique de la solitude est une affaire de temporalité ; pause dans le présent, point entre hier qui s'historise (« Je me retrouve », « Je me récupère ») et demain (« J'organise mon temps », « Je fais des projets »). Elle n'est pas une affaire d'espace. L'isolement par contre est une action sur et entre les objets extérieurs de la réalité (présence physique de l'objet) » (p.83).

Si la solitude se situe du côté de l'exister, l'isolement reste du côté de l'existant.

6.1.2 Affects, sentiments et émotions

Nous retenons de l'affect qu'il ne devient sensible qu'en tant que résultat d'un processus (Carton & Widlöcher, 2012), ce qui nous encourage à penser une dynamique de la solitude au travail et des formes différentes de solitudes professionnelles. Dans une perspective plus psychologique, nous rejoignons Rimé qui décrit les affects comme « des guides invisibles qui jalonnent les routes du milieu » (Rime, 2005-2009, p. 83), et issus de l'évaluation permanente de l'écart entre le voulu et l'obtenu dans l'action (Poussin & Miossec, 2015, p. 84).

Lors des points de rupture dans l'action comme la réussite, l'échec ou l'obstacle, l'émotion apparaît comme réaction psychophysiologique immédiate alors que le sentiment est une entité dirigée vers l'action mentale :

> « Les sentiments sont structurés et organisés les uns par rapport aux autres, là où l'intelligence a saisi les connexions qui existent entre les situations. Ils constituent " les émotions du virtuel " » (Malrieu, 1956, p.89)

Émotions et sentiments sont donc des entités éminemment sociales.

6.2 Investigations possibles

Une tentative d'investigation des origines, formes et conséquences de la solitude professionnelle ne peut se limiter au débat contradictoire entre psychogenèse et sociogenèse. Elle nous oblige en situant le sujet précisément sur une frontière psychosociale, à convoquer le lien social de manière plus générale, l'état d'un social constitutif du sujet au travail et les formations trans individuelles associées.

L'étude de la solitude nous oblige à identifier des situations d'isolement au travail. Mais elle ne peut s'y limiter : la question de la solitude au travail dépasse celle de l'isolement professionnel et à cette fin doit prendre en compte l'activité au sens large : le modèle de l'activité convoqué en clinique du travail et se substituant à celui de tâche, autorise à penser la situation d'isolement professionnel comme un empêchement possible dans le développement de et par l'activité, mais dont le dépassement semble pouvoir participer du développement de la personnalité psychosociale du sujet au travail.

Les effets de la production de solitude par les organisations contemporaines ne peuvent pas seulement s'étudier sous le seul prisme d'un déterminisme de la déliaison. Les apports de la psychanalyse nous engagent au contraire à tenir compte de la mobilisation subjective sur la scène du travail, aux effets du développement de l'activité, ainsi qu'aux processus pointés en clinique du travail de dégagement, riposte, création et subversion du sujet (Lhuilier & Roche, 2009).

Toutefois, la dimension développementale entrevue de la solitude ne doit pas nous faire minorer la souffrance associée à la déliaison. Mais à ce niveau de notre réflexion, elle doit également être prise en compte pour prendre la mesure de l'ambivalence de la solitude professionnelle : quelles sont les modalités de production affective d'une solitude alternativement source de joie ou de peine, de même nature bipolaire et dialectique que le travail comme Veil (1957, p. 701) l'avait souligné ?

L'apport de Rosolato (1996) nous semble heuristiquement fécond, en particulier son utilisation de « la théorie solipsistique »[15]. Une solitude non souffrante serait ainsi un solipsisme en action : par la médiation de l'activité, le sujet au travail parvient à maintenir une liaison à l'autre et au monde comme destinataire ou objet de son activité :

> « La séparation, dans l'absence comme dans la présence, n'est donc acceptable dans une marge non dangereuse que par le maintien d'une capacité d'action sur le lien social qui « contribue à la pleine conscience de la réalité du moi identitaire, et à la construction du sujet » (p. 87)

[15] Selon le Petit Robert (2014), le solipsisme est « une théorie selon laquelle il n'y aurait pour le sujet pensant d'autre réalité que lui-même », un subjectivisme qui dénie le réel et le lien au monde. Le Larousse (2014) précise qu'il s'agit « d'une conception selon laquelle le moi, avec ses sensations et ses sentiments, constitue la seule réalité dont on soit sûr. C'est une démarche qui pose la subjectivité comme fait primitif et qui pratique le scepticisme radical face à tout jugement sur la réalité objective ».

SYNTHESE

L'expérience subjective de l'absence en présence et de la présence en absence est constitutive de l'ambivalence de la solitude. Pour éviter une solitude souffrante, le sujet doit maintenir une activité constante de transformation du solipsisme en solipsisme en action. Sur la scène du travail, cela suppose pour le sujet de bénéficier d'un environnement suffisamment bon pour développer une capacité d'être seul en présence comme en l'absence de l'autre.

C'est l'accès à cette ressource « écologique » ou son empêchement qui conditionne la nature des affects du sujet. La solitude professionnelle ne peut donc pas être réduite à la solitude souffrante : il semble exister une solitude au travail que nous qualifions de développementale à la condition que le sujet ait accès à des espaces transitionnels de transformation et de réinvention de soi. Reste à en examiner la nature sur la scène professionnelle.

CADRE THÉORIQUE ET PROBLÉMATIQUE

1. Cliniques du travail

Nous mobiliserons centralement l'épistémologie de la psychologie sociale clinique du travail dans le cadre de notre étude. Nous souhaitons éviter le double écueil d'une psychologie clinique qui n'intégrerait pas la dimension sociale du sujet, et d'une psychologie sociale qui ne penserait pas la dimension de l'expérience singulière vécue par le sujet. Nous avons en effet montré lors de la revue de littérature, à quel point la solitude professionnelle est une expérience subjective singulière et sociale d'un sujet inscrit dans son milieu de travail. L'approche nécessairement pluridisciplinaire que cette clinique mobilise nous permet de pratiquer une clinique globale du sujet sans pour autant céder à l'illusion d'une analyse possible de « la personne totale » (Giami, 1999) : le clinicien doit ainsi être « au pied du lit social » (Revault d'Allonnes & Barus-Michel, 1981) pour penser l'expérience singulière de solitude du sujet au travail.

Toutefois, nous nous appuierons également sur les deux autres principales cliniques du travail que sont la clinique de l'activité et la psychodynamique du travail pour étayer l'ensemble de notre étude.

Cette section a pour objectif de rappeler, avant de détailler leurs complémentarités et différences, les conceptions épistémiques partagées du sujet sur la scène du travail par l'ensemble des cliniques du travail. Ce sont précisément leurs origines communes, mais aussi le développement de leurs controverses scientifiques qui nourrissent un débat heuristiquement fécond entre cliniques sur les rapports entre subjectivité et travail. Il s'agit d'éviter l'écueil des cloisonnements sous-disciplinaires, limitatifs du point de vue de la pensée.

1.1 Activité et développement subjectif

L'activité est un concept transverse en psychologie qui va nous être très utile : c'est une ressource centrale pour l'élaboration de la pensée en clinique du travail.

Nous ne pouvons pas détailler ici les sources variées et étapes historiques nombreuses de l'édification de ce concept : l'activité a été pensée diversement et de manière pluridisciplinaire. Nous notons toutefois que les chercheurs pionniers en France furent Lahy, Pacaud et Faverge entre les années 30 et 50.

Nous faisons le choix de nous centrer sur les apports conceptuels de Leontiev (1932). Ils s'inscrivent dans le courant russe de la psychologie développementale, et plus particulièrement sont issus des travaux de l'École dite de Kharkov (Valsiner, 1987, p. 208) : cette théorie de l'activité est étayée par la thèse historico-culturelle défendue par Vygotski et diffusée en France dans les années 60.

Leontiev (1975) donne la définition *princeps* suivante de l'activité dans la continuité de la pensée vygotskienne :

> « L'activité est une unité de la vie du sujet réel concret. Dans un sens plus étroit, c'est-à-dire au plan psychologique, c'est une unité de la vie médiatisée par le reflet psychique, la fonction réelle de ce dernier consistant à orienter le sujet dans le monde concret » (p.91).

L'activité est ainsi sous-tendue par des mobiles généraux qui fondent la motivation du sujet. Elle se décompose en actions puis opérations qui usent de moyens dans des conditions particulières. L'activité relie le sujet au monde à travers un lien de réciprocité et de façonnement mutuel. Leontiev rajoute *:* « l'intérieur [le sujet] agit à travers l'extérieur et ce faisant, se modifie lui-même » (p.92), décrivant l'activité extérieur comme « une activité spécifiquement humaine, activité de travail, productive, réalisée à l'aide d'outils, activité qui dès le départ est sociale, c'est-à-dire qui se développe uniquement dans des relations de coopération et des relations entre les hommes » (p. 106). Nous relevons donc le caractère fondamentalement social d'une activité toujours insérée dans des rapports sociaux : « les conditions sociales portent en elles les motifs et les buts de son activité, ses moyens et ses modes » (p. 92). « L'activité n'existe que sous forme d'actions ou de chaînes d'actions » (p. 115), l'action étant « un processus soumis à la représentation d'un résultat qui doit être atteint, c'est-à-dire à un processus soumis à un but conscient (p.116)

Leontiev soutient dans la tradition vygotskienne que l'activité psychique intérieure découle de l'activité extérieure. Le psychisme est façonné par ses actions sur le monde et selon lui. « La personnalité de l'homme, de même que sa conscience, n'est pas préexistante à son activité. Elle est engendrée par l'activité » (p. 192). L'activité qui transcende l'action relie ainsi le sujet au monde.

Ces apports de Leontiev nous sont précieux : ils soulignent dans le cas de notre étude le possible primat d'une activité créatrice, vivifiante et profondément sociale qui peut prend le pas sur le risque solipsistique, particulièrement sur la scène du travail. La solitude professionnelle pourrait ainsi devenir « active », au sens de (re)créatrice d'un environnement propice pour le sujet et développemental pour l'activité. L'action au travail aurait des effets sur la solitude professionnelle.

Il est ici important de préciser ce que nous entendons par tâche, travail et activité.

En ergonomie, le travail est considéré comme une activité, définie par Leplat comme « celle d'un sujet qui a ses propres fins qu'il poursuit en même temps que celles assignées par la tâche » (2004, p. 105) : l'activité déborde ainsi le travail et le travail déborde la tâche. Leplat distingue la tâche réelle de la tâche prescrite[16] (Leplat & Hoc, 1983), qui inclut selon lui tout ce qui est mis en œuvre par le sujet pour répondre aux exigences de la tâche.

L'activité s'inscrit donc dans « un au-delà de la règle », de même que la règle dépasse la prescription. Nous incluons ainsi dans l'acception élargie du terme « règle », les prescriptions, les savoirs expérientiels sédimentés dans l'action et les « régularités » (Lhuilier, 2003, p.113), , soit l'ensemble des normes instituées que nous définirons ultérieurement. L'activité s'appuie donc sur la règle pour mieux se construire, s'élaborer et se développer, mais elle ne se restreint pas à son suivi : en s'inventant, elle la réinvente.

S'il y a centration sur la tâche réalisée, donc visible, il y a risque d'euphémisation du travail réel. Le concept réducteur de « tâche primaire » issu de l'École de Tavistock l'a notamment illustré. « La tâche oriente l'activité, mais ne la surdétermine pas » (Amado & Lhuilier, 2012, p. 263).

L'activité de travail implique le fait que le réalisé n'a pas le monopole du réel et qu'en d'autres termes, ce qui est fait contient également ce qui ne l'est pas. L'activité se fait toujours au détriment des autres possibles de l'activité qui sont tout autant présents bien que n'ayant pu accéder à la visibilité du réalisé. Faire, c'est donc également s'empêcher de faire, être empêché de faire autrement, ou faire de manière inattendue. C'est ainsi que Clot souligne l'expérience subjective de « l'activité empêchée » (1999), étayée par la pensée vygotskienne, qui s'inscrit dans une « confrontation au réel comme contrainte, mais aussi comme ressource […] dans le

[16] Leplat (1997) distinguera notamment la tâche effective, c'est-à-dire le modèle intérieur inscrit dans la tâche, de la tâche redéfinie en lien avec le modèle extérieur que le sujet se donne de ce qu'il doit faire.

champ du possible comme de l'impossible. C'est une face " invisible" de l'activité, son négatif […], bien souvent occultée au profit d'une focalisation sur ce qui se fait, dans le but immédiat de l'action » (Lhuilier, 2008, p. 194).

L'activité contient de l'insaisissable : elle inclut les activités réalisées, mais aussi celles qui ont échoué dans l'accès au visible, celles que le sujet s'est empêché de faire ou aurait souhaité faire, celles qui sont nées par surprise du regard de l'autre. « L'activité réalisée n'est que l'actualisation d'une des activités réalisables » (Clot, Faïta, Fernandez, & Scheller, 2001, p.121). Le réel de l'activité inclut donc la tâche qui résulte de la prescription, le réalisé, et le réalisable non réalisé. Il s'agit d'un espace externe, en dehors de la conscience selon Wallon (1942), propice au développement de l'activité : « la conscience dans la vie psychique n'est qu'un moment fugitif et très particulier ; c'est en dehors d'elle que se développe notre activité presque tout entière » (Ibid., p. 9)

L'activité est ainsi un point de collision de plusieurs possibles dont seuls certains accèdent à la réalité. Les autres possibles restent présents, s'ancrent dans la réalité intérieure du sujet, en attente d'une issue pour leur réalisation : la réalité est une épreuve subjective où l'on se mesure à soi-même et aux autres, tout en se mesurant au réel, pour parvenir à réaliser ce qui est à faire. Le réel de l'activité habite ainsi l'espace mental du sujet et se loge au cœur de la subjectivité de la personne en action (Clot, 1999).

Par le développement possible de l'activité professionnelle, c'est bien le développement subjectif sur la scène du travail qui s'opère. L'activité est une source de conflits psychiques. Le conflit se situe dans le choix, la lutte entre les possibles dans l'accès à l'émergence puis à la visibilité, une concurrence entre activités multiples parfois au sein d'une même activité, puis une négociation au risque de la répression de certaines. Les discordances créatrices de l'activité sont donc bien source de conflits intra et interpsychiques, qui interfèrent sur notre propre action. L'activité peut ainsi s'inscrire « en porte-à-faux avec l'histoire du sujet, ou en convoquant sa subjectivité d'une autre manière » (Clot & Soubiran, 1999, p. 82). L'activité est le lieu de rencontre d'une multiplicité d'interférences entre activités qui se concurrencent et se développent ainsi dans la confrontation au réel (Clot, 1995, pp. 212-218).

L'activité, en poursuivant deux lignes de développement particulières que sont le but et le sens, conditionne le développement du sujet selon Basov (1931, 1975) : le but de l'action d'une part est livré à l'emprise de l'activité. Il n'est pas figé, mais déplacé, et modifié comme l'intention

dans le cours du développement de l'activité ; le sens en revanche « garde le cap », et ce malgré les contraintes de l'environnement et les résistances du réel contre lesquelles l'action peut buter. Le sujet a la possibilité de garder la capacité de se réapproprier le sens des situations ou de s'en voir dessaisi.

C'est un sujet saisi dans sa dimension psychosociale qui est sollicité, provoqué dans une mise en mouvement puis agissant selon un sens qu'il a capacité à refaçonner, ou pas. Nous soulignons qu'une absence de possibilité d'action sur le sens des situations, le constat d'un sens qui échappe, hétérodéterminé, a un coût subjectif sur la santé du sujet. Le sens d'une situation ne peut être prescrit. C'est la situation qui fait sens en trouvant écho chez le sujet, en se prêtant à un retraitement singulier.

Brandtstäter (1998) clarifie les acceptions possibles du terme « développement » auquel nous aurons fréquemment recours.

Il distingue trois lignes de développement différentes que sont « le développement de l'action intentionnelle de manière générale et en particulier des processus représentationnels et cognitifs qui guident l'action » (p.835), « la formation des croyances et des compétences en rapport avec le contrôle personnel sur le développement » (p.835), et « le développement de soi (ou du concept de soi) comme une structure plus ou moins cohérente faite de valeurs, de croyances et de normes, qui guide et dirige les processus autorégulateurs » (p. 836).

Il désigne l'action, c'est à dire le langage visible de l'activité, comme le moteur du développement :

> « À travers l'action, à travers l'expérience des conséquences de nos actions, nous construisons des représentations de nous-mêmes et de notre environnement tant matériel, social que symbolique. De telles représentations guident et motivent les activités par lesquelles nous figurons et influençons le comportement et le développement de notre action personnelle. […] L'action par conséquent forme le développement autant que le développement forme l'action » (p. 807).

Dans notre propos, nous préciserons et caractériserons le développement désigné, selon qu'il soit relatif à la situation et ses représentations, à l'activité ou au sujet. La saisie et l'objectivation des dimensions processuelles du développement restent toutefois complexes et incertaines, « son essence consistant à être une dimension mouvante ou à ne pas être » (p.836) C'est ainsi

que Vygotski (1987), dans une perspective historico-culturelle[17], privilégiait une visée de développement de situations étudiées plutôt qu'une visée de connaissance, une psychologie des processus plutôt que des objets :

> « Tout processus psychique, le développement de la pensée comme le comportement volontaire est un processus qui subit des transformations sous nos yeux. Suivant certaines conditions, il est possible de retracer ce développement » (p. 95).

Nous soulignons l'ambivalence de la résistance du réel et des obstacles rencontrés dans l'action sur le développement de l'activité et du sujet. L'activité empêchée, « paralysée », « suspendue », est autant contrainte que ressource lorsqu'elle parvient à se redéployer différemment. En revanche, le rétrécissement des marges de manœuvre est une réification des impossibles, source de souffrance qui « ne se définit ni par la douleur physique ni par la douleur mentale, mais par la diminution, voire la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir-faire, ressentie comme une atteinte à l'intégrité de soi » (Ricoeur, 1990, p. 167).

Quel est donc le lien possible entre solitude professionnelle et maintien de la capacité d'action en solitude ? En d'autres termes, dans quelles mesures l'activité solitaire autorise-t-elle le vécu d'une solitude « reliée », d'un solipsisme en action, et prémunit le sujet du sentiment souffrant de solitude ?

A quelles conditions le développement d'un solipsisme en action estil empêché et s'efface-t-il devant un solipsisme hermétique et cloisonnant qui fige l'action et favorise solitude souffrante puis désolante au sens arendtien du terme ?

Nous notons également que Tosquelles (2009, p. 25), fondateur de la psychothérapie institutionnelle, parle d'une activité propre du sujet, à la fois personnelle et personnalisante, celle qui prend source et s'enracine dans le sujet actif. L'activité ne contribue ainsi pas uniquement à une œuvre d'humanisation : elle est synonyme d'humanisation (Clot, 2009).

[17] L'acception « culturelle » (…) signifie « la détermination fortement revendiquée par cet auteur de la culture humaine en tant que référent essentiel pour le développement des fonctions psychiques supérieures » (Scheller, 2003, p.30)
L'acception « historique » renvoie à l'étude de l'histoire du développement, une « aventure développementale ». (*Ibid.*)

L'activité propre est profondément inscrite dans le social en y puisant sa source et en le tonifiant en retour. Par social, nous désignons la dimension sociale, à la fois intrapsychique et interindividuelle, qui déborde le lien social et ne peut être être circonscrite à la sphère du travail.

En ce sens, nous remarquons qu'une activité propre développée au travail peut protéger le sujet d'une organisation du travail délétère. Il peut ainsi renoncer à agir, ou agir ailleurs, sur d'autres scènes pendant le temps de travail, ou différemment et créativement selon sa capacité propre et singulière de réappropriation de sens dans la réalisation effective de la tâche ou dans les manières de la réaliser. Dans chaque cas, il s'agit bien d'une riposte du sujet qui se loge dans les interstices d'une activité qui se développe dans le travail, par le travail ou hors travail, et qui, le maintenant relié au monde, le protège d'une solitude professionnelle souffrante

Nous notons enfin que l'activité doit être (re)mise en perspective. Elle est située et contextualisée. En ce sens, elle est certes inscrite dans la situation de travail où elle se déploie objectivement prenant place parmi une chaîne d'évènements et d'actions, mais elle fait partie également de façon plus large et diachronique cette fois de l'histoire de vie du sujet. Elle s'insère dans ses contextes de vie et nous verrons particulièrement combien cette remise en perspective est centrale en psychologie sociale clinique du travail, ici pour appréhender notamment les mécanismes de régulation de la solitude professionnelle.

L'activité n'est ainsi jamais isolée et toujours adressée, et ce, pour plusieurs raisons : elle interfère avec d'autres activités en situation ; elle est préoccupée par d'autres activités, dans le sens où elle convoque des préoccupations et des post-occupations distinguées par Curie et Dupuy (1994) ; elle encombre, occupe ou occupera le sujet, et développe en lui affects et émotions. Elle a aussi comme destinataire autrui lui-même

C'est ainsi que la perspective d'un système d'activités est envisagée, constitué de sous-systèmes à la fois autonomes et interdépendants. Le sujet est alors ici réactif et actif : « il se constitue par ses activités sur ses milieux autant qu'il est constitué par eux. » (Baubion-Broye & Hajjar, 1998, p. 30). Il s'agit de sphères de vie – familiale, travail, relations sociales – qui s'interpénètrent et résonnent dans l'existence du sujet. Nous sommes sensibles à la saisie de la globalité d'un système d'activités qui étaye l'existence du sujet, ressurgit ou se régule sur la scène du travail, mais pas que. Nous soutenons donc, comme Curie & Hajjar (1990), que le système des activités dépasse celui des activités professionnelles, encombre, mais sait aussi faire ressource dans le développement des activités professionnelles. Il signifie « une unité

dialectique des activités humaines » (Lhuilier, 2010, p. 208), qui « résiste au clivage entre vie professionnelle et vie extraprofessionnelle » (Lhuilier, 2012, p. 36) et doit donc pouvoir être prise en compte dans une approche clinique du travail. La clinique de l'activité, en assimilant fréquemment activité au travail et activité de travail, identifie, en risquant de le rétrécir, le sujet au travail au seul professionnel, éludant cette dimension dialectique et régulatrice d'un système global et d'un sujet total. Chaque sous-système d'activités peut ainsi faire ressource pour le sujet en contribuant à l'ajustement et la restructuration réciproque de son modèle de vie.

SYNTHESE

Le prisme de l'activité ouvre l'accès à un vaste champ des possibles : l'activité engageant l'ensemble de la personnalité, sa fonction de médiat permet de manière simultanée de mieux appréhender le travail et son contexte. L'activité du sujet au travail s'étaye sur une double activité dialogique : intra psychique avec lui-même et la part d'autrui en lui, extra psychique et inter individuelle d'autre part, incluant l'étude du lien social et le rapport du sujet à sa communauté professionnelle. Le périmètre de cette communauté d'appartenance est plus large que celui défini par les seuls pairs professionnels au sens générique du terme. Il inclut des métiers parfois différents, mais aux destinataires et/ou objets de l'activité parfois communs (Henry & Grosjean, 2004) et rassemblant. Nous choisissons donc de retenir le concept d'activité tel que défini par Leontiev. Il nous sera précieux pour penser la solitude professionnelle, et tenir compte de l'inscription sociale du sujet et de son aptitude à entretenir une dialogie tant interne qu'externe au sujet.

1.2 Cliniques du travail, cliniques des épreuves

Les cliniques du travail partagent une référence commune à une psychologie subjective en situation réelle, et l'étude clinique de la singularité de ces subjectivités en situation de travail : « elles rattachent l'intelligence d'une situation à l'unité subjective d'une expérience et pas seulement aux représentations fonctionnelles […] que cette expérience suppose » (Clot, 1999, p. 133). Cette centration sur le développement du sujet face et grâce à la résistance du réel se situe ainsi dans une perspective plus ontologique que pathologique. Même si la souffrance psychique reste un objet central de leurs préoccupations, les cliniques du travail ne se limitent pas à une approche de causalité, nosographique et limitative des liens entre souffrance et travail.

Ainsi, l'épreuve est l'ordinaire (Barus-Michel, Giust-Desprairies, & Ridel, 1996), et la clinique du travail a pour ambition d'examiner « l'effort de vie dans cette épreuve, les processus de dégagement, de résistance et de riposte » (Lhuilier, 2009, p. 25). Elle est double sur la scène du travail, à la fois « épreuve d'existence en tant que sujet dans le travail » et « épreuve de ses [du sujet] propres limites, capacités, valeurs et fantasmes » (Ibid.).

Les épreuves du travail sont autant d'opportunités développementales dont le sujet peut se saisir. En ce sens, les cliniques du travail s'inscrivent dans une filiation théorique issue de la psychopathologie du travail, mais la dépassent en poursuivant une investigation qui déborde celle des troubles et conduites pathologiques : elles ne se limitent pas à l'exploration des souffrances subjectives et à une investigation étiologique des troubles ; en interrogeant cliniquement les situations réelles du travail, elles questionnent non seulement les désordres pathogènes de l'organisation, mais également les mises en œuvre individuelles et collectives de riposte et de dépassement. Le travail est ainsi une scène de confrontation aux risques et à leur représentation individuelle et collective, la représentation renvoyant au résultat d'un processus d'élaboration psychique et sociale de la réalité (Jodelet, 1989).

SYNTHESE

La solitude professionnelle semble pouvoir être appréhendée comme une épreuve psychique « risquée », oscillant entre souffrance et opportunité développementale sans qu'aucune de ces inclinations ne puisse prévaloir sur l'autre, être décontextualisée de l'organisation de travail ou clivée de la capacité d'agir du sujet.

1.3 Cliniques du travail et subjectivité du clinicien

La subjectivité du sujet-clinicien est un instrument d'action et de transformation au service de l'activité de recherche et d'intervention. Le clinicien est en effet simultanément sujet et objet de la transformation. Cela signifie que l'action du chercheur ne se limite pas à « injecter du réel auquel les professionnels ne peuvent se dérober » (Clot, 2000, p. 23). Elle l'implique, le mobilise et façonne sa subjectivité en retour. Ainsi, si le chercheur et son objet sont d'une même nature, il est vain de maintenir une quête de l'objectivité à travers « l'illusion d'une position d'extériorité qui maintient à distance » (Lhuilier, 2008, p. 59). C'est précisément ce processus

de transformation réciproque du chercheur et de l'objet de sa recherche qui permet le développement du savoir.

L'analyse des effets de la rencontre intersubjective entre le clinicien chercheur et les professionnels est heuristiquement féconde en clinique du travail : une observation désinvestie subjectivement porte toujours le risque d'une amputation du savoir clinique. L'engagement subjectif du clinicien dans une relation proximale avec son objet de recherche étaye donc la scientificité de la démarche de recherche-action en clinique du travail.

Décrivons les caractéristiques principales des épistémologies développées par les trois cliniques du travail que sont la clinique de l'activité, la psychodynamique du travail et la psychosociologie clinique du travail.

1.4 Clinique de l'activité

La clinique de l'activité est une clinique « du développement de l'action » (Clot, 1999, p. 133) au travail. Le paradigme qu'elle suit conditionne le développement de la santé au travail par l'existence ou la construction d'une l'histoire collective du métier et l'appartenance du sujet au genre professionnel correspondant. Cette clinique s'inscrit dans la continuité de la perspective historico-culturelle de Vygotski.

L'activité de travail, exemple particulier d'activité, est ici examinée non pas dans sa composition, mais dans son orientation : elle est ainsi selon Clot toujours « triplement » dirigée : dirigée d'une part par la conduite du sujet, au travers de l'objet de la tâche et vers les autres concernés par la tâche (Clot, 1999, p. 98). L'objet devient ainsi un lieu de confluence : par sa médiation, la rencontre avec l'autre est inévitable.

Nous faisons le choix lors de cette courte présentation de ne pas expliciter de manière exhaustive les principaux concepts développés par cette clinique. Un *focus* sera fait sur le concept de genre professionnel qui nous permettra de penser par la suite les conditions de constitution du collectif de travail, ses fonctions et la diversité de ses effets. En clinique de l'activité, la notion de genre est essentielle et résonne avec ce que Bruner nomme « une psychologie culturelle du travail » (1996). Clot (1999) définit ainsi le genre professionnel :

> « C'est un corps intermédiaire entre les sujets, un intercalaire social situé entre eux d'une part et entre eux et l'objet de travail d'autre part. En fait, un genre relie toujours

> entre eux ceux qui participent à une situation comme des co-acteurs qui connaissent, comprennent et évaluent cette situation de la même façon » (p. 34).

Clot (1999) précise l'utilité du genre professionnel, tout à la fois communauté d'appartenance et ensemble de conventions et de *praxis* : » c'est un prolongement des activités conjointes antérieures et constitue un précédent pour l'activité en cours. Il est nécessaire au travail de réappropriation de la tâche par sa réorganisation collective puis individuelle » (p.37).

Selon Clot et Faïta (2000),

> « Le genre correspond à l'ensemble des obligations que partagent ceux qui travaillent pour arriver à travailler, souvent malgré tout, parfois malgré l'organisation prescrite du travail. Sans la ressource de ces formes communes de la vie professionnelle, on assiste à un dérèglement de l'action individuelle, à une " chute " du pouvoir de l'action et de la tension vitale du collectif, à une perte d'efficacité du travail et de l'organisation elle-même » (p. 22).

La clinique de l'activité met ainsi l'accent sur la fonction psychologique du genre dans le développement de l'activité individuelle et la construction « d'une mémoire prédictive incorporée » (Clot, 1999, p. 46).

L'étiologie de la souffrance, quant à elle, est clairement située par la clinique de l'activité du côté de l'activité empêchée et de l'amputation du pouvoir d'agir, en référence au concept spinoziste de puissance d'agir. Toutefois, il y a d'autres destins à l'activité empêchée que sa transformation en productions morbides (Dejours, 1998). Toutes les nuances existent ainsi entre souffrance, défenses et ripostes (Clot & Faïta, 2000).

Les méthodes dites d'activité dirigée utilisées en clinique de l'activité favorisent une co-analyse du travail. Ainsi, les techniques d'autoconfrontation simple ou croisée ont été développées à partir de travaux antécédents dans le domaine industriel, plus particulièrement ceux d'Oddone (1981). Nous reviendrons ultérieurement et plus en détail sur l'instruction au sosie que nous avons pu mettre partiellement en œuvre dans des conditions contraintes et dont nous analyserons les effets lors de notre recherche-action.

Nous soulignons trois limites principales à la clinique de l'activité, des « sous-estimations » que Lhuilier relève également et auxquelles nous souscrivons.

En premier lieu, la question bien que centrale du genre social professionnel et des collectifs de travail, dans une vision à notre sens trop « professionnellement centrée », porte le risque d'une euphémisation de la co-construction possible de l'activité avec les objets mêmes de l'activité. Des études menées par Lhuilier (2002) montrent comment notamment dans les métiers de soins et de la relation, les malades ou les familles de malades réorientent l'activité des soignants et façonnent en retour « le genre social du métier ». Nous serons ainsi amenés à revenir ultérieurement dans le milieu carcéral sur le rôle du détenu notamment dans le développement d'un genre social pénitentiaire qui déborde les métiers. « Lorsque l'objet de travail est l'humain, un bien vivant, lorsqu'il n'est plus amorphe, il s'implique, implique et influe sur la direction et le développement de l'activité. Cette activité façonnante doit donc être en retour examinée » (Lhuilier, 2008, p. 168). Une analyse de l'activité et de ses sources de développement circonscrites au seul périmètre du collectif professionnel nous apparaît partielle et limitative du point de vue du savoir et de l'action sur la scène du travail : « l'enrichissement et le développement des pratiques professionnelles savent aussi puiser leurs sources dans un ailleurs-objet qui les façonnent en retour précisément parce que cet « objet » est humain et garde sa dimension d'*alter ego* social y compris dans le champ professionnel » (p.169). L'activité déborde ainsi l'activité professionnelle, le sujet-professionnel déborde le sujet et « l'objet- *alter ego* vivant » déborde l'objet dynamique en impliquant l'orientation et la nature de l'activité des professionnels. C'est donc bien vers un collectif élargi à un corps professionnel puis à une communauté de métier, incluant également l'objet-vivant de l'activité qu'il semble falloir tendre. Ce genre social du métier est notamment renommé par Lhuilier en psychologie sociale clinique, culture et identités professionnelles (p. 54).

En second lieu, la transformation par l'appartenance au genre social de métier d'une collection de professionnels en un collectif professionnel « régénérant » et ressource, ne doit pas nous faire perdre de vue l'existence possible de collectifs professionnels délétères et excluant. Arc-boutés notamment sur « la défense de leur défense » comme dans le cas des idéologies défensives de métier (Dejours, 1993 ; Molinier, 2010), ces collectifs, pour assurer leur survie, savent exclure les catégories les plus dissidentes ou vulnérables (Lhuilier, 2002 ; Gaignard, 2006) au profit d'une pensée unique et homogénéisante. Là encore, entre collectifs professionnels ressources ou pathogènes, il existe une grande variété de nuances dont nous ne pouvons faire l'économie. Nous devons donc sortir d'une vision trop manichéenne et enchantée d'un collectif professionnel, qui en effet, parfois, n'a plus capacité de faire ressource pour le métier comme pour ses membres.

Enfin, la notion de situation de travail est inscrite dans un système organisationnel plus large qui pèse sur elle. Son étude clinique doit s'inscrire dans une double perspective diachronique et synchronique, tenir compte des orientations et des effets de politiques organisationnelles qui exigent adhésion et prescriptions subjectives, fabriquent des formes de reconnaissance détournées du travail (formation, politiques salariales, évaluation) ou de méconnaissance par l'insuffisante prise en compte du sens du travail. La clinique de l'activité bute ainsi sur la sous-estimation des effets de l'emprise organisationnelle sur l'activité des professionnels.

1.5 Psychodynamique du travail

Comme la clinique de l'activité, cette clinique puise une partie de ses fondements théoriques dans la psychopathologie du travail et ses développements. Elle se nourrit de plusieurs apports disciplinaires différents : l'ergonomie sur la question du travail, la sociologie compréhensive sur celle de l'inscription sociale du sujet et la construction des normes sociales, la psychosomatique et la clinique psychanalytique au sujet des liens entre vie psychique et santé. Elle se confronte aujourd'hui à d'autres disciplines comme l'économie ou le droit avec lesquelles elle discute.

Qu'est-ce qu'alors le travail en psychodynamique du travail ? Dejours (2003) reprend la définition du travail énoncée par Davezies (1991, p. 8) comme « une activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation prescrite du travail ». « Travailler, c'est toujours tenir d'un côté la prescription, le calcul, le concept, le discours en somme, et de l'autre, la résistance au monde » (Davezies, 1993, p. 37). Le travail est donc en ce sens une énigme : il exige l'activité, c'est-à-dire l'ensemble des tentatives d'ajustement, adaptation, bricolage, tricherie pour parer aux insuffisances opérationnelles de la tâche, donc du prescrit, dans la confrontation au réel (Dejours, 2014). Le travail précisément existe grâce à l'écart entre la tâche et l'activité, ou plutôt, se loge dans cet interstice. En ce sens, le travail est toujours vivant dans l'inventivité et le zèle nécessaire déployés par l'opérateur pour accomplir la tâche. Le travail réel est défini par Dejours (2014) par « ce qui se fait connaître à celui qui travaille par sa résistance à la maîtrise » (p. 24). Il initie le vécu d'une expérience affective que le corps éprouve dans la confrontation à l'échec qu'il provoque. Il met ainsi à l'épreuve la capacité d'endurer la non-réussite et le dépassement du réel.

La psychodynamique du travail affirme la centralité du travail pour la subjectivité de la même façon que la clinique psychanalytique affirme celle de la sexualité dans la construction

subjective. Le travail est en ce sens essentiel dans la constitution du sujet et le développement du lien social (De Bandt, Dejours, & Dubar, 1995) : « travailler, ce n'est jamais uniquement produire. C'est aussi vivre ensemble » (Dejours, 2014, p. 27). Par l'intermédiaire de l'acte de travailler, c'est la subjectivité tout entière qui est convoquée, à tel point que « le travailler représente la propre subjectivité » (Dejours, 2003, p. 220). Une hypothèse est ainsi posée sur l'existence d'une double centralité dans le fonctionnement psychique du sujet : la centralité du sexuel et celle du travail (Dejours, 2001).

La psychodynamique se donne pour objet d'étude la normalité : la santé peut être ainsi définie ni comme absence de maladie ni indexée à un ordre biologique (Dejours, 2014, p 11). Les rôles respectifs joués par l'ordre psychique et l'ordre social situent le maintien en santé du sujet clairement du côté de sa construction identitaire (Dejours, 1995), la normalité étant définie par Dejours comme « comme un état où les maladies sont stabilisées et les souffrances compensées par des stratégies défensives » (p 12).

Elle étudie donc la dialectique entre souffrance-plaisir au travail, et le conflit qui la sous-tend entre organisation de la personnalité et organisation du travail. Si elle souligne les décompensations et s'intéresse à l'étiologie de la souffrance au travail face aux épreuves du réel, elle considère également le travail comme opérateur de santé et source possible de « bien-être » (Desrumeaux, 2010). En ce sens, la souffrance devient objet de recherche et étudiée dans toute son ambivalence, potentiellement créatrice ou pathogène (Lhuilier, 2008, p. 49), inscrite dans une normalité souffrante dynamique. La souffrance est totalement dissociée du stress (Molinier, 2009). Elle désigne « une dimension intrinsèquement subjective du vécu psychique » (Molinier & Flottes, 2012, p. 53), plus particulièrement une dimension générique du vécu psychique, « énigmatiquement désagréable et déstabilisante » (Ibid.). La normalité souffrante est définie comme non pathogène (Dejours & Molinier, Le travail comme énigme, 1994), faisant partie intégrante de la normalité, mais dont le potentiel pathogène peut émerger « lorsque le sujet ne peut plus créer à partir de sa souffrance ni parvenir à l'oublier, ou à s'en distraire grâce à des défenses » (Molinier & Flottes, 2012, p. 53).

La psychodynamique du travail accorde également une place privilégiée à la théorie de la sublimation, centrale dans le fonctionnement psychique du sujet sur la scène du travail notamment. Elle conditionne la construction de la santé au travail à une dynamique de reconnaissance étayée par un jugement d'utilité porté par le pouvoir hiérarchique et un jugement de beauté porté par les pairs attestant du respect des règles de l'art tout en incluant un

jugement d'originalité (2014, p. 28). Ces jugements nourrissent une réassurance identitaire en renforçant l'appartenance du sujet-professionnel à un collectif de travail qui partage une communauté de valeurs, « entre conformisme et singularité » (Davezies, 1993, p. 45). La reconnaissance est donc « une rétribution morale et symbolique accordée au sujet en échange de l'engagement de sa subjectivité et de son intelligence » (Lhuilier, 2008, p. 50)

Ces jugements de reconnaissance conditionnent selon Dejours un deuxième niveau de la sublimation, définie par la psychodynamique du travail dans le prolongement de la définition *princeps* de Freud de la sublimation comme « une espèce de modification du but et des changements de l'objet, dans laquelle notre échelle de valeurs sociales entre en ligne de compte » (1933, p. 179). Ce second niveau de sublimation, issue réussie d'un conflit entre organisation du travail et sujet du désir » (Dejours, 2014) est donc intersubjectif, le premier niveau est intrasubjectif. La scène du travail est donc un lieu subjectivement investi et non un simple environnement. Le travail peut permettre une sublimation sous-tendue par la dynamique de reconnaissance.

La psychodynamique du travail revendique le primat du terrain et de la *praxis* dans la conceptualisation. Le dispositif méthodologique proposé par Dejours s'appuie ainsi sur la description des situations de travail réel et l'expression des vécus subjectifs des professionnels qui permettent au chercheur « d'acquérir […] la base concrète nécessaire pour comprendre de quoi parlent les travailleurs participant à l'enquête et d'avoir à sa disposition une représentation imagée des conditions environnementales de la souffrance » (Dejours, 1993, p. 184). À partir d'un échange dialogique issu d'une version langagière décrivant une réalité, les interprétations des vécus subjectifs sont proposées et un point de vue collectif est co-construit par les professionnels concernés et les chercheurs. L'interprétation initiée par les chercheurs devient alors objet de développement réflexif pour le groupe de professionnels. L'intervention, à visée transformatrice, se conclut par une restitution au collectif de travail pour approbation, en vue de provoquer l'émergence de nouvelles opportunités développementales, issues de représentations inédites des situations de travail, de la confrontation au réel, et de l'engagement subjectif associé.

Comme en clinique de l'activité, le collectif peut être un opérateur constructeur de santé, mais ici la fonction psychologique du travail passe avant tout par la construction identitaire et le développement du sentiment d'accomplissement de soi.

Scheller (2003) identifie plusieurs limites à cette clinique et particulièrement à la méthodologie d'intervention sur le terrain : une attention faible portée à la situation concrète de travail au profit de sa représentation n'hésitant pas à parler de « désaffection de la psychodynamique du travail envers les contenus de l'activité » (p. 27), la staticité des descriptions assumées par les professionnels mais non déconstruites subjectivement par leurs auteurs, la centration sur la pensée aux dépens de l'action comme instrument unique de l'élaboration (p.28).

Nous ne souscrivons pas entièrement à ces remarques : si effectivement la part des observations *in situ* est réduite dans la *praxis* et l'accès au réel de l'activité parfois empêché, nous rappelons que cette clinique a en effet pour ambition de constituer « une anthropologie alternative » (Lhuilier, 2008, p. 52) : il s'agit d'une clinique du sujet dont l'objet d'étude principal n'est pas le travail, mais le sujet au travail. « Elle [cette clinique] n'est pas une psychologie du travail, mais une psychologie du sujet » (Dejours, 1996, p.31). Elle vise donc le développement de la subjectivité d'un sujet qui est avant tout un être affecté et ontologiquement affectable, dans la confrontation au réel et aux épreuves du travail. C'est précisément cette dynamique et les issues de cet engagement, plus que le développement premier de l'activité et l'étude clinique associée des situations de travail réel, qui sont les objets d'étude de la psychodynamique du travail.

D'autre part, cette clinique, au même titre que la psychosociologie clinique du travail, a le mérite d'explorer les dénis du négatif dans les collectifs (déni de la mort, de la vulnérabilité, de la défense) , et leurs effets sur l'émergence de pathologies notamment de communication en ne se contentant pas d'une « messe des collectifs ». Elle envisage ainsi, à travers la réification de leurs défenses, la toxicité de certains collectifs. Elle tient également compte de l'histoire antérieure du sujet qui ressurgit sur la scène du travail comme ressource et/ou origine de sa souffrance éthique. Il s'agit de dépasser les dilemmes pratiques de l'activité pour s'interroger sur le sens de la vie propre et singulière du sujet, sens qui converge ou pas avec celui donné à l'activité de travail par le sujet.

Enfin, elle affirme la vulnérabilité ontologique et la normalité de la souffrance. Elle marque, en prenant en compte la capacité de riposte du sujet ou son absence, une volonté à laquelle nous souscrivons pleinement de contrer « un modèle normatif de la normalité » qui disqualifie et assimile les fragiles à ceux qui montrent précisément des signes d'affectation subjective.

Cette clinique est utile pour penser notre objet d'étude : la solitude professionnelle semble s'inscrire dans une normalité souffrante dans la confrontation aux épreuves du travail. Elle peut être qualifiée, comme nous l'avons vu lors de notre revue de littérature, par des états de solitude infrapathologiques et les affects associés, indices de son élaboration possible sur la scène du travail. La solitude professionnelle est ainsi une expérience subjective de normalité souffrante : le sujet se confronte, de manière ordinaire à ce qui peut influer sur la nature et/ou la qualité du lien social au travail d'une part, à l'impossibilité de se suffire à lui-même sur cette scène d'autre part. Cette rencontre avec ce qui fait résistance dans la relation à l'autre au travail est une opportunité d'élaboration de la solitude professionnelle.

1.6 Psychologie sociale clinique du travail

La psychosociologie clinique du travail a été heuristiquement féconde pour penser notre objet d'étude. C'est principalement cette clinique dans laquelle nous nous inscrivons. La construction de notre méthodologie d'intervention a été également pensée à partir de dispositifs existant dans les deux autres cliniques du travail.

Elle trouve ses sources théoriques et conceptuelles à la fois dans la psychologie sociale clinique et dans les sciences du travail que sont notamment la psychopathologie, la sociologie du travail et l'ergonomie de l'activité. Ce paragraphe a pour objectif de souligner la diversité des courants disciplinaires, les paradigmes sur lesquels elle s'étaye, et les prolongements qu'elle propose.

1.6.1 Une psychologie sociale et clinique du travail

La psychosociologie clinique du travail a pour filiations théoriques la psychologie sociale clinique et la psychopathologie du travail (Lhuilier, 2008, p. 21). Elle puise donc certaines de ses sources dans une psychologie sociale *et* clinique, et non nécessairement sociale parce que clinique. La psychologie sociale clinique en effet « étudie l'individu dans des situations sociales réelles qui existent en dehors de lui, par lesquelles il est influencé, qu'il peut comprendre et influence lui-même » (Revault-D'Allonnes & Barus-Michel, 1981). Elle étudie donc avant tout les processus d'engendrement réciproque du psychique et du social (Lhuilier, 2013), et plus exactement les tensions entre structures psychiques et sociales qui les maintiennent structurellement liées et indissociables. Son affiliation à la psychologie sociale lui permet de dynamiser sa pensée par des références à la dynamique des groupes (qui ne sont pas obligatoirement des collectifs au sens où la clinique de l'activité l'entend) et aux mécanismes

inconscients qui peuvent s'y jouer. Ses objets premiers d'étude sont les relations interpersonnelles, le groupe, l'institution et l'organisation.

Elle se réfère également au paradigme psychanalytique, notamment au registre libidinal et aux dynamiques inconscientes : en ce sens, bien qu'empruntant à la psychologie et à la sociologie, elle se rapproche par l'étude des processus de subjectivation au travail de la psychodynamique. Elle puise certaines de ses filiations théoriques dans la clinique psychanalytique. Toutefois, si la dimension psychofamiliale du sujet, objet de la psychanalyse, est pour l'essentiel dominée par les fantasmes, la dimension psychosociale se construit et se développe à partir des actes dont le pouvoir propre est celui de modifier la réalité : « le pouvoir d'acte et le pouvoir sur l'acte sont les moteurs de la psychosocialité, c'est-à-dire la dimension humaine qui continue de se construire et de se former au contact d'une réalité sociale » (Rueff-Escoubes, 2008, p. 131).

Comme toute clinique, elle est avant tout qualitative : elle a pour ambition d'atteindre le général au-delà des singularités individuelles, de concilier donc une approche de la singularité du sujet avec des exigences de rigueur scientifique, de généralisation et d'objectivité. Elle revendique son appartenance aux cliniques du travail et se donne pour ambition de poursuivre son inscription dans ce courant en prenant une part active dans les controverses avec les deux autres cliniques précédemment évoquées.

Elle s'articule autour d'une psychologie du sujet au travail confronté à la résistance du réel et à l'incomplétude avec lequel il compose et dont l'épreuve est l'ordinaire (Barus-Michel et al, 1996). Le développement subjectif passe par le dépassement de l'épreuve.

L'approche de la psychologie sociale clinique du travail est nécessairement ouverte à l'interdisciplinarité : nous nous référons dans ce travail de recherche à la psychanalyse, mais aussi à d'autres champs disciplinaires, comme la sociologie ou la philosophie, qui peuvent être précieux dans l'élaboration de notre pensée sur la solitude professionnelle, comme notre revue de littérature l'a montré.

Nous tenons enfin à préciser que la *praxis* psychosociologique s'appuie sur la construction de dispositifs de recherche-action. Ceux-ci visent la production de connaissances scientifiques, mais cherchent de manière concomitante à initier des effets transformatifs et développementaux. Nous en détaillerons les principes principaux lorsque nous exposerons notre méthodologie d'intervention.

1.6.2 Acte et « actepouvoir »

Il nous apparaît important de nous appuyer à ce stade de notre réflexion sur l'acte tel que conceptualisé par Mendel et sur le mouvement d'appropriation de l'acte par un sujet agissant (Mendel, 1998a). C'est précisément « cette dynamique active » qui est impliquée dans un « vouloir de création » du sujet confronté à l'organisation du travail (Mendel, 1998b). L'acte réintroduit la liaison là où la déliaison est installée par la division technique du travail : l'hétérodétermination de l'acte du sujet au travail et sa désappropriation progressive par l'organisation modifient le rapport du sujet au monde en participant à sa désaffiliation (Mendel, 1992, p. 154). Le mouvement anthropologique de réappropriation de l'acte réinscrit le sujet dans le monde : il est « le fondement du rapport au monde extérieur et par là, un constituant fondamental du sentiment d'identité » (Ibid., p. 155). Cette réappropriation développe « l'actepouvoir », c'est-à-dire le pouvoir qu'a le sujet sur ses actes d'une part, et le pouvoir de transformation par l'acte de l'environnement du sujet d'autre part. « L'actepouvoir » devient le marqueur du processus d'appropriation par le sujet de son rapport au travail.

Nous notons que le concept d'acte est complémentaire, mais différent de celui d'activité, jamais employé par Mendel.

L'acte est également différencié clairement par Mendel de l'action : « l'action concerne la réflexion intellectuelle qui prend place dans les deux temps du pré-acte et du post-acte » (Mendel, 1998b, p. 11). L'action réside dans l'élaboration intellectuelle de l'acte, elle construit la volonté qui prévaut à l'acte dans le pré-acte. Mais elle participe également dans le post-acte à la reconstruction historique de l'évènement, à l'interprétation des effets de l'acte, donc à l'élaboration de la pensée issue de la confrontation aux épreuves du réel.

À travers le dispositif institutionnel (DI) construit par Mendel, c'est précisément un développement psychosocial qui est visé au travail par l'initiation d'un mouvement de réappropriation de l'acte. Nous faisons le choix de ne pas entrer dans le détail de la construction de ce dispositif. Nous soulignons toutefois qu'il préconise, une fois la demande élucidée, la constitution de groupes de travail homogènes : il ne s'agit pas de groupes de pairs professionnels au sens générique du terme, mais bien de personnes ayant en commun les mêmes tâches à faire ou les mêmes fonctions d'encadrement à assurer :

> « C 'est l'acte de travail semblable, le rappel collectif de l'acte, qui est l'élément à propos duquel les expériences à la fois communes et diverses des participants vont, dans

> le discours collectif, appeler, induire, un mouvement d'appropriation chez les individus. Le mouvement d'appropriation ne naît pas de lui-même dans l'abstrait, c'est l'acte de travail concret qui le suscite, puis qui le soutient » (Mendel, 1992, p. 158).

Le DI est ainsi amené à développer un « troisième canal de communication »[18] portant uniquement sur l'acte de travail de groupes homogènes (Scheller, 2003, p. 19).

L'apport mendelien issu de la sociopsychanalyse nous est utile : nous remarquons que le concept d'acte induit le développement de la psychosocialité ou personnalité psychosociale du sujet. Il renforce son inscription dans le monde. Il pourra donc nous être précieux pour penser la riposte à la solitude souffrante au travail comme modalité de reliaison et d'accomplissement de soi dans et par le travail. Mendel évoque également à travers le vif du sujet ce qui permet précisément au sujet d'échapper à la répétition. À l'inverse du mouvement constitutif déterministe « d'un sujet-machinerie »[19], le vif du sujet se modèle et s'affirme dans la nature du rapport et la dynamique de la liaison qui unit le sujet à son acte, donc au monde :

> « C'est dans l'acte qu'il (le vif du sujet) se manifeste. L'acte comme capacité humaine à l'invention, à la création, dans le cours même de l'acte. […] L'objet du monde que le sujet agit dans l'acte devient dans cette situation le successeur très lointain de l'objet transitionnel tel que décrit par Winnicott. Il est ainsi à la fois soi et non-soi, trouvé et créé » (Mendel, 1998b, p. 126).

Si l'acte créatif au travail parvient à exister en solitude, alors nous pouvons supposer qu'il existe une solitude professionnelle « reliée » donc non souffrante. Si cette solitude autorise également la construction d'un acte créatif, nous pourrions la qualifier de créative ou développementale : elle renforcerait paradoxalement l'inscription du sujet dans le monde en favorisant le renouvellement de son acte. La solitude professionnelle pourrait ainsi être paradoxalement subvertie en instrument au service de la réalisation et de l'affirmation de soi. Il reste à confirmer

---

[18] Mendel identifie deux autres canaux de communication qui sont le canal hiérarchique et celui des instances représentatives (syndicats et comités d'entreprise).

[19] Mendel définit le « sujet machinerie » comme « la somme des éléments organiques provenant de l'hérédité et qui peuvent intervenir sur le fonctionnement psychique » (Mendel, 1998b, p. 124-125). C'est le premier mouvement constitutif du sujet, situé du côté du déterminisme. Le « vif du sujet » correspond au second mouvement, opposé ou complémentaire au premier, situé du côté de l'insaisissable du sujet et de sa capacité de réinvention.

son existence et ses conditions. Nous y reviendrons ultérieurement en mettant en lien cet entre-deux, entre le vif du sujet solitaire et l'acte grâce à l'espace transitionnel winnicottien.

SYNTHESE

Nous explicitons ici trois concepts polysémiques principaux qui nous seront utiles, en les différenciant et en opérant leur fixation sémantique dans le cadre de notre étude :

1) **Activité** : nous nous référons à la conception de l'activité de Leontiev. L'activité est décrite à trois niveaux différents : celui des opérations qui correspondent aux automatismes, celui des actions qui obéissent à des buts, enfin celui de l'activité elle-même. C'est l'activité qui inscrit le sujet dans le lien social, acteur et transformateur de ce même lien. L'activité d'un sujet est ainsi toujours inscrite dans des rapports sociaux ; elle est façonnée et étayée par eux, et les modèle à son tour : « en dehors de ces rapports, il n'existe pas d'activité humaine » (Leontiev, 1975, p.92) [...] L'activité de chaque homme en particulier dépend de plus de sa place dans la société, des conditions dans lesquelles il se trouve placé, de la forme qu'elle prend dans des circonstances individuelles singulières » (Ibid.). L'activité répond toujours à un besoin. Il n'y a pas d'activité sans motif. Nous distinguerons l'activité psychique intérieure de l'activité extérieure qui l'engendre. Co-constructrice du lien social, plus particulièrement sur la scène du travail, le concept d'activité nous semble ainsi essentiel pour penser la solitude professionnelle.

2) **Action** : c'est un des niveaux de description de l'activité par Leontiev. L'action ou la chaîne d'actions est alors une composante essentielle de l'activité humaine : « L'activité humaine n'existe que sous forme d'actions ou de chaînes d'actions » (Leontiev, p.115). L'action est définie comme un processus soumis à la représentation d'un résultat qui doit être atteint, c'est-à-dire un processus soumis à un but conscient.

3) **Acte** : tandis que l'activité désigne un ensemble de processus et l'action le résultat de ce processus, l'acte désigne « un produit fini » selon Mendel. Nous nous référons ici à la conceptualisation mendelienne pour insister sur l'affirmation possible du sujet par son acte, reflet de « la capacité humaine à l'invention, à la création, dans le cours même de l'acte » (Mendel, 1998b, p. 126). Nous convoquons ainsi l'acte mendelien pour penser créativité et transitionnalité. Nous rappelons toutefois que Mendel n'a jamais utilisé le concept d'activité.

2 Problématique et hypothèses de travail

2.1 La subjectivité gommée des cadres dirigeants

La catégorie socioprofessionnelle des cadres dirigeants[20], située au sommet de la pyramide hiérarchique, n'a pas donné lieu à de très nombreux travaux scientifiques en France. Ceux issus des sciences de gestion, de la psychologie et de la psychosociologie des organisations privilégient l'étude de cette population à une étude de l'activité managériale réalisée, malgré quelques tentatives. (Mintzberg, 1970 ; 1973 ; 1983 ; 2014). Les techniques mobilisées d'approche du travail comme les observations *in situ* (Kotter, 1982 ; Mintzberg, 1996), l'auto-administration de questionnaires ou la tenue d'agendas (Mintzberg, 1970) par une auto-analyse par les cadres eux-mêmes tentent d'objectiver alors les tâches réalisées, et leurs modalités d'exécution dans une temporalité donnée. La psychologie sociale cognitive expérimentale (Drozda-Senkowska, 1997), quant à elle, analyse les processus de décision efficiente dont s'inspirent les études sur les « facteurs humains » (Roxburgh, 2006).

Mais majoritairement, les études privilégient la caractérisation des profils de managers, leurs attributs psychologiques (Ridgway, 2010) et les styles de management associés, sans aborder l'analyse clinique des situations de travail. Certains essais de construction de portraits individuels psychopathologiques de dirigeants clivés du travail identifient des zones de fragilité et de débordement par la fonction (Kets De Vries, 1990). Ils aboutissent alors à la construction d'une taxinomie (Ibid., 2002) articulée autour des liens entre narcissisme et pouvoir. Les travaux en sciences de gestion valorisent les postures de *leadership* héroïque (Hunt, 1999 ; Kets de Vries, 1990), construisent des typologies de professionnels (Gassemi & Bournois, 2010). Le modèle personnaliste du *leader* charismatique s'impose comme prescription implicite et signe distinctif d'un dirigeant performant : « seul le charisme permettrait de mobiliser, de réveiller, d'entraîner et, pour cela, vive l'apprentissage de la rhétorique, des techniques persuasives, voire

[20] Débordant de sa stricte définition juridique par le Code du travail, nous retenons une formalisation plus extensive du terme de « cadre dirigeant » : celle de la figure d'un décisionnaire salarié, membre de la direction de l'organisation, inscrit dans le haut de la pyramide hiérarchique et dont l'exercice de fortes responsabilités est associé à une large autonomie d'action. Nous assimilerons par la suite dans notre étude cadres dirigeants et dirigeants avec les limites associées à cette simplification : les Directeurs des services pénitentiaires, notre population d'étude, ont le statut de cadres dirigeants au sein de l'Administration pénitentiaires et sont autonomes dans la direction de leur propre établissement.

de la séduction et de l'hypnose » (Amado, 2004, p. 119), même si les critiques en demeurent nombreuses (Grint, 1997). La subjectivité singulière reste camouflée derrières les impératifs d'une présentation de soi (Ridgway, 2010) qui fait écran. L'acquisition de compétences émotionnelles polyvalentes (Goleman, 2014) est censée influer sur les capacités-clés d'apprentissage (Dejoux & Ansiau, 2006), et supposée suffire à l'exercice d'un travail de direction. Nous percevons ici le glissement risqué d'une proscription à une prescription émotionnelle individualisée grandissante (Lhuilier, 2006) pour accéder à la performance sans prendre en compte les capacités de régulation émotionnelle des collectifs de travail.

Mais la part d'invisible dans l'activité de de direction est passée sous silence. Seul le réalisé est accessible et privilégié au réel comme si l'activité des cadres dirigeants pouvait être réductible aux tâches elles-mêmes. Le travail n'est donc pas analysé. Seule la réciprocité des rapports entre psychopathologie du dirigeant et risques organisationnels est privilégiée aux dépens de l'examen des situations de travail, laissant entendre l'existence de liens entre types psychiques de dirigeants, « d'hommes managériaux » et formes d'organisation dirigées, entre performance organisationnelle et personnalité du dirigeant (Aubert & de Gaulejac, 2006, p. 161). Ainsi, « les rôles et les fonctions représentées du dirigeant ne se laissent pas décrire comme un travail » (Ridgway, 2010, p. 83). L'étude des liens entre subjectivité et activité est délaissée au profit d'une subjectivité modélisée, générique, catégorisée donc évacuée.

Le déni de la vulnérabilité du cadre dirigeant au profit d'une hypertrophie du désir de toute puissance et d'une jouissance supposée du pouvoir, n'empêche pourtant pas l'exploration des manières dont les nouvelles formes d'intensité du travail l'en dessaisissent progressivement.

2.2 Définition de notre objet de recherche

Notre objet de recherche est la solitude au travail que nous dénommerons aussi solitude professionnelle. Nous avons fait le choix de nous centrer sur la population des cadres dirigeants exerçant dans des milieux professionnels fortement normatifs. Explicitons les raisons de ce double choix.

Nous avons pu saisir toute l'actualité d'un tel sujet. Les transformations contemporaines du travail ont des incidences subjectives sensibles sur les cadres dans leur ensemble, confrontés à une expérience multiforme de la solitude au travail. Exposés à l'isolement et œuvrant eux-mêmes à la reproduction de ces mécanismes de délitement du lien social sur la scène du travail, ils restent cependant fréquemment condamnés à une souffrance muette et passive. Cette

catégorie socioprofessionnelle a pourtant longtemps été mythifiée dans un imaginaire collectif comme une catégorie de décisionnaires pleinement détenteurs du pouvoir. Cette illusion entretenue se confronte aujourd'hui à un principe de réalité : les cadres et leurs dirigeants subissent également les effets délétères de l'intensification du travail. Ils n'ont plus accès, face aux exigences de rentabilité des actionnaires, aux réelles motivations des décisions prises (Dupuis, 2005) qui perdent en sens et en intelligibilité. Confrontés à une multiplication d'injonctions paradoxales et d'arbitrages dans l'action, leur autonomie de décision et leurs marges de manœuvre se réduisent dans des institutions dérégulées. Acteurs piégés au sein de systèmes organisationnels dont ils subissent eux-mêmes les effets aliénants, ils ne se distinguent désormais plus des non-cadres que par leur niveau de rémunération et d'exigences managériales (Bouilloud, 2012). Au recul de leur autorité hiérarchique s'ajoute la perte associée du prestige statutaire (Bouffartigue & Gadea, 2000). Il existe ainsi une crise identitaire chez les cadres et leurs dirigeants.

Assujettis à la double prescription de performance et d'excellence qui leur est faite dans de nouvelles contraintes économiques nées de la mondialisation et réduisant le réel au réalisé, (Hubault, 2013), confrontés à une « utopie prescriptive » (Ughetto, 2007) avec laquelle ils doivent se débattre sans y trouver nécessairement ressource, les cadres doivent ainsi mener « une lutte psychique, psychologique[21] et sociale quotidienne » (Bouilloud, 2012, p. 112) pour faire face à la multiplication des injonctions paradoxales (Bouffartigue, 2000 ; Dany & Livian, 2002 ; de Gaulejac, 2011). Ils doivent soutenir une position double de *leaders* meneurs d'hommes d'une part, refondateurs dans l'imaginaire organisationnel d'un projet au prix d'un certain déni du réel, et de technocrates d'autre part, censés maintenir une domination logique rationnelle et défiant le réel (Bouilloud, 2012). Les cadres et cadres dirigeants sont ainsi pris en étau entre un environnement fluctuant, économiquement contraint, soumis aux impératifs de productivité et une organisation dont ils tentent de freiner la dérégulation. Sentiments d'impuissance et de dépassement alimentent la solitude au travail au sein de cette catégorie socioprofessionnelle, même si les cadres peuvent trouver parfois un répit dans le maintien résistant d'un relationnel de qualité avec leurs équipes (Falcoz, Laroche, Cadin, & Frery, 2006). Leurs marges de manœuvre se rétrécissent pourtant (Mispelblom Beyer, 2010) dans un contexte schizophrénique dominé par le paradigme du zéro défaut et de la performance. Les cadres

[21] Nous entendons ici par psychisme l'ensemble des caractères psychiques qui fondent un individu. Nous le distinguons de la psychologie définie par le comportement et les motivations profondes de l'être humain d'un point de vue aussi bien intérieur qu'extérieur.

s'engagent donc dans une servitude volontaire (Ughetto, 2007) qui trouve ses origines dans une quête narcissique vaine de l'Idéal du moi, aliénante pour l'individu et entretenue par l'organisation : il s'agit d'être meilleur que les autres et que soi-même (Bouilloud, 2012). Ughetto (Ibid.) rappelle que les cadres vivent une tension entre l'intérêt pour l'autre et celui pour soi. Ils deviennent particulièrement vulnérables à cette « souffrance sourde à la mesure de l'écart croissant entre le travail réalisé et le travail rêvé » (Lhuilier, 2009, p.91), celui qu'on voudrait faire et qu'on ne parvient pas à faire, une activité empêchée (Clot, 2010) subjectivement coûteuse. Le risque d'un constat brutal d'échec définitif est élevé. Ils sont de fait, astreints à vivre une porosité entre vie professionnelle et vie privée qui peut freiner leur capacité de régulation autonome des différentes sphères de vie.

Au sein de la population cadre, nous avons plus particulièrement ciblé les cadres dirigeants. En tant que porte-voix institutionnels soumis au carcan de l'exemplarité, ces cadres au niveau de responsabilités élevé semblent être les plus enjoints parmi les cadres à se taire sur leur vécu au travail pour préserver une présentation de soi (Ridgway, 2010) conforme à l'*ethos* prescrit d'une figure de pouvoir incontestée à la vulnérabilité souvent masquée. Nous souhaitons mieux identifier les déterminants de la solitude professionnelle de ces dirigeants, en souligner toute l'ambivalence entre étiologie d'une solitude souffrante, résistance à la solitude subie et capacité de dégagement, usage possible enfin de la solitude devenue expérience de subjectivation et d'affirmation de soi. Il s'agit de montrer l'interdépendance entre la solitude professionnelle, les affects associés et le développement possible de l'activité en fonction des ressources mobilisables par le sujet, tant externes, c'est-à-dire disponibles notamment dans l'environnement de travail, qu'internes, c'est à dire propres au sujet lui-même et son histoire. Nous avons vu en effet lors de notre revue de littérature qu'il existe un lien entre milieu de travail et solitude professionnelle : la fonction contenante de l'environnement et sa capacité soutenante *(holding),* influent sur la nature de la solitude professionnelle et ses effets potentiellement pathogènes. Il nous faut donc interroger le rôle et la responsabilité des constituants mêmes de l'environnement de travail dans son acception la plus large, entre ressources et empêchements rencontrés lors du développement de l'activité : prescription, métier et pratiques professionnelles, hiérarchie, pairs, organisation du travail, carcan institutionnel…

Nous souhaitons cibler des environnements de travail fortement contraints, où la norme virile dominante impose une homogénéisation apparente disciplinée des pratiques, attitudes, et

valeurs professionnelles : nous pensons ici plus particulièrement à la police, l'armée ou l'administration pénitentiaire. Dans ces milieux où les injonctions institutionnelles peuvent être prégnantes, où la pression à la conformité est forte, où les enjeux de cohésion et la symbolique d'appartenance obligent au devoir de réserve et à l'exemplarité affichée, nous souhaitons investiguer les mécanismes de fabrique de l'isolement et de production de la solitude des cadres dirigeants, éclairer une dimension souvent invisible et prohibée de la vie subjective de ces *managers leaders*. Nous identifierons leurs stratégies éventuelles de ripostes individuelles et collectives pour faire face à l'expérience imposée de solitude. Comment l'isolement et la solitude associée parviennent-ils paradoxalement à se développer dans ces milieux professionnels où l'esprit de cohésion groupale semble pourtant être en mesure de déjouer la mécanique de leur production ? Comment les cadres dirigeants de ces milieux, prônant devoir d'entraide et sentiment d'appartenance, assument-ils le devoir se vivre seuls au travail ? Comment le fondement de la capacité d'être seul se construit alors « en faisant l'expérience d'être seul en présence de quelqu'un d'autre » (Winnicott, 2014, p. 49), au sein d'un groupe qui paradoxalement est censé faire corps ? Où se situent alors dans l'organisation ou hors de l'organisation « ces lieux de recharge » et de construction d'une compétence à vivre la solitude professionnelle ? La construction d'un espace transitionnel, lieu d'une conflictualisation créative et développementale de l'activité, est-elle alors possible sans déroger à la posture d'exemplarité attendue de ces *managers*, sans transgresser les règles et principes tacites présents au sein de leur institution ? Sera ainsi questionnée la tolérance des milieux professionnels fortement normatifs à l'hétérogénéité des pratiques et à l'affirmation singulière d'un sujet qui les encadre.

SYNTHESE

La solitude n'est pas nécessairement synonyme d'appauvrissement des potentialités relationnelles. La capacité d'être seul au travail et faire usage de la solitude peut aussi attester d'une maturité développementale au travail. Nous serons attentifs à l'évolution du rapport entre les trois éléments constitutifs du triptyque solitude professionnelle – affects associés – activité développée en situation de travail, en lien avec les conditions de travail (internes comme externes au sujet), la montée de l'isolement sur la scène du travail et la capacité de dégagement du cadre dirigeant.

2.3 Formulation des hypothèses de travail

Nous sommes amenés, à l'issue de l'exposé de notre problématique, à émettre trois hypothèses. Ces hypothèses sont relatives à l'existence de formes de solitudes différentes que nous distinguerons, entre construction de stratégies défensives et de dégagement, expérience souffrante de la déliaison, et émancipation du sujet créatif faisant usage opportunément d'une solitude devenue développementale. Nous serons attentifs au rapport existant entre ces formes de solitudes et l'isolement objectif ou perçu, souhaité ou subi, par le cadre dirigeant dans des milieux fortement normatifs.

2.3.1 Hypothèse 1 : l'existence d'une solitude professionnelle résistante (les mécanismes de défense, les stratégies d'adaptation et de dégagement)

Face à l'épreuve psychique que constitue la montée de l'isolement sur la scène du travail, le sujet peut échapper aux effets pathogènes de la solitude professionnelle induite. Nous distinguons parmi ces ripostes possibles les tentatives de transformation de la réalité, les mécanismes de défense (individuels et collectifs) qui recouvrent un ensemble de procédés visant à neutraliser la représentation et/ou l'affect associé, enfin les mécanismes de dégagement (Lagache, 1956) qui font appel au jugement pour une adaptation à la réalité. Ces différentes ressources mobilisées dans une forme de solitude professionnelle dite résistante sont également d'ordre matériel et social et ne dépendent pas uniquement des ressources psychiques de chaque sujet et de l'organisation de la personnalité.

2.3.2 Hypothèse 2 : l'existence d'une solitude professionnelle développementale (la capacité d'être seul au travail)

Dans des milieux de travail normatifs où le poids de la tradition est prégnant, où peu de marges de manœuvre semblent permises au sujet, le sujet peut céder à la pression de conformité. A cette condition, il a accès à des espaces et temps de recharge d'une capacité d'être seul au travail, précisément parce qu'il a su préalablement démontrer sa capacité d'inclusion et de conformisation dans un milieu professionnel prônant une uniformité disciplinée. Le sujet est alors protégé de la solitude souffrante par « un environnement suffisamment bon ». Nous parlerons d'un état de solitude habitée par un collectif en soi au travail. La capacité d'être seul en autorisant le sujet à se désirer seul au travail encourage la créativité.

2.3.3 Hypothèse 3 : l'existence d'une solitude professionnelle désolante faute de ressources internes et externes mobilisables par le sujet.

Dans des milieux fortement hiérarchisés et normatifs, un sujet qui fait dissidence par un discours ou des pratiques professionnelles jugées inappropriées peut subir une relégation progressive sur la scène du travail. Cette expérience subie de l'exclusion et de la séparation réelle de l'autre le condamne alors à un face-à-face solitaire avec lui-même. La solitude professionnelle générée par cet « isolement-sanction » peut devenir pathogène faute d'une mobilisation en réaction de ressources internes et externes par le sujet. C'est alors l'expérience d'une désolation propice au solipsisme, incompatible avec le développement de l'activité, à laquelle il se trouve confronté.

Dispositif méthodologique

1 De l'autorisation institutionnelle à la mise en œuvre de la recherche-action

Lors de notre recherche d'un terrain d'intervention, nous avons sollicité l'administration pénitentiaire pour proposer une recherche-action sur la solitude professionnelle. La population de directeurs de services pénitentiaires (DSP[22]), composée de cadres dirigeants sur lesquels nous n'avons recensé que fort peu d'études en sciences du travail, nous intéressait particulièrement.

Notre préoccupation première était d'obtenir l'autorisation de pénétrer le milieu carcéral. Bien qu'affichant son ouverture progressive à la présence des chercheurs à l'intérieur de ses murs, l'administration pénitentiaire reste en effet une organisation au fonctionnement opaque pour le grand public et réputée conservatrice. Nous avons obtenu l'autorisation institutionnelle formelle écrite six mois après notre rencontre avec la direction du service « recherches et prospectives »[23].

1.1 Contexte de la commande

Il nous semble utile de préciser le contexte dans lequel la prise de contact avec l'administration pénitentiaire s'est faite, à notre initiative. Un article du journal *Le Monde* de septembre 2011 évoquait chez les directeurs de services pénitentiaires « une forte vague de départ » et « une fuite des cerveaux ». Lors des 7es journées parlementaires sur les prisons de novembre 2012, et à l'appel de l'intersyndicale FO-SNDP, les directeurs de services pénitentiaires dénoncent leurs conditions de travail et la surpopulation carcérale à laquelle ils doivent faire face. Ils évoquent un malaise profond du corps de conception et d'encadrement supérieur de l'administration pénitentiaire. Revendiquant le droit au maintien de l'avantage en nature que représente le logement de fonction, les organisations syndicales[24] soulignent de la part de leur administration de tutelle la méconnaissance de leurs missions et du poids de leurs

[22] DAP : Directeurs des services pénitentiaires

[23] PMJ 5 : Service « recherche et prospectives » de l'AP

[24] Nous recensons deux organisations principales représentant le corps de direction : Force Ouvrière Direction (FO Direction) et le SNDP (Syndicat National des Directeurs Pénitentiaires)

responsabilités. Le 12 décembre 2012, les DSP manifestent aux côtés des personnels pénitentiaires devant le siège de l'administration pénitentiaire puis devant le ministère de la Justice contre la refonte des logements de fonction et plus largement la dégradation de leurs conditions de travail. Nous soulignons ici le caractère particulièrement transgressif d'une manifestation des DSP soumis au droit de réserve[25] et portant publiquement l'uniforme. Au final, une trentaine de DSP se sont réunis et ont protesté dans la rue, certains en uniforme, d'autres pas. Ceci pose une double question qui ressurgira lors de l'analyse de nos résultats : comment protester, c'est-à-dire porter sur la place publique une divergence alors même que le statut spécial de 1966 [26] l'interdit ? L'uniforme de cérémonie est-il instrumentalisé lorsqu'il est porté lors d'une manifestation alors même que son signifiant symbolique marque institutionnellement la reconnaissance d'un corps, l'appartenance à ce corps, et l'affiliation aux autres corps en charge de la sécurité de l'État ?

L'organisation syndicale SNDP pointe l'isolement des DSP, « étrangers dans leur propre administration » dans son communiqué du 6 décembre 2012. Le 30 novembre 2012, elle rajoute :

> « Nos écrits, nos entretiens, nos positions, nos actions sont le témoignage d'une crise profonde que traverse l'administration. Une crise d'identité de l'encadrement supérieur. […] Nous attendons du directeur de l'administration pénitentiaire qu'il défende âprement son encadrement supérieur, les DSP, parce qu'ils exercent des fonctions d'autorité, de conception, de direction, d'expertise et de contrôle sur l'ensemble des services de l'administration pénitentiaire. […] Cela mérite du respect. […] Cela mérite de la considération. »[27]

Au-delà d'une dénonciation des difficultés croissantes rencontrées dans l'exercice de leurs missions (Bessieres, 2014), les DSP revendiquent la reconnaissance institutionnelle de leur administration ; dans le même temps ils défendent leur existence même au sein de cette

[25] Le droit de réserve peut être compris comme une vérification du loyalisme vis-à-vis du gouvernement et de l'État. (Froment, 1998, p.130)

[26] L'article 80 du statut spécial de 1966 stipule que « les fonctionnaires des services extérieurs de l'administration pénitentiaire doivent d'abstenir en public, qu'ils soient en service ou non, de tout acte ou propos de nature à déconsidérer le corps auquel ils appartiennent ou à troubler l'ordre public ».

[27] Extrait du communiqué du SNDP du 30 novembre 2012

institution. Ils insistent sur le risque d'oubli par méconnaissance, ce qui apparaît singulier et paradoxal pour des cadres dirigeants à la position hiérarchique pourtant formellement instituée.

Dans la proposition de collaboration que nous avons émise, la DAP[28] semble avoir décelé l'opportunité de montrer aux DSP qu'elle était en capacité de recevoir leurs revendications, d'y répondre ostensiblement par le recours à des chercheurs et de démontrer en actes cette préoccupation inédite à l'égard de ses cadres.

L'autorisation initiale que nous avions sollicitée sous la forme d'une proposition écrite de projet de recherche a été reformulée par la DAP sans changement ou tentative d'élaboration du contenu même de l'étude qui nous fut intégralement restitué. La DAP souligne toutefois l'importance du respect de la ligne hiérarchique lors des sollicitations des établissements : en l'espèce, la direction interrégionale doit donner son accord écrit sur les établissements régionaux faisant potentiellement partie de l'étude ; le chef d'établissement[29] est contacté ensuite par nos soins pour une première entrevue. Cette rencontre revêt pour nous un double enjeu : elle nous permet de conduire un entretien avec un directeur d'établissement participant ainsi à l'étude de façon individuelle ; elle est décisive quant à l'autorisation que nous allons pouvoir obtenir de sa part de solliciter les autres DSP membres de son équipe de direction, de façon individuelle ou collective, sur un périmètre d'investigation précis, en détention ou hors détention au sein même de l'établissement qu'il dirige.

Nous reviendrons ultérieurement sur les incidences de cette normalisation hiérarchique forte de l'institution pénitentiaire, archétypique en apparence du modèle militaire.

La convergence conjoncturelle de notre projet avec les revendications des DSP n'a, semble-t-il, finalement permis que la simple reformulation opportuniste de notre projet de départ par l'institution, mais elle nous a donné accès au terrain.

Le doute à ce stade reste alors entier quant aux objectifs réellement poursuivis par l'AP : notre projet de recherche est-il censé adresser un signal institutionnel de reconnaissance aux DSP, avec pour visée immédiate l'apaisement des tensions entre les DSP et la DAP d'une part, entre la DAP et son ministère de tutelle, le ministère de la Justice, d'autre part ? Sera-t-il inclus dans une réflexion plus globale et approfondie de la DAP sur l'exercice des métiers au sein du corps

[28] DAP : Direction de l'Administration Pénitentiaire

[29] CE : Chef d'Établissement

de direction ? Marque-t-il *in fine* la prise de conscience par l'institution des effets délétères de la distance qui s'accroît entre son administration centrale et ses cadres de terrain ?

En cours de recherche, nous constaterons la mise en place par l'AP d'un dispositif de formation des chefs d'établissement sous forme de sessions d'une journée à la « gestion » des risques psychosociaux. Cette sensibilisation institutionnelle aux RPS, désinscrite de l'activité de travail de direction, est imposée aux seuls chefs d'établissement et non aux équipes complètes de DSP. Focalisée sur le traitement curatif de la souffrance au travail, elle est adressée à des cadres dirigeants gestionnaires de crises qui traitent à distance le risque sans s'y inscrire subjectivement. Il semble se dessiner ici un certain déni institutionnel de la vulnérabilité des cadres dirigeants de l'AP, sur lequel nous reviendrons lors de l'exploration de nos résultats.

1.2 Se laisser instrumentaliser ?

Le risque d'instrumentalisation de notre recherche-action à des fins politiques ou stratégiques par l'AP[30] est réel. Nous n'avons pas eu le choix de l'éviter. Le clinicien fait avec ce risque ou plutôt il construit le cadre d'intervention en le prenant en compte, en réaction à ce risque, et en tentant de s'en emparer. La recherche-action initie et supporte un ensemble de mouvements réflexifs communs à l'ensemble des acteurs autour d'un objet central, mais avec des intérêts hétérogènes, des stratégies poursuivies et des focales différentes. En ce sens, nous pensons qu'au sein d'organisations notamment complexes, aux enjeux politiques forts, l'instrumentalisation d'une recherche-action à des fins institutionnelles, stratégiques et communicantes est tangible. Elle fait partie des épreuves du réel que le clinicien doit affronter. Se prêtant ainsi au danger du retournement de son action à d'autres fins, le clinicien doit veiller à ne pas se laisser dessaisir des visées de son investigation scientifique. Nous nous sommes ainsi sciemment prêtés au risque de l'instrumentalisation. Nous avons accepté d'incarner la volonté de l'administration centrale de se préoccuper des DSP afin de prendre ancrage sur le terrain. L'autorisation formelle du sous-directeur des personnes placées sous-main de justice de conduire la recherche avait valeur d'ordre dans une administration aussi hiérarchisée et fonctionnant selon des schèmes militaires (Bessieres, 2014). Cette commande formelle fut donc notre sésame d'entrée. Il nous appartenait désormais de faire émerger la demande des professionnels, puis de la hiérarchie opérationnelle autorisant un débat collectif au sein d'espaces formels en Direction interrégionale sur la question du métier de DSP. Nous

[30] AP : Administration Pénitentiaire

différencions ainsi classiquement la demande institutionnelle appelée commande, de la demande réelle, issue du terrain et émergeant progressivement lors du déploiement du dispositif.

Dans une administration où les schèmes militaires sont forts, cette commande implique un ordre institutionnel adressé aux DSP leur demandant leur contribution active. Dans quelle mesure l'émergence de la demande des professionnels peut-elle s'en trouver freinée ? Comment distinguer le volontariat d'une participation libre imposée ?

Nous avons voulu construire notre dispositif méthodologique d'intervention en englobant progressivement divers niveaux successifs de l'organisation : de l'individuel au collectif de pairs, des équipes de direction de plusieurs établissements aux directions interrégionales. Notre intervention est devenue un point de convergence forcée d'intérêts et d'objectifs parfois divergents de divers acteurs. Nous avons cependant souhaité, sans toujours y parvenir, qu'elle demeure un instrument dialogique d'action, d'élaboration et de transformation.

Nous verrons ultérieurement les moyens que nous avons dû mettre en œuvre pour nous dégager d'une système relationnel basé sur la suspicion réciproque. Dans quelles mesures avons-nous pu rendre visible une convergence d'intérêts entre l'AP et nous, chercheurs ? La confiance s'est-elle construite progressivement avec l'institution et/ou certains de ses représentants hiérarchiques CE et DI[31] ? Les DSP devaient répondre à nos sollicitations s'ils en recevaient l'ordre de leur hiérarchie : dans quelle mesure cette injonction incontournable d'obéissance pouvait-elle rencontrer une préoccupation authentique des professionnels ?

1.3 Suivre la ligne hiérarchique

Nous avons veillé à respecter l'organisation hiérarchique formelle au sein de l'AP : l'administration centrale (AC) en premier lieu, les directions interrégionales ensuite, puis les établissements, les chefs d'établissement, et enfin les DSP membres de leurs équipes.

Chaque niveau donne ou ne donne pas son accord pour la participation et/ou la poursuite de la recherche-action. Ainsi, à réception de la lettre de mission de l'AC, nous avons obtenu des lettres de mission régionales dont nous trouverons un exemple anonymisé dans l'annexe 2.

[31] DI : Directeur Interrégional

Nous avons ensuite sollicité par courriel chaque chef d'établissement concerné pour un entretien préliminaire afin d'obtenir son autorisation pour la conduite de la recherche-action auprès des membres de son équipe de direction, et sa participation effective au dispositif.

Certains chefs d'établissement ont refusé l'enregistrement des échanges. D'autres ne l'ont accepté qu'après une durée d'entretien variable, alors que paradoxalement ils avaient permis formellement la présence d'un enregistreur, notamment en donnant l'autorisation de son entrée dans l'établissement. Lors de l'entretien introductif, nous présentions le cadre et les objectifs de la recherche. Nous rappelions les critères de déontologie, de confidentialité et d'anonymat. Il s'agissait également d'éviter toute posture d'expertise en rappelant notre vif intérêt pour le métier de directeur d'établissement et notre ignorance des réalités de son exercice. Nous insistions sur les critères de scientificité de notre démarche. Nous soulignions le fait que nous ne répondions pas uniquement à une commande institutionnelle et que nous n'étions qu'autorisés par l'institution à être présents. Le fait de ne pas être soupçonnés d'agir au nom de l'institution a parfois permis de désamorcer les premières craintes, même si nous restions conscients de la persistance de ce doute.

1.4 Contenu de la commande

Nous livrons au lecteur les principaux axes d'investigation retenus par l'administration pénitentiaire tels que développés dans le courrier formel émis par le Bureau des études et de la prospective[32], rattaché à la sous-direction des personnes placées sous-main de justice de la DAP. La proposition de projet initiale que nous avions émise est présente dans l'annexe 1.

L'objet de recherche générique retenu par le commanditaire institutionnel est double : il se centre sur la construction des représentations du métier de directeur des services pénitentiaires. Il nous est demandé d'explorer l'hypothèse de l'existence de ce que nous formulions alors comme un sentiment de solitude des DSP exerçant en établissement, entre soutien social perçu et porosité des espaces de vie et de travail.

La commande formalise un protocole de recherche strict, que nous serons amenés à modifier lors de sa mise en œuvre. Il se compose de trois phases distinctes : une campagne d'entretiens individuels menée auprès d'une dizaine de DSP avec un nombre estimatif de trois entretiens par DSP développant par la méthode des étonnements une pensée réflexive, une visite de

[32] PMJ 5

l'ENAP[33] pour l'étude approfondie des programmes de formation initiale et continue des DSP, une réunion collective enfin, avec l'ensemble des DSP ayant participé au dispositif, destinée à la restitution des résultats et leur mise en discussion.

L'échantillonnage des DSP proposé par la DAP est censé être représentatif de la diversité des parcours professionnels et des contraintes d'exercice du métier de DSP dans des établissements aussi variés que les maisons d'arrêt, les maisons centrales, ou les centres de détention. Cependant, nous avons choisi comme population d'étude les DSP exerçant en maisons d'arrêt. La fonction de l'établissement, la taille, la localisation géographique, la nature de la population carcérale sont en effet autant de paramètres qui pèsent sur le sujet-professionnel[34] dans l'exercice de son métier. Il était donc important de faire le choix d'une typologie d'établissement pour identifier avec plus de précision les épreuves du réel, permettre l'émergence de controverses au sein d'une communauté professionnelle d'appartenance dont nous cherchions à définir le périmètre et la nature. Ce choix fut progressif et non exclusif : il s'est construit au cours du déploiement de la recherche-action et nous avons inclus, au fur et à mesure des opportunités qui se présentaient, d'autres catégories d'établissement pour examiner ce qui pouvait faire communément sens dans l'appartenance à la pénitentiaire.

Les espaces collectifs autorisés se limitent lors de la commande à une seule réunion avec les DSP ayant participé à l'étude. Nous sommes conscients, à cette étape-là, de la nécessité d'en construire d'autres pour favoriser l'émergence de controverses professionnelles. Mais nous avons choisi de ne pas prendre le risque de demander une nouvelle autorisation formelle, de crainte de ne pas l'obtenir ou de nous voir au final refuser l'entrée sur le terrain. Nous avons donc opté pour une renégociation locale de la commande au cas par cas avec les chefs d'établissement sans passer par l'ensemble des échelons hiérarchiques de l'administration centrale. Des réunions collectives avec les professionnels *ad hoc* ont pu ainsi se tenir selon les opportunités qu'offraient le terrain et l'établissement.

---

[33] ENAP : École nationale de l'administration pénitentiaire.

[34] Le trait d'union utilisé dans cette expression montre que le sujet et le travail sont indissociablement liés et interagissent, sans pour autant être réductibles l'un à l'autre. Si la centralité du travail est effective dans la vie subjective du salarié, son identité de « professionnel » n'est pas suffisante pour caractériser le processus de subjectivation au travail et les ressources singulières mobilisées qui peuvent dépasser celles offertes sur cette scène. Dans l'ensemble de notre travail, l'expression « professionnel » inclut donc l'identité professionnelle en la dépassant.

Avant de réaliser une description précise de la population d'étude, des DSP et des établissements participants, il nous faut maintenant nous intéresser au corps de direction des services pénitentiaires, à sa construction sociohistorique au sein de l'AP[35], et préciser les modalités de fonctionnement d'une maison d'arrêt, les rôles, places et missions assignés aux membres de l'équipe de direction dans la gouvernance de l'établissement.

[35] AP : Administration pénitentiaire

2 Le corps des directeurs de services pénitentiaires

2.1 La prison entre tradition et mutation

Nous rassemblons ici les éléments essentiels de compréhension du milieu carcéral pour saisir les différents enjeux auxquels sont confrontés les DSP[36] aujourd'hui.

2.1.1 L'administration pénitentiaire : missions et conflits apparents d'objectifs

Nous faisons le choix ici de ne pas développer l'histoire de l'administration pénitentiaire. Nous souhaitons uniquement mettre en perspective les objectifs actuels poursuivis par cette institution et les éventuels conflits de critères qu'elle est censée arbitrer, constitutifs de son identité en mutation. Nous posons donc quelques jalons essentiels qui permettront au lecteur de se reporter pour plus de précisions à quelques ouvrages ou articles de référence.

Nous soulignons quatre objectifs essentiels visés actuellement par l'institution pénitentiaire (Beziz-Ayache, 2003 ; Mbanzoulou, 2000) : l'intimidation ou la dissuasion par l'incarcération qui doit empêcher ou prévenir le délit en pourvoyant au maintien de l'ordre hors les murs (Foucault, 2011), la neutralisation ensuite c'est-à-dire la mise à l'écart du danger à l'intérieur des murs, l'expiation encore désignée comme pénitence (Noali, 2009) qui permet au délinquant incarcéré d'œuvrer au rachat de sa faute, la réinsertion enfin, préparée par le « (re) façonnage du délinquant » incarcéré devant réapprendre à répondre aux attentes sociales.

Par opposition à la pensée réaliste, une pensée humaniste est à l'origine d'un discours fondateur sur une prison qui pense la réinsertion (Faugeron & Le Boulaire, 1991) et qui est devenu un objectif légitimé par les textes en 1987,[37] mais dont les usages sociaux restent nombreux. A partir des années 80, une pragmatique de l'insertion fait ainsi suite à une problématique de l'intégration dans les années 70 dans la sphère sociopolitique (Bailleau, 2012; Arendt, 2005). Dans le cadre de la probation, il s'agit aujourd'hui de prévenir la récidive, aider la personne incarcérée à préparer la sortie, abandonner la perspective criminelle en développant la désistance. Les « homologues » des DSP dans le champ de l'insertion sont les DPIP[38].

[36] DSP : Directeur des services pénitentiaires

[37] Article 1er de la loi du 22 juin 1987 et article D189 du Code de procédure pénale

[38] DPIP : Directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation

Logiques humanistes, soutenues par les idées de réforme et de réhabilitation du délinquant, et logiques sécuritaires (Faugeron et Le Boulaire, 1991) étayées sur les principes de dissuasion et de neutralisation cohabitent donc, et/ou se concurrencent comme vecteurs de sens de la sanction carcérale, au gré des discours politiques et des attentes sociales (Riquois, 2013, pp. 155-170).

Précisons la définition juridique de la privation de liberté qui « donne statut » aux PPSMJ[39] en établissement carcéral :

> « Le Conseil constitutionnel afin d'identifier une disposition privative de liberté se fonde sur l'objet de la mesure, sa durée et parfois même ses effets potentiels[40]. De la même manière, la Cour européenne, pour déterminer si une personne se trouve privée de liberté, a considéré qu'il fallait partir de sa situation concrète et prendre en compte un ensemble de critères, tels le genre, la durée, et les modalités d'exécution de la mesure concernée, afin d'apprécier le degré et l'intensité des restrictions à la liberté de déplacement de la personne. Eu égard à ces premiers éléments, la mesure privative de liberté se définit, par sa nature même, comme entrainant une privation totale de liberté de mouvement. » [41]

Nous notons l'existence d'un sur-destinataire de la sanction pénale qui est la société dans son ensemble et le politique qui est censé porter sa voix. Ainsi, Riquois (2013) note que c'est la société qui inflige la peine et non le système judiciaire : « la sanction pénale est inscrite socialement » (p.35), et nous rajouterons prescrite socialement.

L'administration pénitentiaire se trouve confrontée à la difficile articulation entre l'exécution de la peine et la mise en place d'une dynamique d'insertion et de réinsertion, dont elle arbitre l'équilibre. Le maintien d'une juste proportion au sein de la pénitentiaire entre missions répondant aux objectifs de sécurité et missions de (ré) insertion, le développement d'une action

[39] PPSMJ : Personnes Placées sous main de justice
[40] Pena Soler, *in droit des libertés fondamentales*, Précis, Dalloz, Paris, 2007, 4ème éd., pp.185 et s.
[41] Selon l'Association française de droit constitutionnel, VIIe congrès de droit constitutionnel, congrès de Paris (25, 26 et 27 septembre 2008).
Document accessible sur http://www.droitconstitutionnel.org/congresParis/comC8/HurpyTXT.pdf: « l'évolution de la mesure de la notion de mesure privative de liberté »

coordonnée et coopérative entre DPIP[42] et CPIP[43], DSP[44] et personnels pénitentiaires au sein des établissements, SMPR[45], organisations et associations d'insertion reste central et problématique.

2.1.2 Mutation des métiers pénitentiaires et injonction normative croissante de l'environnement

L'administration pénitentiaire fait aujourd'hui face à un environnement externe qui multiplie les contraintes : normes internationales, évolutions législatives, contrôles de suivi réglementaire, contractualisation du partenariat privé-public. « Le mouvement adaptatif de modernisation et de restructuration du champ pénitentiaire réinterroge les identités professionnelles, la rationalité des métiers pénitentiaires et les pratiques professionnelles associées » (Mbanzoulou, 2014, p. 11). Une réorganisation interne de l'administration pénitentiaire devient nécessaire face à la multiplication des injonctions normatives externes. Parmi celles-ci, nous notons les règles pénitentiaires européennes [46] adoptées par le Conseil de l'Europe le 11 janvier 2006, traduites en charte d'action par l'AP, et la recommandation sur le code européen de déontologie pour le personnel pénitentiaire la même année. Un processus de labellisation des établissements pénitentiaires a ensuite été amorcé.

L'instauration en 2007 du contrôleur général des lieux de privation de liberté (CGLPL), autorité administrative indépendante puis la création du Défenseur des droits en 2008, signent le renforcement de la volonté de surveillance institutionnelle européenne et internationale du Conseil d'État, de la Cour européenne des Droits de l'homme et de l'ONU. Le CGLPL doit s'assurer du respect des droits fondamentaux et contrôler les conditions de prise en charge des PPSMJ[47]. Il émet le cas échéant des avis et recommandations aux établissements visités.

[42] DPIP : Directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation

[43] CPIP : Conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation

[44] DSP : Directeurs des services pénitentiaires

[45] SMPR : Services médico-psychologiques régionaux

[47] PPSMJ : personnes placées sous main de justice

Les RPE[48] insèrent la problématique des droits des détenus dans le cadre plus général des droits de l'homme. Cette orientation ouvre la voie d'une reconnaissance inéluctable de la dignité des détenus. Elle met l'accent sur la nécessaire existence de processus d'humanisation des conditions de vie des détenus dans un objectif de resocialisation (Céré, 2010, p. 68). Le droit pénitentiaire français, longtemps caractérisé par un décalage normatif avec le droit commun, s'aligne progressivement sur le droit commun face à la multiplication des normes internationales et européennes.

La ratification par la France en juillet 2008 d'une convention de l'ONU pour la lutte contre la torture et autres peines ou traitements dégradants ou humiliants a notablement accéléré cet ajustement.

Enfin, la loi pénitentiaire du 24 novembre 2009 insiste sur une obligatoire « réforme en profondeur des prisons françaises » (Ibid., p.67). Une démarche qualité se généralise à l'ensemble des établissements pénitentiaires. La labellisation des quartiers arrivant en est une illustration.

Les règles issues de la déontologie[49] professionnelle pénitentiaire étaient autrefois réparties dans plusieurs textes définissant notamment les devoirs professionnels et les principes régissant les fonctions des personnels de surveillance et des DSP : ordonnance du 6 août 1958 relative au statut des personnels des services déconcentrés de l'administration pénitentiaire, loi du 13 juillet 1983 relative au statut général des fonctionnaires, code de procédure pénale et divers textes à valeur infra réglementaire. Un code de déontologie de l'administration pénitentiaire a été adopté en novembre 2010 après son annonce dans la loi pénitentiaire du 24 novembre 2009. Il a formalisé un renforcement normatif prescrit par l'administration en réaction à la production de normes et contraintes qui pesaient sur elle. Nous avons placé dans l'annexe 4 des extraits de ce code de déontologie de l'administration pénitentiaire. Les objectifs institutionnels poursuivis par ce texte sont la valorisation de l'action des personnels, l'intégration des principes des règles pénitentiaires européennes en 2006, l'alignement sur les autres administrations, la promotion des droits des personnes détenues et la légitimation des personnels pénitentiaires par rapport aux détenus et à la société (de Nantois & Razac, 2011). Nous notons dans ce texte « la forte

[48] RPE : Règles pénitentiaires européennes

[49] La déontologie professionnelle relève de l'éthique pratique et a pour objet d'inventorier les règles et recommandations d'une profession. Elle définit à partir de son axiologie, un socle commun de règles et de pratiques. (Prairat, 2009)

prévalence des principes liés à la surveillance des personnes détenues et au maintien de la sécurité et de l'ordre en détention sur ceux relatifs à la mission de réinsertion » (Enderlain, 2014, p. 25), le renforcement du devoir d'information des personnes détenues par les personnels pénitentiaires par rapport à la loi pénitentiaire, l'affirmation sécuritaire qui euphémise le rôle de soutien social des personnels pénitentiaires à l'égard des détenus en privilégiant l'exemplarité des personnels qui « doit avoir une influence positive sur les personnes dont il a la charge et susciter leur respect » (Ibid., p.26). Nous notons ici la non précision des moyens d'action à déployer pour susciter cette « influence positive », la non explicitation de la nature de cette influence et des acceptions précises du terme « respect ».

Nous remarquons de plus à travers ce mouvement général de modernisation de l'administration pénitentiaire, la conformation croissante au modèle générique imposé par le New Management Public : l'accumulation associée de référentiels (Muller, 2000), les mouvements de *managérialisation*[50] et de judiciarisation[51] au sein de l'AP.

Comment les professionnels pénitentiaires font-ils face à cette production déontologique prescriptive, entre risque d'hétéronomie, adaptation, résistance et tradition ? Dans quelles mesures peuvent-ils conserver une capacité propre de transformation de leurs pratiques au sein de dispositifs imposés[52] qu'ils doivent s'approprier ? Quelle autonomie dans l'action reste possible dans un univers carcéral *a priori* devenu perméable et soumis à une certaine injonction de transparence ? Ces interrogations seront centrales dans notre recherche-action au sein d'une administration pénitentiaire traversée par la mutation actuelle des prisons françaises (Veil & Lhuilier, 2000) et la transformation des processus de professionnalisation au cœur de l'ensemble des métiers pénitentiaires. (Mbanzoulou, 2014)

---

[50] La managérialisation est définie comme « l'importation dans la sphère politique de façons de faire issues du monde des affaires » selon Denis Saint-Martin (2009). « La vision traditionnelle, c'est-à-dire wébérienne, de la bureaucratie est mise en cause ou même remplacée par le managérialisme, qui a été caractérisé comme une idéologie, une rhétorique, une culture, une nouvelle forme de taylorisme, ou encore, un ensemble d'instruments et de pratiques pouvant être mobilisé par les acteurs politiques comme une ressource stratégique » (Rothmayr Allison, 2013, p.278).

[51] Le concept de judiciarisation est défini comme une mutation de la régulation politique caractérisée par un déplacement de l'Exécutif et du Législatif vers le Judiciaire. C'est un mouvement d'expansion du pouvoir judiciaire dont les effets polymorphes participent d'un renforcement du cadre légal sur le statut interne et externe des prisons. La judiciarisation de l'environnement signe ainsi une rigidification du cadre normatif par la voie du juridique et en particulier du droit pénal. L'Idéal normatif par sa fixation dans un cadre réglementaire incarné par la loi devient formellement exigible.

[52] Citons, à des fins d'illustration, parmi ces dispositifs : les codétenus de soutien (CDS), les programmes de prévention de la récidive (PPR).

2.2 Constitution sociohistorique du corps des DSP

Il nous semble important de souligner les étapes historiques essentielles de construction du corps des DSP. Le décret du 8 août 1977 est le premier texte législatif qui institutionnalise son existence et décrit sa structuration autour des grades de directeurs et de sous-directeurs. L'appellation « Directeur des services pénitentiaires » apparaîtra suite à la promulgation du décret du 29 juillet 1998 et remplacera celles de directeurs et de sous-directeurs.

Au travers de ces différentes étapes, ce sont les critères de recrutement qui évoluent et modifient la sociologie de ce corps. Ils ordonnent ainsi différemment le système d'administration hiérarchique des personnels de direction (Froment, 1998) : au concours de recrutement initialement interne s'ajoute la voie complémentaire d'un concours d'accès externe ouvert aux « candidats titulaires du diplôme juridique général ou tout autre diplôme reconnu équivalent [53] ». Cette ouverture aux universitaires par le statut de 1966 marque « la pierre angulaire d'un discours de valorisation des carrières » (Deledicque, 2012, p. 86) et une évolution des missions, métiers pénitentiaires et conditions de prise en charge des PPSMJ par l'administration (Bessieres, 2014, p. 13). Cette tendance sera ensuite sensiblement accentuée. Nous aurons l'occasion d'approfondir dans notre recherche les incidences de cette collusion culturelle sur l'expérience subjective des professionnels pénitentiaires et les pratiques de métier. La prépondérance des universitaires parmi les directeurs « ne va pas sans poser de difficultés aussi bien avec leurs pairs qu'avec les surveillants. […] Ces nouveaux directeurs doivent affronter les anciens issus du corps de personnels de surveillance et qui ne partagent pas la même vision de l'institution et de ses buts » (Froment, 1998, p. 387). En 1977, le concours externe représente 60 % des postes à pourvoir.

Au-delà de la différence d'origine de ces deux populations, l'une académique, l'autre déjà professionnelle et issue du terrain carcéral, nous supposons l'existence de mouvements contradictoires qui pèsent sur les pratiques professionnelles cliniquement observables selon l'origine externe ou interne (par concours ou proposition sur liste d'avancement) des futurs DSP. Dans quelle mesure une connaissance préalable acquise *ad hoc* des fonctionnements de la détention et de ses pratiques apparentes ou clandestines peut-elle être ressource dans la construction d'une pratique de direction d'établissement ?

[53] Article 67 du décret du 21 novembre 1966

Sans rentrer dans le détail des décrets successifs qui vont structurer le corps des DSP et formaliser ses missions, nous notons que celui du 15 mai 2007 marque une évolution forte du statut de DSP guidée par la volonté institutionnelle de « prise en compte des évolutions du milieu carcéral, d'intégration de nouvelles missions et responsabilités, de modernisation du statut de la filière Direction et […] de rapprochement avec les autres constructions statutaires des corps de catégorie A. » (Bessieres, 2014, p. 15).

L'institution souhaite ainsi développer une culture évaluative basée sur l'atteinte d'objectifs et la production de résultats (Ibid., p. 17). En 2008, une indemnité de fonction basée sur l'atteinte d'objectifs est créée. Nous reviendrons sur les effets de cette prescription institutionnelle renforcée d'évaluation de la qualité du travail centrée sur une approche performative. Cette pénétration des logiques issues du privé dans celles du public, ici la culture évaluative, est caractéristique des processus à l'œuvre dans le New Management Public.

2.3 Structure actuelle du corps des DSP[54]

Les épreuves mises au programme des concours actuels prédéterminent des profils de DSP gestionnaires au cursus essentiellement juridique. Semble ainsi évaluée la capacité d'adhésion et d'adaptabilité du DSP au « jeu pénitentiaire » (Ibid., p. 19) et au « modèle normé idéal » du DSP (Froment, 1998, p. 160) : le profil d'universitaires professionnels de la matière juridique devient ainsi majoritaire et recruté en l'externe (65 % en 2010, contre 19 % par voie interne, 11 % par liste d'aptitude et 5 % par voie de détachement).

Le corps de direction est organisé autour des deux grades que sont les directeurs hors classe et le directeur des services pénitentiaires. Le terme DSP désigne le grade de base des personnels du corps de direction. Il est majoritaire (67 % du corps de direction). Hiérarchiquement, ce grade est suivi de celui de DSP hors classe (15 % du corps), puis celui de directeur fonctionnel, enfin celui de directeur interrégional si nous évoquons le parcours à ascension verticale classique. Nous notons que le DSP est statutairement un cadre de niveau A, qui évolue ensuite de la classe normale à la hors classe, puis à la hors échelle A ou C pour l'emploi fonctionnel au bout d'une douzaine d'années environ. Tout DSP entre *a priori* dans le cadre de notre étude : il est assimilé de façon extensive à un cadre dirigeant identifié selon l'article L 3111-2 du Code du travail, par l'exercice de responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de l'emploi du temps, l'habilitation à prendre des décisions

[54] Chiffres 2013 – observatoire des professions ENAP-CIRAP

de façon largement autonome, et la perception d'une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans son administration.

Les DSP sont des hommes et femmes de terrain exerçant en majorité en établissement pénitentiaire pour 65 % d'entre eux. Mais ils peuvent également travailler à la direction interrégionale des services pénitentiaires (18 %), à la direction de l'administration pénitentiaire (11 %) ou à l'école nationale d'administration pénitentiaire (2 %).

Plusieurs remarques sur le profil sociodémographique du corps : nous observons aujourd'hui une forte féminisation du corps, mais le corps des DSP reste majoritairement composé d'hommes de niveau minimal Bac+4. En 2010, 72 % de la promotion de DSP était féminine, 100 % en 2012 et les promotions récentes sont composées de plus de 70% de femmes (concours externe et interne confondus)[55]. Dans l'annexe 5, nous illustrons ces données par plusieurs graphiques concernant la pyramide des âges, la féminisation du corps par promotion et l'ancienneté dans le corps de DSP ; les DSP sont surdiplômés niveau Bac+4 ou Bac+5 en majorité pour un concours externe accessible à bac+ 3. Les lauréats sont majoritairement diplômés en droit (Bessieres, 2014, p. 20).

2.4 Répartition du corps entre établissements pénitentiaires [56]

Parmi les DSP exerçant en établissement, 40 % le sont en centres pénitentiaires, 32 % en maisons d'arrêt, 17 % en centres de détention, et 6 % en maisons centrales. Nous pointons ici le fait que la diversité des types, tailles et localisations des établissements laissent présager une hétérogénéité des pratiques professionnelles des DSP inscrites dans des contextes aussi différents. Nous relativisons donc la représentativité de notre étude qui ne concerne principalement que les DSP exerçant en maisons d'arrêt ou centres pénitentiaires avec quartiers régime maison d'arrêt, même si d'autres populations de DSP ont également été partie prenante lors des réunions collectives.

Nous avons mené cette recherche-action auprès de membres du corps de direction exclusivement. Mais il est nécessaire de rappeler que la direction des établissements de tailles restreintes est généralement assurée par des officiers pénitentiaires avec des missions locales similaires.

[55] Données sociodémographiques issues de l'observatoire de la formation ENAP (année 2014)
[56] Chiffres 2013 - observatoire des professions ENAP-CIRAP

Environ 40 % des DSP exerçant leurs fonctions en prison en 2016 sont chefs d'établissement (CE). Ces DSP CE encadrent une équipe de direction plus ou moins étoffée, composée elle-même de DSP et éventuellement d'adjoints de direction attachés territoriaux.

2.5 Être directeur des services pénitentiaires

L'objet de ce paragraphe est de donner au lecteur les repères principaux de compréhension des missions et responsabilités formelles exercées par un DSP.

Le DSP est défini par son administration comme un animateur, un gestionnaire, et un décisionnaire. Il est investi d'une mission de sécurité et d'ordre public. Il met notamment en œuvre la politique définie par la prise en charge des personnes faisant l'objet de mesures restrictives ou privatives de liberté. Participant à la direction d'un établissement, il en assure la gestion financière en fonction du budget alloué par l'administration centrale. Il développe la sous-traitance avec les acteurs privés : une majorité d'établissements, notamment à la suite du plan 13200 places, sont en gestion déléguée dans le cadre d'un partenariat public/privé. Le DSP est garant de la bonne exécution de ces contrats souvent complexes et de l'atteinte des objectifs associés. Animateur, il coordonne les partenariats entre l'établissement et le tissu associatif, économique et politique local, pour développer les actions éducatives pluridisciplinaires. Le DSP est également un responsable des ressources humaines. Il dirige et coordonne l'action de l'ensemble des équipes intervenant dans le secteur pénitentiaire. En moyenne, un DSP a sous son autorité entre 200 et 400 personnels tous corps confondus (ici sont inclus les agents de surveillance, les gradés et les officiers, mais également l'ensemble du personnel administratif). Il veille au développement des actions de formation et à l'évaluation de la performance. Il conduit également le dialogue social avec les syndicats localement présents.

Le directeur d'établissement (CE) occupe une position particulière comme responsable de la structure et dirigeant de l'équipe de direction. En référence à la fiche de fonction type de chef d'établissement, que nous avons placée en annexe 3 de ce travail, nous remarquons que huit domaines d'activités sont référencés, associés chacun à un référentiel de compétences spécifiques : la prise en charge des PPSMJ, la garantie de la sûreté et de la sécurité de la détention et des personnes, la gestion des situations de crise, le management d'un ou plusieurs services, la gestion des ressources humaines, la gestion des partenariats, la gestion administrative et financière. Cette fiche de poste générique, au-delà de son formalisme, éclaire peu la façon dont la conflictualité entre la logique de grade renvoyant au positionnement

hiérarchique et la logique de fonction renvoyant aux types d'activités va pouvoir se résoudre sur le terrain, au sein de chaque établissement.

Les missions du DSP en établissement évoluent aujourd'hui sensiblement : l'introduction, notamment dans la loi pénitentiaire, d'une notion d'obligation d'activités pour les personnes incarcérées (emploi, formation professionnelle, enseignements, soutien aux activités -sport, loisirs-) enjoint le DSP à devenir un acteur de l'insertion sociale des PPSMJ[57] aux côtés des SPIP[58], à participer à la construction des programmes d'exécution des peines et des processus d'individualisation, à infléchir sur le sens de la peine, à dépasser sans s'y cantonner les missions de contention sécuritaire et d'hôtellerie pénitentiaire. Le DSP devient également un acteur central de la société civile et non uniquement le représentant de la 3e force de sécurité publique : à ce titre, loin d'être reclus entre les murs, il est reconnu comme partenaire central des autorités administratives et judiciaires dans la construction et la mise en œuvre des politiques publiques d'insertion et de sécurité. Il définit sous l'autorité préfectorale les plans locaux de prévention de la délinquance.

À titre illustratif, nous explicitons dans le tableau 6 de la section « Résultats », l'organisation matricielle du travail au sein de l'équipe de direction de la MA3, un centre pénitentiaire avec quartier maison d'arrêt, composée de 7 DSP et d'un CE, avec les champs de responsabilité de chaque membre, les acteurs et partenaires associés, ainsi que l'intérim assuré par chaque DSP. L'intérim correspond ici classiquement à l'exercice assumé d'une fonction vacante en l'absence d'un DSP. Il participe à une relative indifférenciation des rôles effectivement assurés entre directeurs en favorisant les glissements d'activité.

2.6 Corps des DSP et recherche scientifique : une rencontre à ce jour inaboutie

Les directeurs de services pénitentiaires ont fait l'objet de peu de productions scientifiques dans la littérature francophone. Les études des autres professionnels intervenant en milieu carcéral, en sociologie des professions, sociologie du travail ou psychologie du travail notamment, sont nettement plus nombreuses. Nous citons sans souci d'exhaustivité les travaux sur les surveillants (Aymard & Lhuilier, 1993 ; Lhuilier, 1997 ; Lhuilier, 1998), et leurs encadrants

[57] PPSMJ : Personnes Placées Sous Main de Justice

[58] SPIP : Services pénitentiaires d'insertion et de probation

(Lhuilier, Simonpietri, Rolland, & Veil, 2000), les professionnels de santé (Milly, 2001) et de l'enseignement en milieu carcéral (Milly, 2004), les greffes pénitentiaires (Salle & Moreau de Bellaing, 2010) ou les agents des services d'insertion et de probation (Bouagga, 2012), là encore à l'exception de leurs directeurs[59]. Dans la littérature anglo-saxonne, la recherche n'est guère plus abondante. Nous citons les travaux de Bryans (2007) ou Watson (2007). Les études sur le métier de direction et une analyse plus clinique de l'activité de direction et des épreuves associées du travail sont ainsi éludées au profit d'approches académiques centrées sur le management carcéral et l'organisation (Adler & Longhurst, 1994 ; Baratz-Glantz, 1981 ; Boin, James, & Lodge, 2006 ; Carlen, 2002 ; Coyle, 2002 ; Liebling, 2004 ; Spronck, 2008), d'analyses réflexives plus générales, descriptives, mais peu analytiques sur le métier et les évolutions juridiques par les directeurs (de Coninck & Lemire, 2011 ; Riguel, 2007), ou d'autobiographies souvent destinées au grand public (Maurel, 2010).

Nous ne pouvons que nous interroger sur les raisons de cette pénurie d'études en sociologie du travail et des professions, ou psychologie du travail sur le métier de direction d'un établissement pénitentiaire. Nous identifions deux raisons possibles : la première concerne le difficile accès au réel du travail des DSP et à certaines missions au fort degré d'abstraction et à ce titre, difficilement saisissables ; la seconde, corrélée à la première, questionne le souhait véritable de l'administration pénitentiaire de voir interroger par des chercheurs le travail de ses cadres de direction, tout au moins jusqu'aux manifestations de 2012.

[59] Nommés directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation (DPIP) au sein de l'administration pénitentiaire française.

3 Un dispositif méthodologique *ad hoc*

3.1 Structure du dispositif méthodologique

Nous avons construit notre dispositif d'intervention en mobilisant les apports respectifs des trois principales cliniques du travail qui ont fait ressource pour notre pensée et notre action. L'approche qui est la nôtre instruit un dialogue entre ces cliniques que nous croyons indispensable pour une meilleure connaissance des liens entre subjectivité, activité et santé. Nous réaffirmons ici « la centralité du travail comme activité matérielle et symbolique constitutive du lien social et de la vie subjective » (Lhuilier, 2008, p. 19).

Nous avons souhaité que notre étude produise des effets de transformation, conscients toutefois de la brièveté de notre intervention. Nous avons donc pensé un dispositif méthodologique qui soit en mesure de les initier. En ce sens, notre recherche conduite auprès des DSP est une recherche-action[60] qui les sollicite comme contributeurs actifs, « visant cette double articulation : comprendre pour transformer et transformer pour comprendre » (Ibid.). Les connaissances se co-construisent dans et par la rencontre entre les professionnels et nous, chercheurs.

Notre dispositif doit être heuristiquement fécond en permettant l'accès à un savoir sur le savoir, « un savoir au carré », « lorsqu'il y a rencontre entre deux histoires en panne à partir d'un constat partagé d'un manque de connaissances utiles » (Teiger, 2007, p. 43). Il s'agit pour le clinicien que nous sommes d'apprendre des changements qu'il souhaite initier au sein de

[60]L'*Action-Research* trouve son origine dans les travaux du chercheur germano-américain Kurt Lewin, fondateur de la psychologie sociale, et ceux de l'École de Tavistock. Liu (1997) y ajoute le courant de l'analyse institutionnelle. Cette triple affiliation permet à la recherche-action de pouvoir être à la fois « une méthode de recherche fondamentale de par son héritage Lewinien, une démarche participative de changement rattachée au courant Tavistockien et une voie de remise en cause radicale d'une institution par ses membres, héritant de l'analyse institutionnelle » (p.39). Selon Lewin (1944), il s'agit d'une « une expérimentation dans la vie réelle » et « une activité de recherche hors laboratoire universitaire en milieu naturel liée à des problèmes d'action ». R.N Rapoport (1970) précise que « la recherche-action vise à contribuer à la fois à des préoccupations pratiques des personnes dans une situation problématique immédiate et aux buts de la science sociale par une collaboration conjointe au sein d'une structure éthique mutuellement acceptée » (p. 503). Nous retenons cette formulation centrée sur la double visée de la recherche-action.

l'organisation en même temps qu'ils se produisent et non *a posteriori*, comme la clinique de l'activité le prône.

Nous avons dans la mesure du possible essayé de nous désinscrire auprès des DSP de toute posture surplombante de consultant-sachant, expert, en opérant un transfert de savoir *up-down* : les professionnels sont ici convoqués comme sujets-connaissant et non comme sujets-recueils de données. Toutefois, lors de réunions officielles et dans des cadres formels, la (ré) adoption d'une posture d'expert adressée à la hiérarchie institutionnelle, en direction interrégionale notamment, a permis de crédibiliser notre démarche. Ce changement alternatif de posture fut nécessaire. Nous y reviendrons.

Nous nous sommes efforcés de nous centrer sur le travail par un aller-retour entre l'activité de travail et ses déterminants (Amado & Lhuilier, 2012). Notre subjectivité fut une ressource instrumentale précieuse pour accéder à l'objectivité scientifique lors de notre recherche-action. L'analyse de l'implication subjective du clinicien est un instrument fondamental pour l'action (Barus-Michel, 1986).

David (2001, p. 15) insiste sur la nécessité de transformation du système à partir d'une réflexion sur lui-même, dans une visée participative, la recherche-action supposant le processus démocratique (Reason & Bradbury, 2001, p. 1).

Nous nous sommes intéressés à la signification des résistances rencontrées au sein de l'administration pénitentiaire réputée conservatrice, à ces freins qui sont autant d'empêchements entretenus par le système et qui neutralisent la perception par les acteurs de la nécessité de se changer en le changeant. Quels sont lors de la recherche-action les périmètres suffisamment participatifs pour autoriser le changement ?

Le cadre collectif, parfois suggéré par nous, parfois imposé par l'AP notamment lors de réunions formelles régionales, nous a semblé pouvoir contribuer au développement de la psychosocialité des professionnels présents. Notre souci de réappropriation et de transformation du cadre institué en cadre d'intervention clinique fut constant, non sans difficultés. Nous avons dû renoncer à des réunions collectives où la hiérarchie exigeait d'être présente. La conduite d'un travail réflexif avec des groupes nous a paru indispensable, mais parfois difficile à mettre en œuvre face aux interdictions rencontrées par certains chefs d'établissement ou directions interrégionales. Ces groupes étaient formés de professionnels DSP exerçant des fonctions différentes dans des établissements aux tailles, contextes et problématiques plurielles, à des

niveaux hiérarchiques divers. Nous avons été attentifs à repérer les tentatives d'affirmation de suprématie du groupe sur ses membres et les essais de déréalisation du monde par le collectif lors de la radication de ses défenses. Une majorité de nos entretiens n'ont pu être ressource dans la construction de notre analyse, lorsque le sujet se mettait notamment à l'abri derrière un discours institutionnel rôdé.

Nous étions préoccupés par la mise au travail des DSP en collectif. Mais des espaces institutionnels dédiés n'avaient pas pu être négociés en amont avec l'administration centrale. Nous avons donc sollicité tout le long de la recherche l'institution en région, l'école nationale d'administration pénitentiaire, et naturellement chacune des maisons d'arrêt où nous intervenions. Le chef d'établissement était un prescripteur informel décisif du travail en équipe au sein de son propre établissement. Nous avons déployé chronologiquement notre dispositif en tentant de gagner la confiance en premier lieu des CE[61].

L'entretien individuel occupe une large place au sein du dispositif. Il a pu contribuer à l'émergence d'un imaginaire vitalisant, ayant capacité à concurrencer voire subvertir l'ordre symbolique et déplacer le regard porté par le professionnel sur sa place et son rôle au sein de l'institution. Nous avons choisi la semi-directivité comme modalité pratique de conduite de l'entretien.

Nous avons veillé à alterner espaces individuels et collectifs pour limiter les contraintes qui pouvaient peser sur l'émancipation réflexive des professionnels. Les divers espaces construits de parole et de controverse sur le travail, individuels ou collectifs, ont une fonction de contenant, c'est-à-dire d'enveloppe réceptacle de la parole déposée en autorisant une mobilisation des affects. Ils sont également conteneurs avec une fonction transformatrice de la pensée. Nous avons construit ces espaces de pare-excitation afin que le sujet puisse reprendre le dessus sur la fonction. Nous avons tenté de dépasser les discours de façade désincarnés et centrés sur la préoccupation de la seule représentation institutionnelle, sans toujours y parvenir. Nous avons essayé de rassembler les conditions nécessaires au dégagement du sujet de ce qui pouvait porter atteinte à sa capacité de penser et de dire. Face aux contraintes du terrain et aux défenses persistantes du DSP, nous n'avons pas toujours pu accéder à une subjectivité authentique au travail, masquée derrière la forme opacifiante d'un discours désincarné donnant à voir un idéal de la fonction de direction.

[61] CE : Chef d'Etablissement

Nous avons mis en œuvre la méthode dite des étonnements pour développer la capacité réflexive du sujet. En donnant à voir aux professionnels nos propres étonnements, nous avions comme objectif de nourrir les leurs. En ce sens, la méthode dite d'instruction au sosie laisse l'espace nécessaire au questionnement sur le vécu de l'ordinaire, l'*habitus* de perception ou d'effectuation du geste. Elle permet une démystification du banal apparent de l'activité de travail. Nous avons construit ces dispositifs de surprise pour provoquer des processus de décentrage de la pensée. Nous nous interrogerons sur les effets visibles et leurs « transformations silencieuses » (Jullien, 2009) induites par ces expériences formatrices de l'écart.

Le choix des options méthodologiques fut guidé par notre souhait d'accéder à la subjectivité des cadres dirigeants au travail, non uniquement à ce qu'ils en laissent apparaître ou ce qu'ils en disent, à l'activité réelle d'autre part, non uniquement à ce qu'ils réalisent, décrivent, font ou montrent. Nous avons multiplié les focales, les angles de vue, pour saisir notre objet d'étude, la solitude professionnelle le long de sa ligne de fuite, feutré dans l'indicible, le non avouable ou l'irreprésentable. Les affects se glissent finement dans les interstices de l'activité. L'observation clinique achoppe souvent sur les frontières du visible. Le sujet, de manière complémentaire, doit aussi se raconter et s'inscrire à travers cette narration dans un parcours professionnel et privé, de manière synchronique et diachronique. La clinique de la solitude professionnelle est une clinique d'investigation « en creux », qui nécessite l'examen de la nature et de la vitalité du lien du sujet au monde par l'activité au travail.

Le travail de construction de notre dispositif d'action fut donc guidé par notre volonté de contrer une double difficulté. La nature de l'activité des cadres et cadres dirigeants au travail est souvent difficile à saisir, à fort degré d'abstraction. Le dirigeant est également supposé obéir aux injonctions associées à son positionnement hiérarchique, à la prévalence de « la présentation de soi » (Ridgway, 2010) qui peut favoriser une parole désincarnée, simple relais du discours institutionnel.

Nous avons veillé à l'adaptation continue de notre dispositif en fonction des difficultés de tous ordres que nous rencontrions sur le terrain, au sein d'une administration dont nous ne pouvions pas toujours anticiper la rigidité. Nous avons agi avec précaution, progressivement, pour ne pas risquer l'expulsion du terrain. L'incertitude sur l'existence possible d'espaces collectifs en cours de recherche-action nous a maintenu dans l'inconfort. Elle a pourtant nourri une inventivité constante dans la construction et les réaménagements successifs du cadre

d'intervention. Notre méconnaissance du fonctionnement de l'institution ne nous a pas permis de penser la globalité du dispositif en amont. Nous avons donc construit un cadre d'intervention *ad hoc*, en nous exposant au risque de la transgression de la prescription institutionnelle initiale. Cette indétermination continue dans l'installation du cadre, cette confusion d'abord obligée puis progressivement ordonnée dans la confrontation au réel, nous a permis de disposer d'une plus grande flexibilité et de marges de manœuvre dans le déroulement de notre recherche.

Le choix des directions interrégionales participantes fut décisif. Ces maillons fonctionnels de la chaîne hiérarchique relaient et opérationnalisent la stratégie de l'administration centrale. En les incluant dans le dispositif de recherche-action, nous leur donnons l'opportunité de se montrer acteurs engagés et préoccupés en local des difficultés rencontrées par les professionnels en établissements.

3.2 Population d'étude, établissements et directions interrégionales

3.2.1 Choisir le terrain et croiser les regards

Le corps des DSP est composite, présentant un large spectre de parcours professionnels, grades, statut, fonctions et lieux d'exercice.

Nous avons opté pour la population majoritaire de directeurs exerçant au sein des établissements pénitentiaires. Nous avons également fait le choix de privilégier la maison d'arrêt comme type de structure ou comme régime de détention au sein d'un centre pénitentiaire. Ces établissements étaient les plus faciles d'accès, ne serait-ce que géographiquement.

Nous avons également choisi d'approcher des représentions différentes, plus excentrées du métier, en ciblant d'autres professionnels intervenant en milieu carcéral, pour mieux appréhender cet univers clos et nous extraire progressivement de notre propre représentation de la prison. Nous avons ainsi pu participer à des groupes de réflexion (GMP[62], séminaires professionnels, colloques organisés par l'équipe de recherche de l'École nationale d'administration pénitentiaire). Nous nous sommes entretenus avec des psychologues des

[62] Le GMP, groupe multiprofessionnel des prisons, est présidé par Antoine Lazarus qui l'a créé en 1973 « pour lutter contre le secret, l'arbitraire, et le rôle pathogène de la prison. Il est constitué de travailleurs de la justice pénale, dont la fonction s'exerce avant, pendant et après la prison. Ils se sont réunis pour essayer de décloisonner le système. Leur moyen d'intervention, c'est d'informer. Au-delà des travailleurs de la justice pénale, le GMP a toujours été constitué aussi de certains qui ont connu la prison et de tous ceux qui essayent de connaître, d'informer et d'agir. » (Source : http://www.normalesup.org/~saurin/genepi/la-sante/GMP/)

personnels, des membres de groupements institutionnels comme le Contrôleur général des lieux de privation des libertés (CGLPL), le Défenseur des droits, ainsi de des représentants d'associations de visiteurs de prison, des DSP ayant quitté l'AP pour accéder à une vision plus distanciée.

Afin de ne pas risquer la dispersion, nous nous sommes restreints aux DSP. Nous n'avons inclus ni détenus ni surveillants ou gradés dans le dispositif. Ces populations occupent pourtant une place centrale au sein de notre recherche-action comme destinataires de l'activité des DSP. Néanmoins, nous n'avons pas pu, contraints par la durée de notre intervention, recueillir leurs représentations de la fonction de direction. Cela constitue sans doute une limite à notre recherche-action.

Nous avons souhaité nous désentraver de notre perception fantasmée de la prison. Mais ces représentations socialement construites qui sont les nôtres ont été tenaces. Ce furent des limites dans notre tentative de saisie du réel. Nous nous sommes efforcés de les dépasser sans toujours y parvenir. L'image sociale prégnante de la prison a pu parfois prendre le dessus, orientant artificiellement la subjectivité du professionnel comme celle du clinicien.

3.2.2 Inclure les directions interrégionales (DI)

2 DI ont participé activement à notre dispositif. Nous avons ainsi pu conduire 4 entretiens avec des directeurs interrégionaux et leurs adjoints. Nous avons demandé l'autorisation hiérarchique d'intervenir auprès de groupes constitués de DSP issus de différents établissements de la région administrée par les DI. 2 réunions collectives ont alors pu avoir lieu, dans des contextes et cadres différents, avec des résultats contrastés, aux sièges des DI concernées. Les professionnels participants n'avaient pas été reçus en entretien individuel au préalable. Ils ont été informés par leur hiérarchie fonctionnelle de l'existence de ces réunions organisées à notre initiative, centrées sur l'analyse des pratiques professionnelles de direction. Ils se sont alors portés volontaires.

L'AC n'a jamais répondu à nos sollicitations de rencontre une fois l'autorisation formelle de lancement de la recherche accordée.

3.2.3 Notre intervention quantifiée

Nous avons mené notre recherche-action pendant 22 mois, de 2013 à 2015.

3.2.3.1 Echantillonnage

27 professionnels appartenant à l'Administration Pénitentiaire (AP) ont été reçus en entretien dont 13 appartenant au corps de direction de l'AP, élèves inclus. Parmi eux, 15 DSP exerçaient leurs fonctions en établissement pénitentiaire lors de notre étude. La durée moyenne de chaque entretien fut d'environ 55 minutes. Sur les 20 entretiens avec DSP, 15 eurent lieu en face à face et 5 furent téléphoniques pour des raisons logistiques évidentes, les établissements étant situés sur l'ensemble du territoire français. Plusieurs entretiens ont parfois été conduits avec un même professionnel, leur nombre par DSP variant de 1 à 3. Ce fut notamment le cas lors de la mise en œuvre du dispositif réflexif d'instruction au sosie.

Une restitution des principaux résultats de nos travaux de recherche a été faite auprès de l'équipe prospective et recherche de la DAP[63]. Nous avons également participé en tant qu'intervenant à un colloque sur les métiers de direction au sein de l'école nationale de l'administration pénitentiaire (ENAP) en décembre 2015 auprès d'un public de DSP, de DSPIP, d'étudiants des filières Services Pénitentiaires et Insertion Probation, et de formateurs internes à l'école. Le titre de notre intervention était : « La solitude professionnelle et ses usages chez les directeurs de services pénitentiaires : entre souffrance, résistance et développement subjectif ». Nous avons communiqué à cette occasion sur les principaux résultats de notre recherche. Dans l'annexe 8, nous avons placé le diaporama que nous avons présenté aux participants lors de ce colloque.

[63] DAP : Direction de l'Administration Pénitentiaire

Les tableaux 1, 2 et 3 ci-après, rassemblent les principales données chiffrées auxquelles le lecteur pourra utilement se référer.

Type d'établissement	Nombre de DSP en activité au sein d'un établissement pénitentiaire reçus en entretien
Maison d'arrêt (MA1, MA2)	7
Centre pénitentiaire avec quartiers régime maison d'arrêt (MA3 et MA4)	6
Maison centrale (MC)	1
Centre de détention (CD)	1
Total	**15**

Tableau 1 : répartition en nombre des DSP ayant participé à au moins un entretien individuel selon le type de structure pénitentiaire

Titre, grade et/ou fonction du professionnel participant	Nombre de personnes reçues en entretien	Nombre d'entretiens
Formateur permanent ENAP	4	4
Elève DSP stagiaire	2	2
DRH en établissement	1	3
Directeur de division/ Directeur de secteur	6	9
Chef d'établissement (CE) ou Chef d'établissement adjoint (numéro 2)	4	8
Directeur Interrégional (DI)	2	2
Sous-Directeur Interrégional	2	2
Sous-Préfet	1	1
Psychologue des personnels en Direction Interrégionale	2	2
Directeur pénitentiaire d'insertion et de probation (DPIP)	1	1
Total	**25**	**34**

Tableau 2 : répartition par fonction/lieu d'affectation des personnes ayant participé à au moins un entretien individuel

Direction interrégionale (DI)	Nombre de directeurs de détention présents	Positionnement numéro 3	Positionnement numéro 4
DI1	5	3	2
DI2	4	2	2
Total	**9**	**5**	**4**

Tableau 3 : les professionnels présents aux réunions collectives organisées en DI

3.2.3.2 Établissements pénitentiaires : description et structure hiérarchique

Nous avons ciblé pour notre recherche-action 4 maisons d'arrêt ou établissement pénitentiaire avec quartier maison d'arrêt : les chefs d'établissement de ces structures ont autorisé notre présence sur une longue durée et l'intervention auprès de plusieurs membres de leur équipe. Nous présentons ci-après chacun de ces établissements ainsi que les organigrammes hiérarchiques de chaque équipe des directeurs ou assimilés.

- Maison d'arrêt 1 - (MA1)

C'est une maison d'arrêt qui fut l'un des premiers établissements du programme 13000. Elle est située en zone péri-urbaine. Elle a une capacité d'accueil de 520 détenus pour un nombre effectivement présent d'environ 900 personnes lors de notre présence. Il y avait 75 surveillants dont 22 gradés présents lors de notre intervention. Cette maison d'arrêt comprend une unité locale d'enseignement à l'endroit de la population carcérale. L'équipe de direction est composée d'un chef d'établissement (Marc) et de son adjointe (Ghyslaine), ainsi que deux directeurs sectoriels, numéros 3 et 4 (Patrick et Margareth). Les 4 DSP ont participé à notre recherche. Le chef d'établissement est en poste depuis 4 ans sur cette maison d'arrêt.

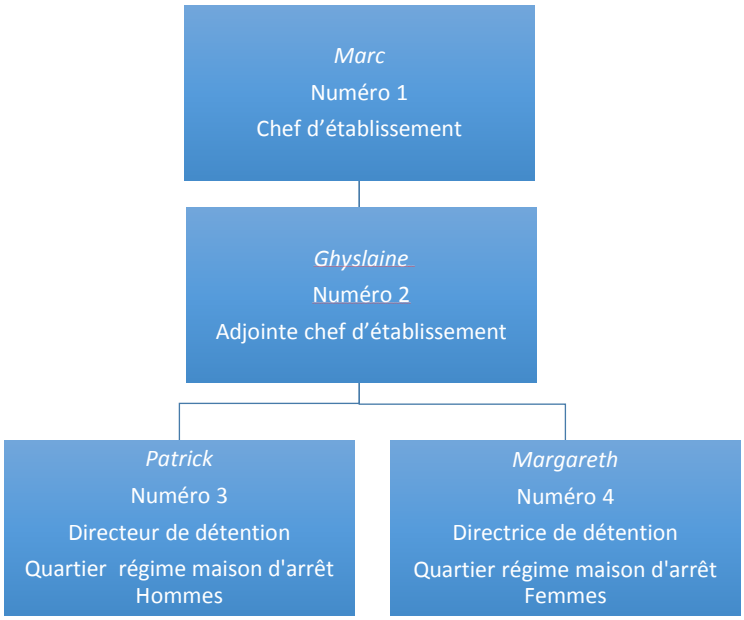


Figure 1 : organisation hiérarchique de l'équipe de direction MA1

Chaque directeur de détention a sous sa responsabilité un chef de détention pour le quartier dont il est responsable ainsi qu'un officier de division.

- Maison d'arrêt 2 - (MA2)

Il s'agit d'un petit établissement situé à proximité d'une grande ville. Il bénéficie d'une capacité de 140 détenus pour 160 détenus présents lors de notre enquête. L'architecture est ancienne et la détention est répartie en deux nefs. La principale correspond au quartier des hommes, hébergeant 130 détenus pour une capacité de 120 places ; une autre héberge une trentaine de femmes pour une capacité de 20 places. Au rez-de-chaussée du bâtiment sont installées 5 cellules réservées aux mineurs. L'équipe de direction est composée d'un chef d'établissement (William), de son adjoint (Franck) qui est directeur de détention du quartier maison d'arrêt des hommes et d'une directrice de détention du quartier maison d'arrêt des femmes (Aurélia) qui occupe la place de numéro 3 au sein de l'établissement. Ces vingt dernières années, 5 chefs d'établissement se sont succédés sur des périodes allant d'un an à dix ans. Il y a 40 surveillants présents. Le syndicat majoritaire présent chez les agents est FO avec un taux de syndicalisme faible (inférieur à 30 %). Nous avons interviewé les 3 DSP, William, Frank et Aurélia.

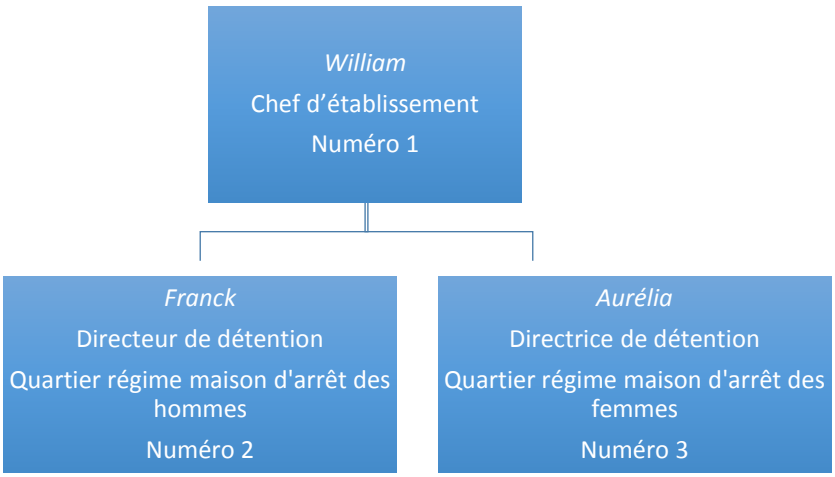


Figure 2 : organisation hiérarchique de l'équipe de direction MA2

Chaque directeur de détention a sous sa responsabilité un chef de détention pour le quartier dont il est responsable et un officier de division. 15 surveillants étaient rattachés au quartier maison d'arrêt des hommes et 25 au quartier maison d'arrêt des femmes lors de notre intervention. Franck est responsable du greffe pour l'ensemble de la MA3. Lui est également rattachée la direction technique et la responsabilité de la formation des personnels. Aurélia dirige le département formation et travail des PPSMJ.

- Centre pénitentiaire comprenant deux quartiers régime maison d'arrêt - hommes et femmes - (MA3)

Il s'agit d'un établissement de grande taille situé à proximité d'une grande ville. Sa capacité est d'environ 1900 places pour 2400 détenus environ lors de notre passage, dont 2200 hommes et 200 femmes. Environ 400 agents et gradés sont rattachés à l'établissement dont un une grande majorité est affiliée à une organisation syndicale (plus de 90% selon le CE). Ce centre pénitentiaire est réputé pour être un établissement historique avec une architecture difficilement modifiable appartement au patrimoine national. La maison d'arrêt hommes est composée de 3 divisions réparties en aile nord et sud, étanches entre elles. La 1ere division accueille le quartier arrivant, le quartier isolement, un centre national d'évaluation (CNE) et un quartier de semi-liberté (QSL). La 2e division accueille les détenus en transit CNE, les cellules pour population à mobilité réduite et une cellule de protection d'urgence. La 3e division enfin est composée des ateliers, du centre scolaire et du quartier disciplinaire. La maison d'arrêt des femmes dispose d'un quartier de semi-liberté. Elle accueille également les équipes régionales d'intervention et

de sécurité (ERIS). À proximité du centre pénitentiaire se situent l'unité hospitalière sécurisée interrégionale (UHSI) et l'unité hospitalière spécialement aménagée (UHSA). De ce centre pénitentiaire dépend le quartier pour peines aménagées (QPA) composé d'un quartier de semi-liberté (QSL) et d'un quartier placement extérieur (QPE), dont le rôle est de faciliter la réadaptation à la société des détenus sans projet précis de sortie.

L'équipe de direction est composée de 8 DSP dont 3 ont participé à notre recherche : Hervé (chef d'établissement), Albane (adjointe au chef d'établissement) et Suzanne (directrice des ressources humaines).

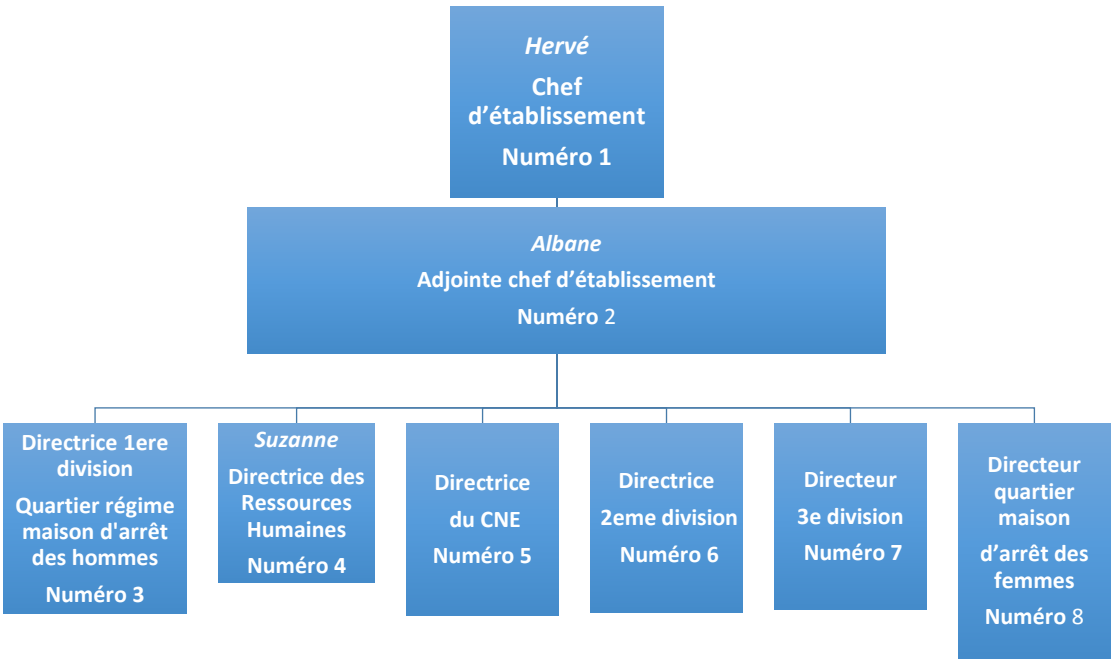


Figure 3 : organisation hiérarchique de l'équipe de direction MA3

Chaque DSP est référent sur un ensemble de dossiers, et à ce titre responsable de l'encadrement des services et partenaires associés. Le tableau 6 synthétise l'organisation fonctionnelle. L'équipe administrative de 4 personnes est placée directement sous la responsabilité du CE, Hervé. Elle est répartie entre une direction de cabinet, un secrétariat de direction et un secrétariat général. La directrice adjointe Albane encadre la régie budgétaire et le greffe judiciaire. La directrice des ressources humaines, Suzanne, est responsable du pôle

médicopsychosocial constitué d'un responsable RH, de l'assistante sociale du personnel, de 3 psychologues du travail et de la médecine de prévention avec un médecin présent à temps plein.

- Centre pénitentiaire composé de trois quartiers régime maison d'arrêt - (MA4)

Cet établissement de taille moyenne a une capacité d'accueil de 507 détenus pour une population effective de 890 personnes incarcérées lors de notre intervention. Il se situe à distance moyenne d'un centre urbain (50 km). Il dispose de deux quartiers de maison d'arrêt hommes majeurs, d'un quartier maison d'arrêt femmes, d'un quartier mineurs et d'un quartier de semi-liberté. Il dispose d'un centre pour peine aménagée et d'une unité hospitalière sécurisée située à une dizaine de kilomètres du bâtiment principal. Sur les 4 DSP présents, 3 ont participé à notre étude : Damien (chef d'établissement), Didier (adjoint au chef d'établissement et directeur de détention des 2 quartiers maison d'arrêt des hommes) et Françoise (directrice de détention quartier maison d'arrêt des femmes.)

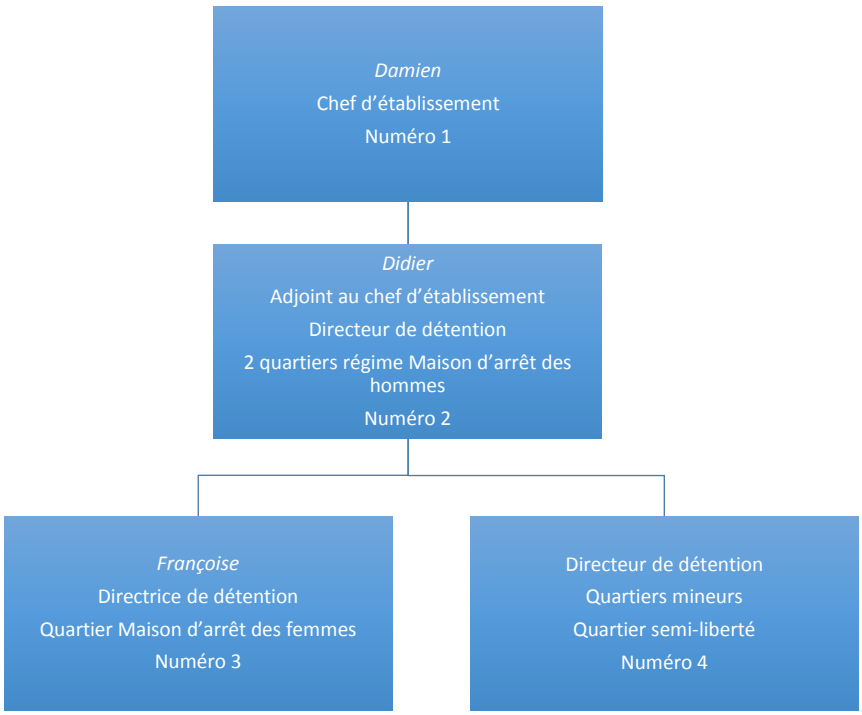


Figure 4 : organisation hiérarchique de l'équipe de direction MA4

Didier en tant qu'adjoint CE cumule les fonctions de directeur de détention et directeur des ressources humaines. A chaque directeur de détention est rattaché une équipe constituée d'un chef de détention et de 2 officiers de division.

Nous regroupons dans le tableau 4 ci-après les profils détaillés des 13 DSP volontaires exerçant dans les établissements où nous sommes intervenus (MA1, MA2, MA 3, MA4) avec lesquels nous avons pu conduire des entretiens approfondis. Nous ferons régulièrement référence à leurs propos dans le cours de l'étude.

Nous jugeons utile de rappeler au lecteur que nous avons dû procéder à un large recueil des données en multipliant les interventions avant de procéder à un traitement sélectif et rigoureux de l'ensemble des matériaux. Une importante proportion d'entretiens n'a donc pas été exploitable, car sans rapport suffisant avec notre objet d'étude. Cette difficulté dans la mise en œuvre méthodologique de la recherche puis l'analyse des données est un premier résultat en soi : les DSP s'expriment peu sur leur rapport à la solitude, une expérience qui demeure intime, complexe, taboue ou déniée.

Maison d'arrêt	Prénom	Âge	Ancienneté	Voie d'entrée AP[64]	Diplôme obtenu le plus élevé	Fonction au sein de l'établissement	Participation au dispositif
MA1	Marc	56 ans	21 années d'ancienneté au sein de l'AP dont 4 au sein de MA1	CVE[65]	Maîtrise de droit privé	Chef d'établissement (CE) Numéro 1	2 entretiens. Durée totale : 2h10 1 séance d'observation de 4h sur le lieu de travail
MA1	Ghyslaine	37 ans	8 années d'ancienneté au sein de l'AP dont 3 au sein de MA1	CVE	Maîtrise en sciences politiques	Adjointe au CE Numéro 2	3 entretiens – 1 instruction au sosie « Présidence de la commission de discipline »
MA1	Patrick	57 ans	23 années d'ancienneté au sein de l'AP dont 4 au sein de MA1	CVI Ancien surveillant, puis gradé.	Niveau licence d'économie	Directeur de détention Quartier maison d'arrêt des hommes Numéro 3	3 entretiens. Durée totale : 2h30 et 4h d'observation en situation de travail.
MA1	Margareth	31 ans	6 années d'ancienneté au sein de l'AP dont 2 au sein de MA1	CVE	Master 2 Recherche en droit public	Directrice de détention Quartier maison d'arrêt des femmes Numéro 4	2 entretiens. Durée totale : 1H50. 8 h d'observation en situation de travail
MA2	William	54 ans	27 années d'ancienneté au sein de l'AP dont 5 au sein de MA2	CVI[66] Ancien gradé proposé sur liste d'aptitude	Niveau licence d'économie	Chef d'établissement Numéro 1	2 entretiens Durée totale : 110 mn
MA2	Franck	31 ans	4 années d'ancienneté au sein de l'AP dont 3 au sein de MA2	CVE	Doctorat de droit public	Directeur de détention Quartier maison d'arrêt des hommes Numéro 2	1 entretien Durée : 45 mn

[64] AP : Administration Pénitentiaire
[65] CVE : Concours par Voie Externe
[66] CVI : Concours par Voie Interne

MA2	Aurélia	23 ans	1 année d'ancienneté au sein de l'AP au sein de MA2	CVE	Master 2 professionnel de droit public	Directrice de détention Quartier Maison d'arrêt des femmes Numéro 3	1 entretien Durée: 55 mn
MA3	Hervé	55 ans	19 années d'ancienneté au sein de l'AP dont 3 au sein de MA3.	CVE	Licence de droit	Chef d'établissement Numéro 1	1 entretien Durée : 50 mn
MA3	Albane	37 ans	13 années d'ancienneté au sein de l'AP dont 3 au sein de MA3.	CVE	Master 1 Sciences économiques	Adjointe au chef d'établissement Numéro 2	2 entretiens Durée totale : 115 mn 1 instruction au sosie « gestion d'un suicide détenu en détention »
MA3	Suzanne	41 ans	15 ans d'ancienneté au sein de l'AP dont 2 au sein de MA3	CVI Ancienne surveillante puis gradée	Niveau BTS gestion	Directrice des ressources humaines Numéro 4	2 entretiens Durée totale : 95 mn. 4h d'observation en situation de travail
MA4	Damien	56 ans	30 ans d'ancienneté au sein de l'AP dont 3 au sein de MA3	CVI Ancien grade	Licence de droit	Chef d'établissement Numéro 1	1 entretien Durée: 45 mn
MA4	Didier	55 ans	30 ans d'ancienneté au sein de l'AP dont 6 dans MA4	CVE	Maîtrise de gestion	Adjoint au chef d'établissement Numéro 2	1 entretien Durée: 40 mn
MA4	Françoise	48 ans	27 ans d'ancienneté au sein de l'AP dont 5 dans MA4	CVI Ancien Grade	Baccalauréat professionnel	Directrice de détention Quartier régime maison d'arrêt des femmes Numéro 3	1 entretien Durée: 50 mn

Tableau 4 : fonctions et parcours professionnels des DSP ayant participé à la recherche-action

3.3 Le déploiement de l'intervention

3.3.1 L'entretien exploratoire semi-directif de recherche

Nous avons fait l'hypothèse que l'entretien exploratoire individuel avec des parties narratives est une voie d'entrée, une introduction, certes limitée dans l'accès au réel de l'activité et l'élaboration de la pensée, mais préalable à l'analyse de l'activité de dirigeant de prison et la compréhension de ses contraintes.

Nous avons réservé une large part lors de notre intervention à l'entretien individuel. Il a l'avantage de placer au centre un sujet dont on peut comprendre les processus de construction de l'identité professionnelle[67] telle que conscientisée par le sujet dans son récit, les articulations entre sphère privée et sphère professionnelle et la régulation plus globale du système des activités. Lorsque le sujet, sur le mode de la narration, revisite trajectoire et situation professionnelle, il raconte son travail et se raconte au travail dans le même temps. Nous lui offrons un espace propice d'expression hors d'un groupe de pairs, espace où la singularité des cas est prise en compte dans la conceptualisation du général (Lhuilier, 2008, p.21). L'entretien individuel offre au DSP l'occasion de se saisir comme sujet au travail dégagé de la référence obligée au collectif de pairs. Dans notre approche holistique du sujet-professionnel, nous rappelons que le métier est lui-même constitutif d'une identité professionnelle qui s'inscrit plus largement dans une identité constituée par la continuité de soi. L'entretien semi-directif « a pour structure et intérêt le fait de n'être ni entièrement ouvert ni canalisé par un grand nombre de questions », autorisant ainsi le sujet à « parler dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient » (Quivy & Van Campenhoudt, 2011, p. 123). Nous avons veillé à limiter le pouvoir inductif des questions de façon à éviter de « mettre la pensée des professionnels sur des rails ».

Lors des entretiens individuels, nous pouvons identifier les représentations du travail, le resituer dans son organisation et la succession de ses tâches. Le vécu au travail peut également être décrit par le sujet tel qu'il le conscientise et souhaite le faire percevoir. Il est plus complexe en revanche

[67] L'identité professionnelle est « la constellation d'attributs, de croyances et de valeurs que les personnes utilisent pour se définir elles-mêmes sur le plan des compétences spécialisées, des habiletés, de l'instruction et de leur emploi ». (Ibarra, 1999, p. 767)

d'accéder à la dimension cachée, gommée ou empêchée de l'activité. C'est pour cette raison que nous avons adossé à ces entretiens semi-directifs un dispositif réflexif comme l'instruction au sosie ainsi qu'une phase d'observation des situations de travail.

Nous sommes conscients qu'une approche exploratoire narrative peut voiler la dimension réelle des tensions ressenties (Scheller, 2001, p.88) et que le cadre installé peut parfois être insuffisamment propice à la réflexivité et l'élaboration, pour rester sur une approche centrée sur les représentations et les certitudes associées. Nous savons également que la représentation habituelle de cet entretien laissant croire à une véritable spontanéité de l'interviewé et à une totale neutralité du chercheur est illusoire. la spontanéité se construit lentement et le clinicien que nous sommes sait combien sa subjectivité est un instrument premier dans l'intervention, co-agissant avec celle du professionnel. L'objet du recueil de ces actes langagiers n'est donc en aucune façon une tentative unique ou première d'accès à la subjectivité du professionnel. « Les conduites langagières » permettent juste un premier recueil des données. « Ce qui est dit de l'organisation ne peut être pris pour des faits, ce sont des discours sur des faits. Il s'agit de représentations de la réalité et non de la réalité elle-même. C'est à travers le discours et dans son analyse qu'apparaissent les sens implicites ou latents, la polysémie, le symbolique et l'imaginaire » (Rouchy, 1980, p. 82)

Nous visons une certaine objectivité dans l'analyse *a posteriori* des matériaux recueillis, paradoxalement subjectivement construite. Nous détaillerons ultérieurement les grilles thématiques construites à cette fin.

L'entretien individuel dans le cadre d'une recherche en clinique du travail doit évidemment s'inscrire dans une dialogie avec les autres professionnels. La confrontation nécessaire aux pairs, absents ou présents, encourage le processus de co-construction de nouvelles ressources réflexives individuelles et collectives. Nous avons donc tenté de conduire des entretiens de groupe avec les équipes de direction d'établissement en place. Nous nous sommes heurtés rapidement à la difficulté d'aménager ces réunions collectives. Les raisons évoquées par les chefs d'établissement étaient la difficulté de croiser les emplois du temps des DSP et de trouver des moments de disponibilité commune.

Nous avons établi au préalable un guide thématique d'entretien. Nous avons veillé à questionner les éléments essentiels influant sur la solitude professionnelle que nous avons identifiés lors de notre revue théorique.

Le guide détaillé est situé en annexe 6. En voici la structure globale :

- Trajectoire professionnelle
- Valeurs professionnelles
- Organisation formelle et informelle du travail au sein de l'établissement pénitentiaire. Missions, responsabilités et tâches effectuées
- Rapport aux différents acteurs au sein de la pénitentiaire et « hors pénitentiaire » : AC[68], hiérarchie opérationnelle, pairs professionnels, personnel pénitentiaire, détenus et leurs familles. Différentes strates d'interaction sont ainsi explorées, « sociales » (associations, syndicats…), économiques (partenariats privés avec entreprises), politiques (ministère, préfectorale…) et judiciaires (parquet, magistrats…).
- Relations interpersonnelles au travail avec les différentes catégories de personnel et les PPSMJ[69]
- Soutien social perçu au travail et hors travail
- Activités pratiquées hors temps de travail : loisirs, vie familiale…

Notre guide d'entretien est suffisamment flexible dans cette démarche exploratoire de façon à nous laisser étonner par les propos recueillis : la solitude pouvait faire intrusion dans le discours ou ne pas être verbalisée, d'où des relances fréquentes de notre part. Les observations sur site, complémentaires aux entretiens, permettaient de mettre en discussion avec le professionnel les écarts entre travail réel et travail décrit.

[68] AC : Administration Pénitentiaire

[69]PPSMJ : Personnes Placées Sous Main de Justice

La prise de rendez-vous avec les DSP est formalisée par écrit. Les entretiens ont été honorés par la quasi-totalité de nos interlocuteurs. Ces entretiens ont souvent été raccourcis ou soumis à de fréquentes interruptions liées aux impératifs de gestion d'incidents en détention, aux sollicitations des personnels aux nombreux appels téléphoniques, au traitement immédiat de courriels urgents…

Nous avons décidé, comme nous le verrons dans la méthodologie d'exploitation des données, de ne pas retenir lors de notre analyse les entretiens des personnels de direction exerçant en maison centrale et en centre de détention par souci d'homogénéisation dans le traitement des données : la nature des établissements pénitentiaires façonne le métier, influe sur le rapport au temps, à l'espace et à l'institution. Nous reviendrons sur l'hétérogénéité des métiers malgré l'exercice d'une fonction univoquement nommée par l'institution Chef d'établissement, adjoint (numéro 2) puis directeurs de détention (numéro 3, numéro 4…). -

3.3.2 Observations *in situ*

Les séances d'observation, complémentaires aux entretiens exploratoires, nous ont permis d'accéder à l'activité réelle et non simplement à ce qui est dit d'elle, de recueillir des matériaux cliniques que nous utiliserons comme catalyseurs d'étonnement réflexif chez des professionnels se voyant travailler en étant vus.

Nous avons mené 28 h d'observation de situations de travail sur le terrain : 4h d'observation en commission de discipline, 4h d'observation en commission pluridisciplinaire unique, 12h d'observation des DSP en situation de travail dans leur bureau, et 8h en détention lors des audiences avec les détenus.

Ces observations *in situ* sont essentielles : la visée de transformation des situations de travail conduit à l'examen minutieux de ces situations. L'observation de l'activité de travail a pour effet, en intriguant l'observé, en l'occurrence ici le DSP, sur ce que nous, cliniciens, cherchions à voir de l'activité, de développer l'observation par l'observé de sa propre activité. Les traces recueillies d'observation (notes principalement) ont été des ressources lors de la conduite des entretiens : elles nous ont aidés à mesurer les écarts entre discours institutionnel et parole vraie, investie subjectivement par le professionnel. L'observation permet de développer les questionnements

réflexifs chez le professionnel observé comme chez le clinicien observateur. Elle contribue à affûter notre regard clinique, notre compréhension des situations de travail et de leurs enjeux subjectifs.

L'instruction au sosie a été ensuite mobilisée comme une troisième voie d'accès possible au réel dans notre dispositif de recherche-action, adossée aux entretiens et aux observations. Nous l'avons mise en œuvre à compter du 4eme mois de l'intervention.

3.3.3 Méthode dite de l'instruction au sosie

Nous souhaitons ici brièvement rappeler les origines historiques de cette méthode et les objectifs qu'elle poursuivait lorsqu'elle fut initialement pensée par Oddone.

Elle concernait le domaine spécifique d'activité qu'était le travail ouvrier dans l'industrie automobile, dans une organisation fortement taylorisée, où l'écart entre modes prescrits et modes d'action réellement mis en œuvre ne pouvait être objectivé. Ce dispositif fut donc mis en place dans les années 70, au sein des usines FIAT par Oddone pour montrer que l'activité humaine, même dans les environnements les plus normatifs et contraignants, contient toujours « les germes d'une subjectivité irréductible aux modalités prescrites » (Scheller, 2001, p. 42) qui la réinvente malgré son apparente reproductibilité. L'objectif était de montrer l'existence de marges de manœuvre des ouvriers d'une part, et de contribuer par ce dispositif à leur élargissement : il s'agit donc de « faire autrement de la psychologie du travail en consacrant tous les efforts à la poursuite d'un seul objectif : étendre le pouvoir d'action des collectifs de travailleurs dans le milieu de travail réel et sur eux-mêmes » (Clot, 2008, pp. 8-9).

Oddone part ainsi de l'idée que « l'expérience ouvrière n'est pas autre chose que l'apprentissage, sur le mode individuel et de groupe, des solutions capables de résoudre les problèmes concrets que le travail leur pose chaque jour à l'intérieur de l'usine » (Oddone, Re, & Briante, 1981, p. 17).

Le dispositif de la méthode et le cadre d'analyse construit permettent à chaque participant de transmettre ses façons de faire et ses manières de travailler à un « sosie » : cette transmission doit inclure le rapport à la tâche, aux collègues, à la hiérarchie et aux organisations formelles ou informelles du monde du travail, comme les organisations syndicales par exemple.

Cette passation de consignes au sosie sur une séquence précise de travail se fait devant un groupe de pairs. Elle est suivie de discussions à l'issue desquelles l'expérience de travail se perlabore : les habitudes de travail sont réinterrogées dans un cadre collectif qui valide leur hétérogénéité sur la base du respect du « métier ». La controverse collective contribue à la réinvention des pratiques.

Les effets de la passation de consignes au sosie sont censés par rétroaction modifier les schèmes antécédents à l'épreuve du réel de l'instructeur : « Le sosie fait partager à l'instructeur la difficulté de reproduire et exécuter la séquence de travail ». (Clot, 1999, p. 157)

Dans les années 90, Clot s'est appuyé sur cette méthode d'autoconfrontation « en s'inscrivant dans cette tradition de la psychologie du travail qu'Oddone a cherché à promouvoir » (Clot, 1999, p. 155).

Nous avons choisi la méthode avec plusieurs objectifs. Nous avons souhaité accéder au réel de l'activité du dirigeant au-delà de ce qu'il rend visible ou de ce qu'il dit de ce qu'il fait et des représentations subjectives de l'action. Le travail autour d'une séquence de travail nous permet de contourner l'effet-écran produit par la plainte ou le discours institutionnel. Nous avons également voulu réduire le risque de raidissement possible d'un discours défensif institutionnel et désinvesti ou cédant aux impératifs de la présentation de soi du cadre dirigeant (Ridgway, 2010). L'instruction au sosie aide au maintien d'un ancrage du sujet dans les situations réelles de travail malgré le processus d'abstraction qu'elle catalyse. Nous avons également voulu construire un espace propice à une co-analyse des situations de travail. L'instruction au sosie donne au DSP l'opportunité de se révéler comme professionnel agissant face à l'épreuve psychique qu'est la solitude professionnelle. Le professionnel a ici l'opportunité de *se* saisir comme acteur créateur.

La mobilisation de la méthode d'instruction au sosie est une tentative d'action développementale : en ce sens, nous dépassons les seuls objectifs de contenu de l'étude initiale autorisée par la DAP[70] : le but que nous poursuivons est bien l'émergence d'une réflexivité du DSP sur ses manières de conduire l'activité de direction, contre, avec ou grâce à la solitude au travail. Nous nous situons ici du côté de l'intervention.

[70] Direction de l'Administration Pénitentiaire

Nous voulions aider le DSP à débusquer la solitude et ses affects associés dans les interstices de l'activité en stimulant la dialogicité[71] du sujet, lui autoriser l'accès à une pensée latente et réflexive, « l'étendue et l'acuité du dialogue intérieur » (Bakhtine, 1929/1970). Cette méthode, impulse « une prise de conscience qui ne consiste pas à retrouver un passé intact par la pensée, mais plutôt à le revivre et à le faire revivre dans l'action présente, pour l'action présente » (Clot, 2008, p. 199).

Nous attendions ainsi de l'instruction au sosie qu'elle provoque chez le DSP des étonnements subjectivement questionnant : se surprendre à être seul, conscientiser la place légitime de la solitude et ses débordements illégitimes, s'autoriser à se sentir seul, agir malgré le sentiment d'isolement, agir grâce au sentiment d'isolement. La surprise de l'étonnement induit un mouvement exotopique[72] double, à la fois extérieur entre le DSP instructeur et nous, sosie, et intérieur entre le DSP et son propre énoncé.

Lors de du déploiement du dispositif, les espaces d'échange permettant à l'instruction au sosie de se dérouler dans un cadre collectif devant un groupe de pairs nous étaient interdits. Nous avons donc été contraints d'adapter la méthode pour maintenir malgré tout un processus réflexif, soutenir l'interrogation individuelle et le questionnement dans une temporalité plus longue et entre les entretiens. Nous nous sommes légitimement interrogés sur l'amputation possible de la réflexivité du professionnel du fait de l'absence de regard immédiat porté par les pairs et d'une controverse collective dialogique différée dans le temps. 2 DSP ont accepté de participer au dispositif de l'instruction. Deux séquences de travail leur ont été proposées au choix, apparaissant à l'issue des entretiens individuels de recherche comme récurrentes, complexes à conduire et psychiquement coûteuses dans l'exercice même du métier de direction : la gestion de l'évènement « suicide d'un détenu en détention » d'une part, et « la présidence de la commission de discipline » d'autre part. Frédéric, directeur interrégional, nous indique :

[71] La dialogicité est définie par Markovà (2011, pp. 391-398) comme la capacité de l'esprit humain (l'Ego) à concevoir, créer et communiquer sur des réalités sociales en terme d'altérité (l'Alter) en incluant d'autres personnes, idées ou symboles. Il s'agit de la capacité fondamentale du sujet d'inclure l'altérité.

[72] Selon Clot, la construction de l'exotopie passe par « le choix d'un point de fixation du sens, extrait de notre contexte de vie, pour penser notre action, ses buts, ses destins, ses possibilités réalisées ou non » (2008, pp.179-202).

« Ces deux séquences sont les plus riches, symboliques et difficiles à mener dans la vie au travail du DSP. Ce sont finalement les gestes professionnels les plus complexes ».

La consigne préalable à l'instruction que nous livrons au sosie est la suivante *:*

« Demain je vais vous remplacer : dites-moi ce que je dois faire pour que personne ne s'aperçoive que j'ai pris votre place ».

Les 2 DSP volontaires ont refusé l'auto-retranscription de l'instruction. Ils ont évoqué le manque de temps. Dans quelle mesure ne peut-on pas ici déceler une crainte de la confrontation à l'écrit, une peur de s'entendre, l'appréhension d'une confrontation avec soi ? Nous avons donc retranscrit nous-mêmes l'instruction pour ne pas mettre en péril l'existence même du dispositif. Quels sont les effets de l'absence d'une confrontation directe et laborieuse à la trace sonore sur le développement du processus réflexif et la prise de conscience recherchée ? Comment rendre alors audible, accessible et persistant le bruit de fond du texte dans le texte sans cette écoute « sédimentée » par la retranscription de la trace sonore ? L'absence d'un travail laborieux d'écoute active de la trace de l'instruction est une autre limite dans la mise en œuvre de notre méthode.

Nous avons choisi de déployer cette méthode, une fois l'instruction achevée, en trois étapes, trois espaces successifs et étalés dans le temps, de confrontation aux traces produites :

- <u>1ere étape : la formalisation de la trace écrite et sonore</u>

La trace sonore de l'enregistrement de l'instruction au sosie est adressée dès le lendemain de l'entretien au DSP instructeur. La retranscription intégrale de l'instruction est faite par nos soins puis envoyée par courriel dans la semaine suivante. Des matériaux réflexifs complémentaires sont proposés à l'élaboration et accompagnent la retranscription : ils s'appuient sur nos questionnements, étonnements et remarques. Ils sont mis en gras dans le texte.

- <u>2e étape : l'entretien de confrontation à la trace</u>

Lors d'un second entretien avec le professionnel, que nous nommerons entretien d'explicitation, nous offrons au DSP l'occasion de réagir à la trace. Il y a une alternance fonctionnelle entre sens et efficience de l'étonnement par la médiation du questionnement. Le questionnement sur le sens

de l'étonnement rend l'étonnement efficient dans la compréhension du réel. Et validé par le professionnel comme efficient lors de son questionnement, l'étonnement poursuit son développement et avec lui le développement de la saisie des contours et enjeux du réel de l'activité.

- 3e étape : le commentaire écrit d'élaboration

À l'issue de l'entretien d'explicitation, un commentaire écrit est demandé au professionnel selon la prescription suivante :

> *« Pouvez-vous expliciter par écrit les remarques qui vous viennent suite à l'instruction au sosie et au dernier entretien que nous avons eu ensemble ? Ces remarques, étonnements et commentaires peuvent concerner l'instruction elle-même. Elles peuvent questionner le fond comme la forme (la structure) de l'exercice. Elles peuvent également librement se construire en réaction à la représentation et au vécu que vous avez aujourd'hui de votre métier. En quoi cette instruction au sosie a-t-elle été apprenante ? Le contenu du commentaire est libre, sa rédaction doit être intuitive. »*

Volontairement, aucune indication n'est donnée sur la longueur du commentaire écrit pour éviter une prescription qui pourrait freiner les développements libres de la pensée par l'écriture.

Dans la figure 5 se trouvent résumées les différentes étapes du déroulement de la méthode adaptée d'instruction au sosie avec leur espacement dans le temps. La méthode est déployée sur une période totale de six mois, durée estimative nécessaire, nous a-t-il semblé, pour permettre une sédimentation de la pensée. Elle nous a d'autre part permis de (re)situer le sujet-professionnel dans une perspective diachronique. Nous n'avons pas eu la possibilité, pour des raisons logistiques, de conduire cette démarche sur une durée plus longue.

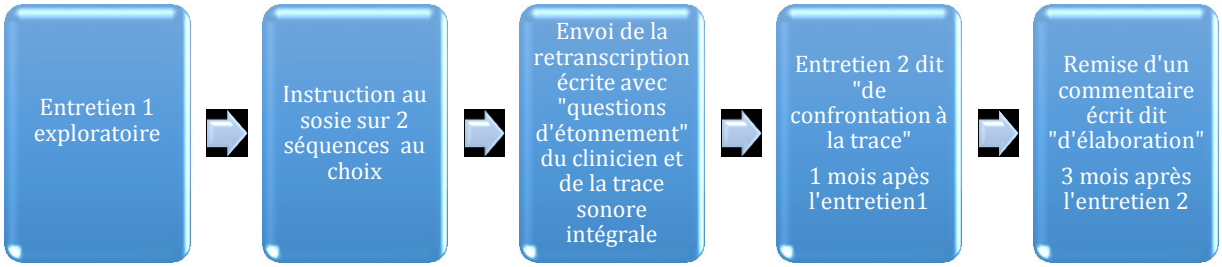


Figure 5 : méthode adaptée d'instruction au sosie

3.4 Phases de déploiement de l'intervention

La figure 6 de la page suivante donne une vision synthétique et globale du dispositif d'intervention.

Selon les professionnels rencontrés, leur disponibilité, la qualité de la relation que nous avons pu construire avec eux, le niveau de connaissance de l'existence du dispositif lui-même par les DSP, toutes les étapes n'ont pas été nécessairement respectées par chaque volontaire. Certains DSP ont participé à l'ensemble du dispositif dès la phase 2, ce qui nous a permis de percevoir certains effets du dispositif ; d'autres ne l'ont intégré qu'en phase 6 lors des réunions collectives ou se sont limités aux phases 2 et 3.

Ce niveau hétérogène de participation à l'ensemble du dispositif est une nouvelle limite de notre recherche-action. Nous avons décidé d'autorité cette flexibilité du cadre. Nous avons œuvré à la (re)contruction constante du dispositif *ad hoc* au fur et à mesure de l'avancée du travail.

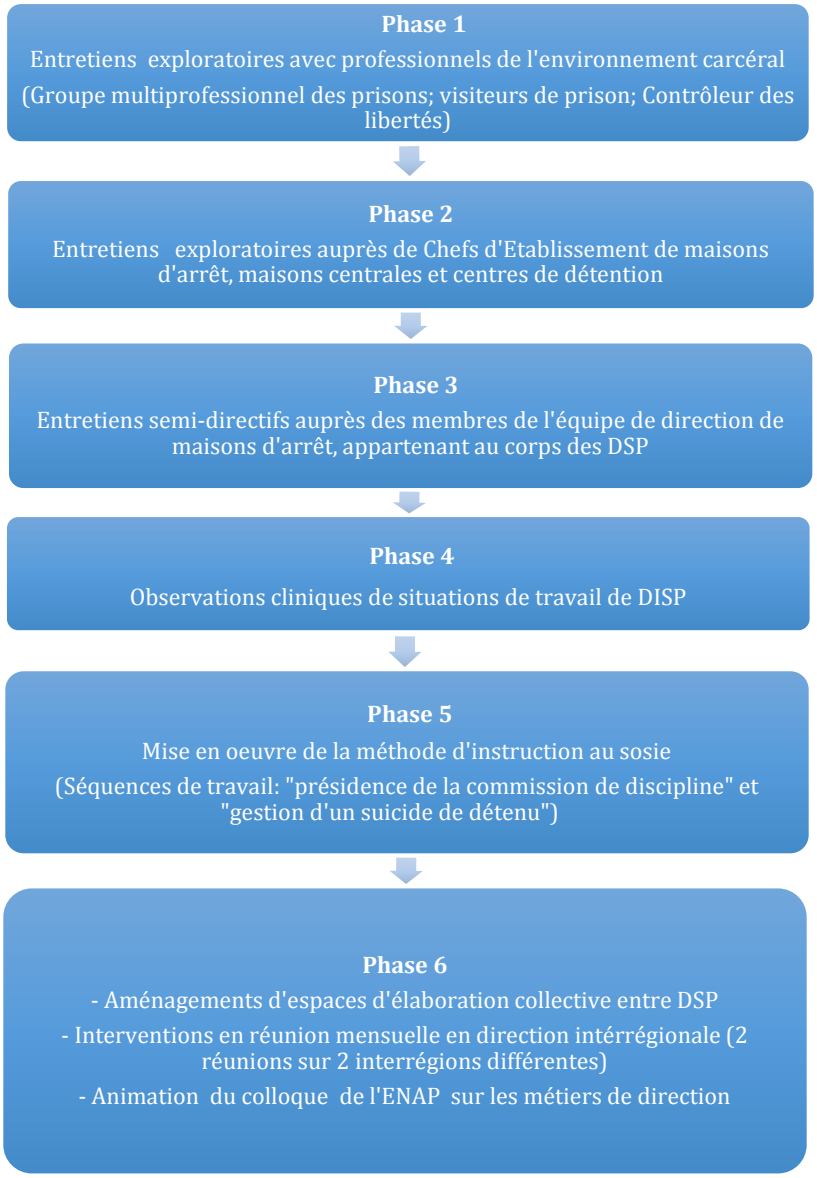


Figure 6 : architecture globale du dispositif de recherche-action

Méthodologie d’analyse des données

1 Principes d'analyse qualitative de discours

Nous rappelons en ce début de section les principes transversaux qui ont prévalu à la construction de notre analyse avant d'expliciter sa mise en œuvre par regroupement thématique.

1.1 Approche phénoménologique

L'enjeu premier, lors de l'analyse qualitative des données, est d'adopter une approche phénoménologique d'emblée plus exploratoire que confirmatoire. La première difficulté que nous avons rencontrée, lors de l'analyse des corpus recueillis lors des entretiens ou lors de l'écoute des enregistrements, fut l'effort que nous avons jugé laborieux de remise à distance de l'objet familier « solitude », un certain *oubli* volontaire de notre éprouvé personnel antérieur.

Mais de quel oubli parle-t-on ? Sans doute de celui qui, loin de se réduire à une perte ou à un manque, devient condition de revitalisation de l'esprit : « il n'y a que l'oubli qui donne à l'esprit la possibilité du renouvellement total, la faculté de tout voir avec des yeux neufs, » de sorte que « ce qui est depuis longtemps familier se fonde en une riche unité avec ce que l'on a vu récemment ». (Gadamer, 1996, p. 32)

La saisie phénoménologique de l'objet solitude professionnelle oblige à un dépassement de la conscience par elle-même, ce qu'Husserl (2003) nomme l'intentionnalité, c'est-à-dire une décentration de la conscience de soi vers une orientation maintenue, tendue vers le seul discours tenu. Difficile alors de se reperdre dans l'inconnu d'une solitude pourtant déjà familière, de « débusquer les positions de force de l'interprétation » (Paillé & Mucchielli, 2013, p. 140), de ne pas céder à la tentation de faire prévaloir une catégorisation sédimentée par notre propre expérience et transposable au discours de l'acteur.

La saisie du discours, première étape de notre analyse, oblige donc à tenir l'examen de notre objet de recherche par la décentration de nous-mêmes, faire usage de notre sensibilité sans pour autant oublier le sujet existentiel que nous sommes, et l'éprouvé d'une expérience faussement similaire ou assimilable à celle du professionnel qui se raconte. Ce travail de mise à distance de nos propres

représentations de la solitude comme affect ou éprouvé personnel, « objet étrangement familier » et dont il s'agit de poursuivre l'investigation clinique, ne fut pas aisé. Nous avons dû composer avec les résonances possibles entre notre expérience de solitude de chercheur « isolé » en milieu carcéral et l'investigation clinique de la solitude professionnelle du DSP. Nous n'avons pas essayé d'évacuer ce jeu de miroir entre solitudes professionnelles au travail : il nous a aidés à mener notre analyse compréhensive. Mais nous avons veillé au maintien d'une juste distance d'appréciation entre deux solitudes qui doivent être regardées sans être comparées.

1.2 Centralité des principes de l'herméneutique et humilité du chercheur

Nous nous appuyons, dans notre méthode d'analyse qualitative du contenu des entretiens retranscrits, sur les principes théoriques et pratiques de l'herméneutique, celle-ci étant appréhendée comme « une réflexion philosophique sur le phénomène de compréhension et le caractère interprétatif de notre expérience du monde » (Grondin, 2003, p. 54).

L'analyse qualitative que nous allons expliciter est bien issue d'un projet de compréhension et d'interprétation (Paillé & Mucchielli, 2013, p. 114) des propos des DSP. Quels sont les enjeux et limites de « cette modalité du comprendre » (Paillé & Mucchielli, 2013, p. 104), de cet « élément structurel ontologique de la compréhension » (Gadamer, 1996, p. 313) ?

Nous comprenons notre analyse des textes d'entretiens retranscrits comme une rencontre : celle du clinicien que nous sommes avec la retranscription elle-même. En ce sens, nous faisons usage de notre inscription subjective de clinicien du travail. Nous ne nions pas la présence du « préjugé », c'est-à-dire notamment de la pré-orientation de notre regard de psychosociologue du travail, les effets des résonances effectives entre propos recueillis et pré-orientation possible de l'interprétation en fonction des objectifs d'analyse que nous poursuivons : « les attentes sont ainsi la base de la mise en tension dont va se sortir l'interprétation ». (Paillé & Mucchielli, 2013, p. 106).

Se déploie ensuite un mouvement dynamique impulsé par un progrès dans la pénétration du sens. Il y a donc un sens pré-esquissé saisi qui s'affine ensuite, une pré-orientation initiale dans la rencontre même entre le contenu des entretiens, notre subjectivité, notre inscription particulière dans l'analyse psychosociologique du travail et le contexte de la recherche au sens large. Il s'agit d'une rencontre entre nous et les textes qui prend la forme d'un dialogue herméneutique au sein

d'un ensemble de cercles herméneutiques qui ne cessent de s'élargir au fur et à mesure de nos tentatives de construction du sens à partir des paroles recueillies, « puisque le concept du tout est relatif et l'affectation à des contextes toujours plus grands réagit toujours aussi sur la compréhension du particulier ». (Gadamer, 1996, p. 209).

L'objet de recherche, ici la solitude au travail du professionnel avec lequel nous nous entretenons, ne peut être saisi dans sa globalité, mais bien dans un double mouvement d'approche à la fois centripète et centrifuge au sein de ces cercles herméneutiques concentriques qui s'élargissent : « La présupposition d'une certaine sorte de tout est impliquée dans la reconnaissance des parties et réciproquement, c'est en construisant les détails que nous construisons le tout ». (Ricoeur, 1986, p. 209)

Il est vain de rechercher un sens absolu ou ultime aux propos, au texte et son contenu. Il nous faut intégrer dans notre recherche à la fois la dimension floue de l'objet « solitude » et l'impossible saisie de son entièreté. Nous butons ainsi sur un réel qui opacifie et « renvoie à un être qui dépasse et déborde l'être-perçu ». (Tengelyi, 2006, p. 26)

Ces limites sont autant d'achoppements dans la saisie du réel, que nous ne devons pas percevoir comme des empêchements à la perception d'un sens, mais comme autant d'occasions de contribuer nous-mêmes en tant que chercheur au devenir d'un sens recueilli en transformation.

C'est ici l'occasion de rappeler l'humilité nécessaire du chercheur qui fut la nôtre en soulignant l'existence de limites mobiles et indépassables dans le travail d'interprétation des données. Nous gardons à l'esprit que la recherche de sens dans des propos reconstruits ne peut se dessaisir d'un mouvement développemental de co-recherche et de co-construction du sens lui-même chez le professionnel interrogé comme chez nous.

Ainsi, Merleau-Ponty (1964) nous rappelle :

> « Un véritable entretien me fait accéder à des pensées dont je ne me savais, dont je n'étais pas capable, et je me sens suivi quelquefois dans un chemin inconnu de moi-même et que mon discours, relancé par autrui, est en train de frayer pour moi » (p. 29).

La succession des entretiens et les allers retours entre phases de « recueil des données » sur le terrain et d'analyse, entretiennent une situation de dialogue entre une herméneutique de terrain et une herméneutique d'analyse proprement dite des propos *a posteriori*.

Ce que nous percevons lors de la situation d'entretien a permis de révéler des couches du vécu et de l'action (Vermersch, 2006) : la retranscription au fur et à mesure de la progression du terrain, notre activité constante de recherche de sens à partir des écrits et des enregistrements recueillis, la confrontation avec la théorie, le dialogue et la rencontre par la controverse scientifique avec nos collègues chercheurs ergonomes, sociologues ou psychologues, nous ont permis de retoucher les esquisses de sens antécédentes, d'approcher un mouvement de développement du sens, de maintenir un acte de compréhension constamment réajusté à son objet, de mesurer la profondeur du flou tout en œuvrant à son développement. Il s'agissait de repousser les limites de notre compréhension de l'objet « solitude professionnelle » et c'est l'existence même de ces limites qui a encouragé le développement de notre pensée. Le risque clinique était celui d'une écoute assujettie au phénomène de solitude résonnant du côté d'un certain interactionnisme plutôt qu'en accord avec la référence métapsychologique de la solitude.

1.3 Le choix de l'analyse qualitative de discours

1.3.1 Étapes de l'analyse qualitative de discours

Nous avons procédé à l'analyse de contenu en utilisant la catégorisation (Bardin, 1977). Il s'agit en l'occurrence de construire les différentes catégories d'éléments en recherchant ce que chacun d'eux a en commun avec les autres (Ibid., p.151). C'est une démarche de type structuraliste qui s'effectue en deux étapes : l'inventaire, c'est-à-dire l'identification puis l'isolement des éléments, et la classification c'est-à-dire la répartition en cherchant ou en imposant une certaine organisation aux messages (Quivy & Van Campenhoudt, 2011, p 171).

Cette catégorisation thématique a été un moment pivot de notre recherche. Nous sommes passés par des moments de tâtonnements et de doutes : son aboutissement fut le fruit de travaux successifs de construction et déconstruction, devant l'ampleur du *corpus* à explorer. Bien qu'indispensable à la construction d'une analyse structuraliste du discours, la catégorisation doit ensuite être dépassée : l'approche systémique est ensuite nécessaire pour s'affranchir de ce principe artificiel d'exclusion mutuelle et approcher le réel, en explorer interactions et régulations aux limites. Le thème est ainsi « une unité indéfinissable » aux frontières mouvantes.

1.3.2 Essai d'analyse automatique de discours

Nous avons fait le choix d'utiliser le logiciel d'analyse automatique de discours *Tropes*. Ce logiciel est avec *Alceste* le plus utilisé en sciences humaines. Son usage nous a semblé plus accessible. Nous l'avons donc testé avec l'objectif initial qu'il puisse suffire à structurer notre analyse.

1.3.2.1 Le logiciel *Tropes*

Tropes est un logiciel d'analyse sémantique de texte. Son objectif, sans interprétation préalable, est d'accéder à l'ossature première du texte qui en construit le sens. Il est fondé sur l'analyse cognitivo-discursive étayée sur une conception psychosociale du sujet (Ghiglione, Kekenbosch, & Landré, 1995).

Les résultats obtenus s'appuient sur l'identification des unités d'analyse retenues (mots, groupes de mots, phrases, paragraphes, texte), la catégorisation et les regroupements possibles de ces unités, les associations éventuelles identifiées entre elles. Sont ainsi analysées les productions langagières, unités minimales porteuses de sens, autant d'unités de traitement cognitif de l'information selon les principes de l'analyse cognitivo-discursive.

Nous soulignons qu'un travail interprétatif obligatoire succède à l'analyse faite par le logiciel.

1.3.2.2 Limites de l'analyse automatique de discours

Lors d'essais successifs du logiciel, nous nous sommes heurtés à deux limites essentielles. Le traitement cognitif de l'information, s'il permet une identification et une classification précise d'unités porteuses de sens, morcelle et isole le discours de son contexte de production. Or, le champ sémantique associé à la solitude professionnelle est riche et étendu, comme nous l'avons vu lors de

notre revue théorique. Loin d'uniquement préciser l'objet de recherche ou le qualifier avec rigueur, la sémantique étendue de la solitude la floute. Les significations de mêmes termes varient d'un locuteur à l'autre : les termes « isolement » et « solitude », « sentiment d'isolement » et « sentiment de solitude » sont source de confusion de par leur polysémie.

Notre analyse consiste, sous les aspects montrés de la solitude par le locuteur, à identifier les logiques de travestissement ou d'idéalisation du vécu de solitude. La solitude se montre et se dissimule. Ce sont précisément ces stratégies de façonnage et de masquage des visages de la solitude par le locuteur lui-même qui sont heuristiquement fécondes. Le logiciel ne peut les relever. Au-delà de l'étude des stratégies discursives, c'est un objectif de compréhension des solitudes que nous poursuivons.

Nous comprenons donc que le travail d'objectivation du sens réalisé par le logiciel évince notre subjectivité de clinicien, notre implication émotionnelle et ses résonances sur le discours recueilli (Drapeau & Letendre, 2001), la co-construction du sens des conduites qu'elle a pu permettre, son action transformatrice des vécus des professionnels.

Précisons que nous avons multiplié les focales d'accès au réel de la solitude, à ce qui s'en montre, à sa normalisation, à son idéalisation, mais aussi à son invisibilité parfois clandestine, à ses vécus intimes, en multipliant les occasions de confrontation du professionnel aux situations de travail réelles. Le logiciel *Tropes* ne prend pas en compte le développement de la réflexivité induit par le dispositif méthodologique d'intervention lui-même.

Nous avons donc opté pour une analyse thématique manuelle de contenu des discours qui s'appuie sur une grille de dépouillement que nous allons présenter dans la section suivante.

2. Analyse des données : grille de dépouillement des entretiens

Nous avons construit une grille d'analyse permettant de relever et de répertorier de manière thématique les matériaux en lien avec notre objet d'étude. Chacune de nos trois hypothèses « procure à la recherche un fil conducteur particulièrement efficace qui, à partir du moment où elle est formulée, remplace la question de recherche dans cette fonction, même si celle-ci doit rester à présente à l'esprit » (Quivy & Van Campenhoudt, 2011, p. 127).

Dans le tableau 5 ci-après, nous montrons comment les catégories thématiques sont articulées aux 3 hypothèses et étayées par notre revue théorique. En annexe 7, nous avons explicité un exemple d'analyse thématique complète d'un entretien à partir de cette grille thématique. L'analyse des matériaux recueillis a été conduite sur les plans longitudinal et transversal : l'analyse longitudinale a pu nous permettre de repérer les modalités de construction de l'isolement, l'organisation des systèmes de représentation de la solitude professionnelle chez les directeurs, les réaménagements possibles de la relation intime au vécu de solitude, les inflexions et conscientisations induites par la réflexivité de l'échange narratif et l'occurrence des entretiens. L'analyse transversale nous a permis d'accéder à la diversité des expériences subjectives de solitude en fonction du soutien social perçu et de ses sources, aux paradigmes situationnels associés pour traiter d'une riposte possible à la déliaison et au vécu souffrant de solitude, à la variété des rapports aux administrations centrale et régionale, à l'hétérogénéité de la nature et de la qualité des liens établis avec l'ensemble des catégories de personnels et la population carcérale.

H1 : existence d'une solitude professionnelle résistante	**Les signes d'une capacité de riposte et de dégagement du sujet à l'isolement perçu:** Les stratégies de défense individuelles et collectives Les stratégies de conformisation La recherche de reconnaissance La (ré)activation des mécanismes de coopération La recherche de soutien social Le (re)tissage du lien social
H2 : existence d'une solitude professionnelle créative	**Les signes d'une solitude développementale :** La solitude habitée en l'absence d'autrui : la ressource socio-historique, le collectif professionnel intériorisé, les valeurs structurantes du sujet, l'environnement professionnel « suffisamment bon », la perception d'un soutien social étayant L'existence d'une capacité d'être seul au travail, grâce à un usage de ressources propres et singulières issues du parcours et de l'environnement professionnel du sujet. L'existence d'espaces transitionnels de réinvention de soi et de l'activité de travail propices à la créativité
H3 : existence d'une solitude professionnelle désolante faute de ressources internes et externes mobilisables par le sujet isolé	**Les signes de l'esseulement** Le repli sur soi d'un sujet souffrant : l'érosion du lien social au travail, la carence de soutien social perçu, la perte installée de sens au travail, la disqualification, le rejet ou la mise au ban par les autres.

<u>**THÉMATIQUES PRINCIPALES**</u>	D/ **Dynamique d'inclusion et d'exclusion au travail** :
A/ **Biographie, parcours professionnel et affirmation identitaire du sujet :** Ancrage axiologique : valeurs institutionnelles et valeurs professionnelles du DSP, histoire de vie et résonances symboliques (*Définition de soi (je suis/je ne suis pas) et Continuité de soi (avant, maintenant/après, ici/ ailleurs).* B/ **Organisation du travail et évolution du métier :** Temps individuels et temps collectifs, rapport au temps, part de controverse professionnelle, liens de solidarité, les signes d'intensification du travail. La proportion travail solitaire / travail collectif. C/ **Critères, évaluation et perception de la performance individuelle, et collective** : Construction des critères de qualité du travail entre qualité prescrite et qualité perçue du travail	Fabrique de l'isolement, la fabrique des solidarités ; savoir se situer : le cas particulier du logement de fonction E/ **Projets, Pratiques professionnelles innovantes** : Initiatives, innovations et actes créatifs posés au travail. F/ **Soutien social perçu** : Intra pénitentiaire / hors pénitentiaire ; rapports à hiérarchie/administration centrale ; soutien social perçu dans les murs/hors les murs, en détention/hors détention, entre pairs professionnels, avec les autres catégories de personnel / Autres administrations ; étayage familial, amical, associatif… G/ **Porosité des sphères de vie** : Régulation entre sous-systèmes d'activité/activités hors travail. Le sujet constructeur / acteur de son modèle de vie H/ **Santé : physique/psychique/ « somatisations ».** Exploration du rapport subjectif à l'isolement. La solitude et ses résonances : Sentiment de solitude et pathologies de la solitude

<u>Tableau 5 : construction de l'analyse thématique</u>

Résultats

1 Fabrique de l'isolement et organisation sous contrainte du travail

Cette section identifie les causes principales de l'isolement au travail inscrites dans son organisation au sein de l'établissement, la répartition des tâches, responsabilités et missions entre DSP. Nous en profiterons pour esquisser les premiers liens entre isolement et solitude professionnelle des directeurs.

1.1 La division du travail au sein de l'équipe de direction : du prescrit au réalisé

Dans le tableau 6 ci-après, nous exposons l'organisation formelle du travail de direction au sein de l'établissement pénitentiaire MA3. Il explicite la répartition des tâches, des missions et des responsabilités entre directeurs. Au sein de MA1, MA2 et MA4, nous n'avons pas pu nous procurer ce type de document : les chefs d'établissement ont argumenté sur son caractère confidentiel ou sur le fait qu'il ne soit pas encore finalisé.

Nous entrevoyons immédiatement les limites de ces essais de formalisation des missions et responsabilités associés aux fiches de poste et revues de compétences : ils ne rendent pas compte de la réalité du travail et des décalages entre positionnements hiérarchiques et attributions fonctionnelles.

Les DSP coordonnent l'activité de nombreux services et partenaires. L'organisation pensée du travail qui nous est donnée à voir installe bien un cadre de référence étayé sur les modalités de division des hommes, des missions et des tâches. Nous rappelons que les liens fonctionnels explicités de coordination et de collaboration ne disent rien des dynamiques coopératives qui se situent, elles, du côté du travail réel. Nous faisons ici référence à la définition donnée par Dejours (1993) de la coopération comme l'ensemble des liens que construisent entre eux des agents en vue de réaliser volontairement une œuvre commune, incluant les autres acteurs de terrain (pp. 41-53).

RÉFÉRENT	DOSSIERS	SERVICES ET PARTENAIRES ASSOCIES	INTÉRIM
Directeur adjoint	Procédures contradictoires : - Discipline - Isolement - Mise en œuvre de l'article 24 de la loi du 12/04/2000 – Greffe Pénitentiaire - Aménagement des peines - Prévention suicide - Suivi des rapports et requêtes des organes de contrôle - Politique culturelle - Relations avec le SPIP	- **Équipe de direction** - Services du fichier - Responsable du greffe - Magistrats - SPIP[73] - Médecins-chefs de l'UCSA[74] et du SMPR[75] - Directrice des ressources humaines - Responsable de la formation des personnels SPIP - Coordinateur culturel - Chef des détentions et responsable infrastructures	
Directeur RH[76]	- Politique d'hygiène de sécurité et des conditions de travail - UHSI[77], UHSA[78] et UPH - Communication	- Assistants de prévention - Directeur des services techniques - Médecin Chef du SMPR - Responsable UHSI - Attachée de direction	- Chef d'établissement - Directrice adjointe

[73] SPIP : Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation
[74] UCSA : Unité de Consultation et de Soins Ambulatoires
[75] SMPR : Service Médico-Psychologique Régional
[76] RH : Ressources Humaines
[77] UHSI : Unité Hospitalière Sécurisée Interrégionale
[78] UHSA : Unité Hospitalière Spécialement Aménagée

Directrice 1re division	- Chef de projet labellisation - Gestion du QSL[79]	- Services et partenaires impliqués - Directrice adjointe - DISP[80] - Directeur du QPA[81]/chef de détention	Chef d'établissement Directrice adjointe
Directrice du CNE[82]	- Associations - Visiteurs de prison - Bibliothèques	- Encadrement SPIP - Chef des détentions et responsable infrastructure	
Directeur 2e division	- Prise en charge sanitaire somatique - Lutte contre la pauvreté	- Médecin Chef de l'UCSA - Chef des détentions et responsable infrastructure	
Directeur 3e division	- Enseignement - Canal vidéo	- Responsable local de l'enseignement - Assistantes de formation - SPIP - Genepi/auxilia	
Directeur de la MAF	- Formation professionnelle - Travail	- Responsable local de la formation professionnelle - Responsable local du travail	
Directeur du QPA	- Travail	- Partenaires insertion	

Tableau 6 : exemple de répartition des missions et responsabilités au sein d'une équipe de direction de maison d'arrêt (MA3)

[79] QSL : Quartier de Semi-Liberté
[80] DISP : Direction Interrégionale des Services Pénitentiaires
[81] QPA : Quartier pour Peines Aménagées
[82] CNE : Centre national d'évaluation

A plusieurs reprises, nous avons relevé les écarts naturels entre organisation prescrite et organisation réelle du travail. Donnons en quelques exemples.

Chaque directeur de MA3 est censé veiller à la bonne exécution de l'ensemble des procédures contradictoires (commissions de discipline, commissions d'aménagement des peines, commissions pluridisciplinaires uniques), au suivi des dossiers identifiés comme stratégiques sous la responsabilité de la directrice adjointe (politique de prévention du suicide, coordination des parcours de détenus avec les services pénitentiaires d'insertion et de probation, suivi des rapports et requêtes des organes de contrôles, relations avec les services pénitentiaires d'insertion et de probation). Certains dossiers pourtant transversaux liés à la politique générale de l'établissement (politique culturelle, enseignement, travail, lien avec les associations) peuvent être sous la responsabilité exclusive d'un directeur alors que l'organisation prévoit une coordination entre directeur référent et directeurs partenaires. C'est le cas notamment au sein de MA3 où nous avons remarqué que la majorité des relations avec les unités médicales (UHSI, UHSA, UCSA) est gérée par la DRH sans l'appui du directeur 2e division pour la prise en charge sanitaire somatique, ou du directeur adjoint. Suzanne (41 ans, MA3, numéro 4) explique :

> *« C'est moi qui ai récupéré toute la santé. Pour beaucoup de mes collègues, le soin c'est chronophage. Beaucoup de cinéma, de fausses alertes, des plaintes pour rien. Moi je suis ressources humaines alors ça me revient. »*

Nous soulignons l'écart avec le discours tenu par le chef d'établissement :

> *« La répartition des tâches, c'est penser ensemble au plus juste. Chacun écrit ce qu'il fait et fait ce qu'il écrit. C'est un document de référence. Donc on s'y tient. »* (Hervé, 55 ans, MA3, CE)

L'intérim au sein de MA3 du chef d'établissement et de son adjoint (délégation de leurs responsabilités et suivi des dossiers courants) n'est théoriquement assuré que par les numéros 2, 3 et 4. Dans les faits, nous avons pu constater qu'il pouvait pourtant s'étendre et qu'en l'occurrence le directeur de la 2eme division (numéro 5) avait été contraint d'assurer le remplacement de l'adjointe au CE lors d'une de nos observations, en raison de l'absence

imprévue et cumulée des directeurs de grade plus élevé. Un sentiment d'insécurité est parfois exprimé :

> *« Les imprévus, les absences entre nous, il y en tout le temps. Alors du coup, un jour comme aujourd'hui vous assurez le remplacement du chef d'établissement. Et vous n'avez pas le choix. Je le sens et j'appréhende quand ça va arriver ».* (Albane, 37 ans, MA3, numéro 2)

Ce phénomène de « généralisation d'un intérim imprévisible » semble s'accentuer dans des MA de tailles plus réduites comme MA1 ou MA2. Mais il est reste présent au sein d'équipes de direction pourtant étoffées comme sur MA3, ce qui nous a surpris.

Les périodes de remplacement du chef d'établissement et de son adjoint sont diversement anticipées selon les MA. Les contraintes évoquées sont essentiellement d'ordre temporel. Albane (37 ans, MA3, numéro 2) souligne :

> *« On prend le temps avant la période d'absence de se dire un maximum de choses. Ça c'est le vrai intérim, celui qui ne vous prend pas au dépourvu. On prend le temps de le faire. Dans les faits, c'est loin d'être toujours le cas ! »*

Au sein de la maison d'arrêt MA1, Ghyslaine (37 ans, numéro 2) s'interroge sur le manque d'espaces de transmission d'informations. Elle associe l'obligation d'improvisation à laquelle elle est confrontée lors de chaque période de remplacement du CE à un sentiment émergent d'imposture lié au devoir de montrer qu'elle sait sans savoir :

> *« Dans les faits, je continue mon travail de d'habitude. Je ne peux pas faire autre chose que ce que je fais d'habitude, parce que je connais rien de ce qui est en cours. On n'a pas le temps de se dire les choses en fin de semaine comme prévu ; on ne prend pas ce temps. Et moi je me borne à faire mon boulot comme d'hab'. C'est déjà bien suffisant. Après si on a besoin de moi, je joue mon rôle. Ça se borne à ça, mais je me sens bien seule pour le coup. J'improvise sans savoir, et surtout j'ai l'impression que je leurre tout le monde, à commencer par les agents ».*

Les interactions entre directeurs qui s'interpellent visent la coordination entre les activités individuelles plus que leur partage. Les dynamiques collaboratives ne trouvent à se loger que dans des interstices d'espace et de temps relativement réduits par la multiplication des tâches

et l'individualisation des missions en réaction à un environnement extérieur toujours plus sollicitant :

> « *On ne prend le temps de se parler que pour l'essentiel (…) ce qu'il faut savoir quand notamment on a à faire le suivi d'un détenu chaud. Bref les évènements ordinaires. Ce qui urge en détention. Sinon c'est presque du luxe ! »* (Margareth, 31 ans, MA1, numéro 4)

Les espaces de convivialité entre directeurs, pourtant contributifs à la sédimentation des collectifs professionnels nous ont semblé réduits lors de nos observations. Peut-être est-ce dû à notre simple présence, mais nous avons remarqué la rareté des pauses ou des moments d'échanges informels entre directeurs.

> « *Les moments de partage, le café, la rigolade, c'est un peu des moments volés au temps dont on dispose finalement même pas*. » (Françoise, 48 ans, MA4, numéro 3)

> « *Les repas, on les partage souvent seuls* (rires). *Moi je vais rarement au MESS, pas le temps. Je préfère m'avancer sur ce que j'ai à faire dans mon bureau. C'est moins glamour, mais c'est efficace* (rires) » (Damien, MA4, 56 ans, numéro 1)

> « *Mon collègue, je prends à peine le temps de déjeuner avec lui. Je n'ai pas le temps et lui demande parfois s'il connaît tel ou tel gars, ce qu'il en pense, si éventuellement il a eu un cas similaire par le passé. Mais ça s'arrête là.*» (Didier, 55 ans, MA4, numéro 2)

Sur MA2, chaque directeur semble s'isoler de ses pairs pour prendre son déjeuner (3 lieux de repas différents pour 3 directeurs lors de notre observation : domicile, MESS, restaurant), pourtant sur le même temps 12h-13h.

1.2 Planification et temps raccourcis

1.2.1 Temps resserré, temps désorganisé

Nous présentons au lecteur dans le tableau 7 ci-après la planification de l'emploi du temps hebdomadaire au sein de la maison d'arrêt MA1. Nous constatons que les réunions institutionnelles présidées par un directeur de services pénitentiaires occupent réellement entre 40% et 60% du temps de travail hebdomadaire théorique selon nos observations conduites auprès des directeurs que nous avons pu accompagner. Les commissions pluridisciplinaires

uniques[83] et les commissions de disciplines sont quotidiennes. Selon le niveau d'infractions constatées en détention, le nombre de détenus, les flux circulant, entrant ou sortant, ces réunions initialement présidées à tour de rôle par les DSP semblent pouvoir s'allonger, se cumuler, voire se chevaucher de manière erratique selon le volume d'activités à traiter.

[83] Commission pluridisciplinaire unique : le principe en est acté avec la circulaire de l'administration pénitentiaire du 14 janvier 2009 dans la cadre de la poursuite de l'implantation des règles pénitentiaires européennes (RPE). Axée sur une prise en charge pluridisciplinaire pour l'appréciation des besoins du détenu (sanitaires, psychologiques, matériels, sociaux…), un de ses objectifs principaux est l'amélioration de l'accueil des arrivants et de limiter les effets du choc carcéral et du risque associé de suicide notamment pour les détenus « primaires » (première incarcération). Un bilan individualisé est établi s'attachant à la dangerosité (sans en préciser la qualification) et à la vulnérabilité de la personne détenue. Un représentant des équipes soignantes de l'unité de consultations et de soins ambulatoires et le cas échéant du service du médico-psychologique régional peut être présent à la demande du chef d'établissement.

Planning hebdomadaire de direction

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
09h-09h30		Rapport direction	Rapport direction	Rapport direction	Rapport direction
09h30-11h30					Réunion police Préfecture par quinzaine
10h30-12h00		Réunion Parquet			
11h00-12h00	Réunion des chefs de service				
14h15-16h00				Réunion interservices par quinzaine	
Présidence par personnel de direction	Commission de discipline	Commission de discipline	Commission de discipline	Commission de discipline	Commission de discipline
Participation des directeurs de secteurs	Commission d'Application des peines alternativement par quinzaine 1ere et 2e division		Commission d'Application des peines 2e division/15 jours	Commission d'Application des peines QMAF mensuel	
Présidence par officiers de direction ou officiers	Commission Pluridisciplinaire Unique[84]	Commission Pluridisciplinaire Unique	Commission Pluridisciplinaire Unique	Commission Pluridisciplinaire Unique	Commission Pluridisciplinaire Unique

Animé par le chef d'établissement

Participation du chef d'établissement

Tableau 7 : exemple de planification hebdomadaire collective (MA1)

[84] Commission Pluridisciplinaire unique : le principe en est acté avec la circulaire de l'administration pénitentiaire du 14 janvier 2009 dans la cadre de la poursuite de l'implantation des règles pénitentiaires européennes (RPE). Axée sur une prise en charge pluridisciplinaire pour l'appréciation des besoins du détenu (sanitaires, psychologiques, matériels, sociaux…), un de ses objectifs principaux est l'amélioration de l' l'accueil des arrivants et de limiter les effets du choc carcéral et du risque associé de suicide notamment pour les détenus « primaires » (première incarcération). Un bilan individualisé est établi s'attachant à la dangerosité (sans en préciser la qualification) et à la vulnérabilité de la personne détenue. Un représentant des équipes soignantes de l'unité de consultations et de soins ambulatoires et le cas échéant du service du médico-psychologique régional peut être présent à la demande du chef d'établissement.

Des espaces quotidiens de réunion entre directeurs, dénommés « rapports de direction » au sein des établissements, sont formalisés comme nous le voyons dans le tableau 7. Dans les faits, lors de nos observations, nous avons pu noter que ces points collectifs pouvaient être fréquemment reportés ou annulés pour faire face à la gestion d'activités multiples et non anticipées.

L'objectif central à tenir est le maintien d'une capacité de régulation opérationnelle et systémique de l'établissement : chaque DSP doit atteindre un niveau volumétrique suffisant de prises de décision pour faire face à l'inflation du nombre de cas de détenus, d'arbitrages associés à mener en un temps réduit, imposés par la recrudescence des incidents en détention et la montée de la violence associée, l'augmentation endémique des problématiques de santé mentale et physique au sein de la population carcérale. Ce sont autant de parcours carcéraux et de vie divers dont il s'agit d'évaluer le niveau de dangerosité pour l'établissement comme pour les sujets eux-mêmes dans le temps imparti, autant de troubles potentiels à un équilibre interne toujours éminemment instable, car structurellement conflictuel.

Les DSP dans leur majorité soulignent une surcharge de leur emploi du temps et une augmentation sensible du rythme de travail devant la multiplication des tâches à accomplir. Le travail de direction est préoccupé par la recherche d'une performance axée sur l'atteinte d'un niveau de productivité d'actions : en ce sens, diriger, c'est avant tout produire, mais aussi exécuter dans un temps limité. Les DSP semblent donc vivre un resserrement du temps dans l'instantané, son écrasement dans un immédiat frappé d'alignement.

Extrait 1 de notre carnet de recherche : une première matinée d'observation

(28 mai 2013)

Pour un temps d'observation, nous avons accompagné Ghyslaine, DSP numéro 2 au sein de MA1, pendant 3 heures, un lundi matin de 09h à 12h.

- 07h50: arrivée au bureau
- 07h50- 08h25 : consultation boîte mail- réponse à 5 appels entrants- 3 appels sortants (dont la direction interrégionale, le poste d'accueil de la MA, la détention). Point téléphonique avec la détention, la cheffe de détention monte – échange sur 4 actes de

violences entre détenus (20 mn) - Prise de décision : 2 audiences immédiates sont programmées avec les deux détenus dès 09h30.

- 08h25-08h40 : salut de l'ensemble du personnel administratif dans chaque bureau. Salut de 5 agents de surveillance dans le hall principal ; passage rapide en détention sur 1 coursive. Rencontre rapide avec le numéro 3.

- 08h45- 09h25 : réunion de direction : 4 DSP présents -1 absent. 1 attaché de direction présent.

- Temps initial prévu pour la réunion : 2h

- Objectifs prévus pour la réunion : (ordre du jour initial envoyé par le CE aux DSP le jeudi précédent) : discussion autour du projet d'établissement ; point sur la certification quartier nouveaux arrivants, retour d'informations réunion des CE en réunion interrégionale.

- Au final, 40 minutes de réunion axées sur une réflexion autour de l'annonce récente d'un mouvement de grève par le personnel de surveillance. Construction d'une réponse stratégique adaptée. Le CE demande à ce que 6 commissions de disciplines soient programmées durant la semaine au lieu des 4 prévues. Est actée l'annulation des 4 rapports de direction prévus de la semaine. La réunion interservices est annulée. En raison de l'augmentation des dossiers de détenus à instruire, 2 réunions avec le parquet sont programmées cette semaine au lieu d'une.

- Observations en cours de réunion : peu de dialogue, chaque directeur prend des notes. Seul le CE s'exprime. 2 prises de parole au final dans l'équipe dont 1 par le CE adjoint et 1 question posée par CE numéro 3.

- 09h35- 09h55 : audience en détention avec un détenu en présence de la cheffe de détention. Est programmée immédiatement une nouvelle audience avec un second détenu. Durée prévue : 30 minutes. Durée réelle : 12 minutes**.**

En fin de matinée, Ghyslaine précise (enregistrement) :

« C'est souvent comme ça. Y a que de l'imprévu et le temps se rallonge pas. Alors au final, on se voit tous entre deux portes. Chacun a ses affaires ! Et puis on n'est pas là pour trop

discuter. La parole du chef ça compte. (…) Oui, effectivement, la solitude on la porte, mais on n'a vraiment pas le temps d'y penser ! Comment vous dire… En fait tout va très vite. On planifie, on déplanifie, on se tient au courant des derniers évènements. Mais après, on repart chacun de son côté. Au bureau, à la tâche, en détention. C'est le four et le moulin à la fois ! ».

Extrait 2 de notre carnet de recherche : la présence à une commission pluridisciplinaire unique (CPU)

(13 novembre 2013)

Lors de notre présence en commission pluridisciplinaire unique aux côtés de Patrick (57 ans, MA1, numéro 3), nous avons constaté sur une durée de 130 minutes le passage en revue de 38 dossiers de 38 détenus différents afin de décider des régimes de détention et mesures de prévention approprieés. Le temps moyen d'étude d'un dossier est donc légèrement supérieur à 3 minutes en moyenne, oscillant lors de notre observation entre une vingtaine de secondes et 4 minutes pleines. Chaque étude est clôturée par une confirmation ou une infirmation du directeur suite aux préconisations parfois divergentes des acteurs présents.

L'évaluation contradictoire du cas semble donc bien collective lors des commissions. La majorité des acteurs présents s'exprime. L'ambiance générale apparaît conviviale. Mais nous nous pouvons paradoxalement un premier lien avec une solitude résiduelle qui semble parfois résister, quand le doute s'installe sur la justesse de l'arbitrage et ses conséquences potentielles. La solitude n'est pas qu'une solitude de l'instant, mais bien le sentiment d'un face-à-face solitaire chronicisé avec l'incertitude rémanente, le rappel à l'ordre possible d'une réalité qui peut resurgir de manière inopinée, et l'injonction pour le DSP d'être et de se montrer malgré tout certain de sa décision :

« *Oui bien sûr ils sont tous là ; chacun a son mot à dire. Mais vous restez à distance. (…) Vous devez vous faire une bonne idée des choses. Mais le poids des responsabilités au final, c'est vous qui vous le coltinez. Si la décision est mauvaise, c'est vous qu'on vient voir. Ça, vous le savez quand vous décidez. Et après, ça ne quitte pas vos petites épaules, même si sur le moment c'est allé très vite* » (Patrick, 57 ans, MA1, numéro 3)

Entouré pourtant lors de la CPU, dans une ambiance qui apparaît conviviale, le DSP se perçoit malgré tout isolé. Cet isolement associé aux doutes sur les décisions prises perdurera à l'issue de la commission.

Le *leadership* du DSP se démontre dans sa capacité à prendre la décision, dans sa rapidité à la prendre et dans celle à l'argumenter. Cumuler les décisions c'est parfois ne plus se sentir en capacité de saisir le *kaïros*, le temps mûri de l'opportunité :

« Je sais que c'est pas le moment. C'est pas stratégique. Mais au final, j'ai trop de contraintes. La Direction me presse parce que le Politique a décidé. Par exemple, les fouilles systématiques au corps c'est devenu illégal. Alors j'ai du appliquer la loi. Obligé de décider malgré moi, évidemment. Ça ma paru précipité ». (Aurélia, 23 ans, MA2, numéro 3)

Extrait 3 de notre carnet de recherche : une seconde matinée d'observation

(14 mars 2013)

Nous avons relevé lors de deux heures d'observation en matinée auprès de Franck, directeur d'un quartier de détention pour hommes (MA2, numéro 2), 28 appels téléphoniques entrants dont 22 émis par des officiers en détention, 15 entretiens dans son bureau d'une durée moyenne de 7 minutes chacun, non initialement prévus, dont 9 échanges sur des situations de détenus demandant immédiatement réponse.

L'organisation de l'équipe de direction doit ainsi continuellement se reconfigurer sous la pression d'évènements et de sollicitations conjoncturelles multiples. Certes, nous retrouvons classiquement la mise en tension habituelle au niveau du travail entre planification et réactivité, entre « l'abstraction nécessaire au détachement du plan » et « l'ancrage dans la situation » (Thevenot, 1995). Toutefois, nous relevons la portée symbolique de ce conflit normatif auquel le DSP se voit exposé, entre la construction d'une stratégie stabilisée, élaborée et ancrée dans le temps, et la réalisation de tâches qui se succèdent et s'imposent sous la contrainte d'un environnement constamment mouvant : certains DSP évoquent le risque de « perdre pied » dans une activité de direction qui paradoxalement les dirige :

« C'est vrai qu'on peut dire qu'on ne décide pas de grand-chose, que ça sert pas à rien chose ce qu'on prévoit. C'est l'imprévu qui nous guide. On est un peu suspendu à lui (rires). *»* (Suzanne, 41 ans, MA3, numéro 4)

Patrick (57 ans, MA1, numéro 3) souligne en employant la métaphore militaire, le paradoxe entre une action démultipliée et ses effets réduits :

« *Je suis un vrai soldat qui ne maîtrise pas grand-chose et agit par réflexe sans penser. Presque toujours pareil, pour les mêmes problèmes, chaque jour. On peut se dire : mais alors à quoi ça sert si ça repart toujours de travers, et qu'il faut remettre droit… ».*

Une cheffe d'établissement que nous avons rencontrée en DI fait un lien avec la volatilité de la population carcérale :

« *Particulièrement dans les maisons d'arrêt où les détenus, ça change tous les quatre matins. Vous commencez quelque chose, et puis ça part. Faut refaire. Et pas avec les mêmes. Et puis la plupart ils savent qu'ils sont de passage. Alors ils refont les mêmes conneries. En faire le plus pendant un minimum de temps, celui de leur passage, ça en amuse certains ».*

1.2.2 Temps hachuré, *Diktat* de l'urgence et risque dispersif

Lors de nos observations sur le terrain, nous avons remarqué que les incidents en détention hachuraient le temps planifié : la temporalité carcérale impose notamment son rythme. L'utilité des chefs de détention et des gradés pour parer aux intrusions de la détention, leur aptitude à gérer les incidents et faire tampon avant que l'information ne soit traitée par le directeur est inégalement perçue :

« *Ils (les gradés) savent au final pas traiter ; ils s'en remettent à vous pour être certains de bien faire les choses ou parce que tout simplement ils ont envie d'avoir votre aval. Le chef de détention, ça devrait être un appui et un filtre. Ça ne l'est pas toujours, loin de là !* » (Françoise, 48 ans, MA4, numéro 3)

L'emploi récurrent d'expressions métaphoriques comme *« colmater les brèches »*, *« éteindre les feux »*, *« jouer en permanence aux pompiers »* illustrent l'injonction tacite qui est faite aux

DSP d'agir immédiatement. Ils se sont souvent plaints, y compris lors des réunions de groupe, de cette prévalence de l'action rapide.

Nous nuançons toutefois ce constat. Certains directeurs nous indiquent pouvoir faire usage stratégiquement de l'urgence. Elle peut leur donner prétexte à se montrer ostensiblement agissant, à réassurer sur leur capacité de maîtrise combative des évènements. Se saisir de l'urgence c'est aussi s'affranchir d'un regard potentiellement évaluateur de ses pairs, ou se soustraire d'une dynamique collaborative dont le DSP ne perçoit pas clairement le sens ou l'efficacité. Le primat d'une action individuelle rapide et conquérante en détention justifie parfois la désertion de l'espace collectif :

> « *Et puis moi vous savez, les réunions entre nous, je vois pas l'intérêt. Au final, je sais que je vais devoir faire seul. Alors plus y a d'imprévus, mieux c'est. Moi les autres je m'en passe, ou j'ai appris à m'en passer. Devant ça va, vous essayez de parler, de donner votre position. Mais après, derrière, attention aux coups de bâtons. Donc être là simplement pour approuver le chef ou celui qui est bien vu, moi ça me dit rien. Donc heureusement que le téléphone sonne tout le temps et que je descends !!!* » (Didier, 55 ans, MA4, numéro 2)

Le DSP doit ainsi faire preuve d'une adaptabilité constante à l'instabilité d'un environnement de travail constamment mouvant. En maison d'arrêt, il est agi par une certaine dispersion[85] dont la vie en détention reste le catalyseur principal. Nous nous souvenons du bip récurrent toutes les 15 secondes du mobile d'alerte qui résonnait dans le bureau d'un CE adjoint en entretien, qui entravait notre concentration. C'était un rappel à l'ordre ininterrompu sur le niveau de vigilance qu'il s'agissait de conserver, une attention flottante sur les coursives, dans un espace de bureau éloigné mais toujours relié à la détention.

Nos observations montrent ainsi des DSP, quel que soit leur niveau hiérarchique, qui développent une gestion frénétique des évènements, réagissant à une dysphorie collective face à la succession des difficultés, des incidents et sur-incidents qui jalonnent le quotidien, et ceci quelle que soit la taille de la maison d'arrêt. Les DSP n'apportent pas obligatoirement de solutions, mais chaque membre de l'équipe de direction participe à des arrangements locaux

[85] Nous nommons ici situations de travail dispersives des situations « où la personne est fréquemment confrontée à des engagements multiples dans un empan temporel serré. » (Datchary, 2011, p. 31)

immédiats selon « le modèle réactif » ou « modèle de Sisyphe » désigné par Michèle Grosjean et Michèle Lacoste (1999), où l'activité opérationnelle semble primer sur l'activité structurante.

De façon plus générale, la direction d'établissement paraît s'inscrire dans la réponse aux sollicitations internes ou externes à la maison d'arrêt, issues de la détention, de l'administration centrale ou régionale, des partenaires (associations, CPIP) ou des organes de contrôle, et ce principalement sur un mode réactionnel. Le DSP est confronté à un environnement toujours stimulant et dispersif qui le relègue alors au second plan. Les lieux d'exercice d'un pouvoir formel peuvent ainsi être perçus comme autant de lieux d'exécution par les DSP. Le directeur hyper-sollicité peut se voir comme un exécutant hyper-responsabilisé, et les DSP de manière générale s'éprouver comme des directeurs sans maîtrise, dépassés par un réel qui les recouvre. L'activité de prévision stratégique et d'anticipation s'efface alors devant l'impératif d'une gestion réactive :

> « *Finalement, je passe mon temps à obéir : obéir à la détention, obéir au chef d'établissement, obéir presque aux agents, presque aux détenus pour avoir la paix ! Et je passe sur les juges, la DI, ou même le chef. Je ne maîtrise rien. J'ai un tas de responsabilités mais j'obéis tout le temps !* » (Albane, 37 ans, MA3, numéro 2)

Voici un extrait d'un de nos échanges avec Aurélia (23 ans, MA2, numéro 3) significatif de ce retournement d'un directeur que l'activité dirige :

> « - *Finalement, on n'est pas que directeurs. Je dirais même qu'on n'a rien presque rien des directeurs. On ne dirige rien. C'est les autres qui nous mènent par le bout du nez !*
>
> - *C'est qui les autres ?*
>
> - *- Ben, ça peut surgir de partout : la direction, le médecin, le chef d'établissement, le détenu, l'agent qui déboule, le prof mécontent, le prestataire… bref… Un peu tout le monde. Moi je dis qu'on est au service d'un peu tous. C'est drôle pour des directeurs,, non ?* (Rires) *»*

Certains DSP éprouvent le risque de l'enfermement dans un présentisme réduit à l'immédiateté : l'instant préempte la circulation du temps. Cette absence de marge de manœuvre face à un temps qui se réduit à l'instant peut développer chez le professionnel un sentiment

d'impuissance. Paul l'exprime ici clairement en associant solitude et insécurité subjective latente :

-

« *Je me sens constamment débordé. Je me sens seul pourquoi ? Tout simplement parce que je dois tout traiter et le plus vite possible. Je me sens constamment débordé. Car toutes ces conneries, ces incidents, ces conflits en détention peuvent tous avoir une répercussion, même s'ils apparaissent anodins. Et si je loupe quelque chose alors ça va me retomber dessus, et là j'aurai personne pour me sauver. Vous êtes seul avec les broutilles du quartier que vous dirigez et vous savez que chaque broutille peut s'embraser »* (Paul)

Le souci de productivité constante dans l'action, la confrontation à un environnement sollicitant et dispersif, réduisent ou gomment les espaces de formation, de controverses professionnelles et d'élaboration collective des pratiques au profit de réunions centrées sur l'opérationnalité immédiate dans la régulation du fonctionnement de l'établissement. Les retours d'expérience, le tutorat entre directeurs, les observations terrain sont autant de temps d'apprentissage pour les stagiaires comme pour les directeurs arrivant en établissement, que l'accélération des rythmes tend à réduire.

Nous relevons également le constat unanimement fait par les DSP d'un rétrécissement des temps de formation des stagiaires ou des nouveaux DSP lors des prises de poste en établissement. Nous associons l'étroitesse de ces espaces d'apprentissage avec la plainte massive recueillie à l'endroit de l'Ecole nationale de formation pénitentiaire[86]. Celle-ci est qualifiée de *« trop éloignée du terrain »* (Margareth 31 ans, MA 4, numéro 4) ;

> *Les formations là-bas sont ultra théoriques, c'est du discours, de la politique, du bourrage de crâne »* (Patrick, 57 ans, MA1, numéro 3.

L'ENAP est sommée de rendre compte du travail réel, de s'approprier les savoirs expérientiels issus du terrain et de s'en faire le relais.

L'activité de direction d'établissement est donc encombrée par une activité empêchée, de domestication de temporalités et d'espaces devenus concurrents, qui est créatrice d'isolement : être là au bon endroit, au bon moment, se montrer agissant ou être sur le qui-vive de l'action. Il

[86] ENAP : Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire

y a une mise en tension permanente entre une planification centralisatrice et procédurale, construite essentiellement par le chef d'établissement, et la réactivité à mettre en œuvre dans le souci d'adaptation permanente à un environnement changeant. Bien que formalisée, la planification n'est donc pas opérante dans un environnement miné de configurations dispersives. Les tentatives individuelles d'ajustement pour pallier aux déficiences d'un plan envahi par l'action imprévue produisent une suractivité individuelle et invisible qui alourdit la charge mentale du travail, fabrique l'isolement et augmente le risque de solitude souffrante au sein de l'équipe de direction.

La direction collective de maison d'arrêt risque ainsi sa réduction à une somme d'activités de direction individuelles coordonnées : la montée de l'isolement entre directeurs, le maintien à distance des DSP d'une même équipe de direction par l'activité malmène le collectif de travail freinant la co-activité. Les processus de coopération semblent limités ou circonscrits, obligeant chaque directeur à trouver individuellement les ressources nécessaires pour riposter à cet isolement subi.

1.3 Isolement et espaces cloisonnés de la détention

Selon le quartier dont il est responsable, s'il est directeur de détention, le DSP peut se voir contraint à un travail à distance de celui des autres directeurs. Chaque DSP est happé par la gestion de sa propre zone « risquée » de responsabilité :

« C'est sûr que ça favorise l'égoïsme de chacun. On regarde son intérêt. Où est-ce qu'il est cet intérêt ? Dans le fait d'avoir le moins de feu possible dans votre quartier. » (Patrick, 57 ans, MA1, numéro 3)

« Moi je vais vous dire : on ne peut pas s'occuper du voisin. D'une part on n'a pas le temps et en plus par exemple, on sait chacun gère le risque dans son quartier. Le quartier du voisin c'est à l'autre. S'il y a ensuite un problème, ce n'est pas l'autre qu'on viendra chercher. C'est bibi. » (Franck, 31 ans, MA2, numéro 2)

Dans les propos de certains DSP (particulièrement en MA1 et MA4), nous avons noté l'emploi de possessifs pour désigner les divisions, mais aussi les personnels et les détenus associés. Cela semble marquer une certaine volonté individuelle d'appropriation subjective des territoires de travail, de marquage de quartiers de détention et de leur population (détenus ou agents), devenus

fiefs au sein de la détention : *« ma détention » ; « mon quartier » ; « les gens de chez moi », « les détenus que je gère c'est un peu les miens » ; « mes agents, si je m'en occupe pas, personne le fera à ma place » ; « mes gens » ; « mon espace à moi » ; « ma détention ».*

Ces espaces individuels de travail semblent assurer une fonction de contenant et leurs frontières devenir progressivement familières pour leurs directeurs. Les DSP structurent des repères subjectifs stables qui leur permettent de mieux riposter à l'imprévisible et comprendre les évènements voire les anticiper. Moins ces territoires d'appartenance sont étendus, plus ils semblent autoriser des tentatives d'individualisation des rapports aux détenus et aux agents.

C'est une possibilité saisie de résistance à la montée de l'isolement au sein de l'équipe de direction par le repli stratégique au sein d'un espace personnel de réancrage social au sein même de la détention.

SYNTHESE

L'organisation matricielle du travail encourage un développement parallèle des activités de chaque DSP.
Le DSP est un cadre de direction paradoxalement assujetti à l'alerte, sur le qui-vive, devant se saisir d'une réalité mouvante par une attention curieuse et sans cesse renouvelée à la vie de l'établissement dont la détention reste le cœur. Il semble soumis au risque d'une double dispersion, à la fois « dispersion-sollicitation » dont l'environnement stimulant est la principale cause, et « dispersion-préoccupation » où la sollicitation de l'environnement réactive une activité jusque-là rémanente (Datchary, 2011, p. 27). Un mode réactif de gestion des opérations concurrence ainsi l'activité de planification et le DSP se vit parfois dirigé par les conditions mêmes de son action, avec des marges de manœuvre rétrécies. Le cloisonnement du travail en une multiplicité de temps et d'espaces concurrentiels contribue au fractionnement des collectifs de direction. Il est créateur d'isolement.

2. La représentation de l'agir solitaire : la solitude virile qui se montre sans se dire

Nous allons dans cette deuxième partie montrer comment la représentation collective d'une « solitude de combat » est présente au sein du corps des DSP. Clivée de sa dimension subjective, elle semble alors être le reflet d'une idéologie virile aux vertus défensives et inféodée à l'exercice du pouvoir.

2.1 Le DSP chef militaire

Dès le début de notre intervention, nous nous sommes souvent heurtés à un discours normé et valorisant sur la place de la prison, le rôle et les devoirs des directeurs de services pénitentiaires : le sujet semble souvent s'effacer devant une fonction qui le transcende et qu'il valorise. Les DSP se présentent alors comme des cadres fonctionnaires au service de l'État, *« fidèles serviteurs de l'État avant tout »* et *« relais exemplaires de l'État au sein de la prison ».*

Les DSP disent *« incarner l'État »* en contribuant à l'exercice de ses fonctions souveraines de justice et de sécurité. L'utilité de l'administration pénitentiaire et son rôle sociétal nous furent souvent rappelés. L'administration pénitentiaire est montrée comme organiquement utile, pivot régulateur des dysfonctionnements de notre société. La mission sécuritaire de la prison, son rôle central, incontournable de contention de la violence à l'intérieur des murs et de maintien de l'ordre public à l'extérieur, légitiment son existence :

> *« La prison met à l'abri la société de ceux qui lui nuisent » ; « elle redresse », « elle fait régner l'ordre » ; « elle mate ». « Mais, nous on la dirige (la prison), on connaît l'utilité de notre rôle. On sait qu'on assure la sécurité et l'ordre. Autant en détention que dans le pays, dehors comme dedans. »* (Ghyslaine, 37 ans, MA1, numéro 2)

> *« Sans la prison, pas de société possible » ; « La prison, on en pense ce qu'on en veut. Mais elle est là, et sans elle, c'est le bordel. Et nous, c'est la même chose*. » (Margareth, 31 ans, MA1, numéro 4)

Les DSP développent fréquemment ainsi un discours ancré sur l'utilité sociale de la prison, instance régulatrice, protectrice et sécuritaire, qui sert l'idéal républicain. La mission de service

public de l'institution pénitentiaire est ainsi censée « anoblir » *de facto* la fonction de DSP, donner pleine autorité au métier de chef de maison d'arrêt en le rendant à la fois *« incontournable »* et *« indispensable »*, dans et hors les murs. Dans des discours souvent défensifs à notre endroit, nous y reviendrons, la place de l'administration de rattachement et de la prison au sein des institutions publiques républicaines se trouve rappelée, défendue et surinvestie. Utilité sociétale de la fonction de chef de maison d'arrêt et autorité dans l'exercice de la fonction apparaissent alors incontestables, évidentes :

> *« Nous, est des directeurs de prison : on a un rôle clef dans la prison. Sans nous, c'est la zizanie assurée »* (William, 54 ans, MA2, numéro 1)

> *« Notre administration, on la représente partout. On fait partie de ses cadres dirigeants. On la tient droite, donc on se tient droit » ; « Sans nous, le bateau peut chavirer » ; « Un établissement sans chef, c'est un voilier décapité de ses mats » ; « Nous incarnons l'ordre et nous le déclinons au sein de l'établissement, à tous les niveaux »*. (Patrick, 57 ans, MA1, numéro 3)

Marc (56 ans, MA1, numéro 1) nous précise que *« le corps de direction supporte « la contrainte la plus exigeante »* au sein de l'administration pénitentiaire, *« le devoir d'exemplarité le plus fort »* parmi l'ensemble des personnels de l'AP. *« Une loyauté sans faille envers l'administration pénitentiaire est indispensable »*, ajoute Albane. Devoir d'équité, devoir de solidarité entre Directeurs, devoir d'obéissance envers la hiérarchie et de dévouement envers l'institution, démonstration d'exemplarité dans les actes et les décisions, contention raisonnée des détenus et autorité affirmée sur les personnels pénitentiaires, exercice d'un pouvoir hiérarchique non discutable sont autant de déclinaisons d'une fidélité apparente à l'institution et aux exigences professionnelles liées à un exercice « irréprochable » de la fonction de direction en maison d'arrêt ; autant d'éléments constitutifs d'un modèle normatif d'excellence qui nous a été donné à voir et qui atteste d'une pression à la conformité forte avec cependant des marges de manœuvre paradoxalement réduites dans l'exercice du pouvoir :

> *« Être directeur, appartenir à la direction, c'est être professionnel jusqu'au bout des ongles. On sait qu'on n'a pas de beaucoup de liberté si je puis dire. On nous regarde. Nos gestes sont dictés par ce qu'on nous autorise à faire. On doit donc montrer en permanence ce qu'on doit être : des hommes responsables, des hommes de devoirs, des cadres dirigeants exemplaires. »* (Albane, 37 ans, MA3, numéro 2)

Valeurs professionnelles propres des DSP et valeurs institutionnelles nous sont montrées comme se confondant : elles soutiennent une architecture axiologique commune qui oriente le travail[87] de direction et l'action. Le code de déontologie du service public pénitentiaire[88] nous fut ainsi fréquemment cité comme illustration réglementaire et preuve tangible de la vivacité de ces valeurs communes. Ce code est selon certains DSP un guide, *« le reflet du professionnalisme chez nous »*, pour reprendre les propos d'un adjoint interrogé. Il objective les critères d'exemplarité. Il est censé formater l'action collective de l'ensemble des personnels pénitentiaires, directeurs inclus. Si son utilité opérationnelle reste cependant fort discutable, ce code est caractéristique de l'exigence normative du milieu professionnel pénitentiaire qui pèse également sur l'ensemble de l'institution pénitentiaire. À des fins illustratives, nous citons ci-après trois de ses articles qui rappellent la triple injonction de loyauté, d'entraide et de transparence à laquelle est assujetti l'ensemble des personnels pénitentiaires : (des extraits plus larges du code de déontologie sont présents dans l'annexe 4) :

- Article 7 : le personnel de l'administration pénitentiaire est loyal envers les institutions républicaines. Il est intègre, impartial et probe. Il ne se départit de sa dignité en aucune circonstance.

- Article 11 : les personnels de l'administration pénitentiaire se doivent mutuellement respect, aide et assistance dans l'exercice de leurs missions.

- Article 25 : tout personnel de l'administration pénitentiaire a le devoir de rendre compte à l'autorité investie du pouvoir hiérarchique, sans omission ou dissimulation, de son action ou de l'exécution des missions qu'il en a reçues, ou le cas échéant des raisons qui ont rendu leur exécution impossible.

Le discours dominant est donc un discours conformiste. Un discours de devoir et d'exemplarité a ainsi souvent évincé une expression émancipée de soi et libérée d'un carcan institutionnel normatif. Le travail opacifiant de mise en scène d'un travail prescrit déréalisé et le souci de

[87] Nous entendons par valeurs au travail des principes de vie relatifs aux finalités d'existence et aux manières d'agir socialement désirables. Ce sont donc des croyances liées aux affects et aux sentiments. (Schwartz, 1992, 2006)

[88] Décret n° 2010-1711 du 20 décembre 2010 de la loi n° 2009-1436 du 24 novembre 2009

représentation de soi à l'abri de la représentation institutionnelle ont souvent évacué parole habitée et subjectivité lors des entretiens, notamment lors de nos débuts d'intervention en établissement. Ce fut un empêchement majeur rencontré dans notre intervention : la focale d'entrée qui nous est proposée par les DSP sur leur travail se situe du côté de la prescription, du respect des procédures qui produisent et justifient l'autorité légale. Les pratiques et pensées alternatives ne semblent pas avoir de place au risque d'être perçues comme déviantes. Lors des réunions collectives, en présence de la hiérarchie, nous retrouvons particulièrement cette dénégation collective de bricolages avec le réel, et de manière plus élargie, le souci affiché d'éradication de toute transgression dans les missions de direction et d'encadrement : le directeur de maison d'arrêt semble démontrer son exemplarité par l'exemplarité de fonctionnement de son établissement, tant à sa propre hiérarchie qu'à nous, chercheurs. Il souligne fréquemment son souci de suivi « à la lettre » de la prescription respectant les attendus de l'institution, son adhésion au système axiologique qu'elle défend, son allégeance aux exigences de ce cadre normatif et légitimement exigeant, aux schèmes militaires. Le discours dominant de loyauté inconditionnelle des directeurs de services pénitentiaires à leur administration a ainsi souvent désaffecté la parole. Cette représentation idéale du professionnel et de l'institution a également été présente lors des entretiens collectifs. Les équipes de direction sont alors elles aussi devenues des équipes de représentation (Goffman, 1983, p.83) dans un décor professionnel, travaillant à la mise en scène de la complémentarité des rôles de chacun de leurs membres au sein d'une organisation du travail efficiente, ne dérogeant pas au cadre institutionnel de référence.

Cette parole d'un sujet s'exprimant au nom de l'administration qu'il représente et tel qu'elle semble souhaiter qu'il se donne à voir, a ainsi souvent empêché l'émergence d'une parole authentique sur le vécu de solitude et la place des affects au travail de manière plus générale. Cette mise en scène du DSP « à l'écart de sa vie subjective » semble être à la mesure des enjeux relatifs au statut propre de l'information au sein de l'administration pénitentiaire dans la mesure où celle-ci peut toujours être perçue comme menaçante. Nous avons dû faire face à ces stratégies d'évitement ou de distorsion communicationnelle à l'œuvre dans le « discours-écran ».

La solitude est ainsi fréquemment tue. Elle n'est pas dicible : parler de son vécu de solitude, c'est pour certains DSP courir le risque de ne pas être perçu à la hauteur de la fonction ; c'est également rendre visible un écart à la représentation attendue par l'institution d'une exemplarité

sans faille du DSP. L'expression du sentiment de solitude peut être parfois vécue par le DSP perçu comme le commencement possible d'une faillite du professionnel :

> *« On n'attend pas de nous de nous exprimer sur nos états d'âme. On est seul oui, mais on n'est pas là pour se sentir seul, encore moins le dire. On n'a finalement ni le droit ni le temps. On est tous professionnels. »* (Hervé, 55 ans, MA3, numéro 1)

Le sentiment de solitude et la déliaison nous ont donc été parfois masqués ou sont évoqués avec embarras. Plusieurs refus nous ont été ainsi opposés ainsi que des évitements constatés dans les réponses à nos questions sur le sentiment possible de solitude au travail. À titre d'illustrations, nous proposons ci-après quelques extraits d'entretiens avec certains chefs d'établissement ou leurs adjoints :

> *« Mon rapport à la solitude ? Quand on est directeur, on fait seul. Mais pour le reste, on fait bloc. Chacun sait qu'il peut compter sur les autres. Alors, je ne me sens jamais seul, je vais pas commencer à me plaindre. Le travail est organisé, le règlement est posé pour rappeler les règles. En cas de souci, on appelle le directeur interrégional.* » (Damien, 56 ans, MA4, numéro 1)

> *« La solitude ? On n'en parle pas. On est unis pour faire face au sein de l'équipe de direction. Les directeurs d'établissements, ils sont solidaires, et en plus en cas de problème, l'administration centrale est là. »* (Hervé, 55 ans, MA 3, numéro 2)

Si son existence parfois n'est pas niée, Aurélia évoque comme « une interdiction de solitude ». :

> *« C'est un sujet (la solitude) qui me bloque. J'évite d'y penser. Je crois même que finalement je n'y ai même pas droit ! Un directeur, [...] il ne va quand même pas commencer à s'épancher sur ce sujet. »* (Aurélia, 23 ans, MA2, numéro 3)

Nous avons pu remarquer une tendance présente chez les DSP qui avaient le moins d'ancienneté à s'ouvrir davantage à l'échange et à la réflexion autour de notre objet de recherche, ou chez les DSP qui se sentaient suffisamment reconnus et légitimés dans leur contexte professionnel.

À contre-pied de la solitude, un lien social idéalement soutenant entre DSP nous est décrit. Les DSP insistent alors sur la cohésion entre directeurs, membres d'un seul et même corps de direction, exerçant un niveau élevé de responsabilité au sein d'une même *« famille*

pénitentiaire » (cette expression fut fréquemment prononcée lors des entretiens). Ils soulignent les valeurs communes de solidarité, un même sens fédérateur des responsabilités et du devoir. Entraide opérationnelle mutuelle et complémentarité au sein du corps professionnel des DSP, coopération entre les diverses catégories de personnels, appui efficient de la hiérarchie régionale ont pu apparaître dans le discours comme autant de soutiens idéalement structurants et structurés décrits sur la scène du travail. La représentation d'un collectif parfaitement soutenant et la standardisation première des discours recueillis ne nous dit pourtant rien des vécus singuliers. L'idéal affirmé de cohésion semble censurer lui aussi l'expression de la solitude subjective. Il évacue jusqu'à la possibilité de son existence : si le corps professionnel des DSP est ainsi aussi « parfaitement réuni » autour de valeurs communes de solidarité et d'entraide, comme les DSP ont fréquemment essayé de nous le montrer en début d'intervention, alors l'existence de tout processus de déliaison au sein du corps, et le cas échéant, d'une solitude souffrante, n'a pas de place. C'est de manière plus générale la vulnérabilité des DSP qui nous a alors été rendue inaccessible par cette double représentation de l'exemplarité du professionnel et d'un collectif parfaitement soutenant.

Or, la clinique est rétive à cette homogénéisation et cette standardisation de façade des discours et des pratiques. Une façon de « passer à travers le miroir » (Hughes, 1958) fut pour nous d'induire un travail de « détabouïsation », une expression émancipée des vécus subjectifs au travail en co-analysant avec les DSP des situations réelles de travail. Ce fut un enjeu fort pour notre étude, mais aussi une expérience risquée pour les professionnels qui pouvaient se vivre comme dérogeant au devoir de représentation imposé à ses cadres dirigeants par l'administration pénitentiaire. Nous devions émanciper le « je » du « nous institutionnel ».

2.2 Solitude vaillante et scène de combat

Si la solitude n'est souvent pas dicible, elle doit parfois se montrer selon les DSP. La tenue d'une position solitaire face aux épreuves du travail peut devenir un attribut avantageux du pouvoir. Mise en scène, elle est alors gage de courage et de vaillance. Cette solitude réifiée, désubjectivée est une solitude de représentation qui atteste de la capacité du DSP à affronter les épreuves du travail avec une exemplarité courageuse. Nous parlerons alors d'une solitude vaillante au service d'une idéologie virile prégnante au sein du corps des DSP : s'afficher solitaire sur la scène du combat, c'est se donner à voir dans l'action comme *leader* et chef militaire. Donnons quelques illustrations de cette représentation démontrée de l'exercice solitaire, donc viril, du pouvoir.

L'appartenance à un corps de direction supposé protecteur pour chacun de ses membres se mérite. Les DSP insistent sur *« le nécessaire courage du directeur »* comme qualité et valeur virile commune à chaque DSP. Cette vaillance du directeur s'incarne dans sa capacité à donner l'exemple dans les situations de crise, dans la démonstration du sacrifice possible de soi dans l'intérêt collectif au sein de l'établissement. L'exemplarité se démontre particulièrement dans l'action et en situation de crise au sein de la maison d'arrêt (évasion, mutinerie, suicide de détenu ou de personnel). Le DSP revendique ainsi sa position de *leader* militaire au sein d'une administration pénitentiaire aux schèmes militaires. Les situations de crise sont autant d'opportunités à saisir où le DSP peut démontrer sa capacité à exercer seul un management directif, courageux, et exemplaire : endurance physique, prégnance d'un corps désaffecté engagé dans l'action, sang-froid, capacité à donner l'exemple et *« guider les troupes d'agents »* sont autant de marqueurs d'une capacité à agir d'abord seul face au risque, prendre les décisions les plus pertinentes pour encourager ensuite une action collective efficiente au sein de l'établissement.

La figure impersonnelle du DSP, capitaine militaire, officier supérieur vaillant et exemplaire menant ses troupes au combat, fait ainsi autorité au sein de l'institution pénitentiaire et du corps des DSP. Le pouvoir hiérarchique s'affirme avant tout comme pouvoir militaire de commandement.

De nombreux récits-contes nous furent rapportés, mettant en scène d'anciens directeurs issus du terrain, *« des durs à cuire sans foi ni loi »*, *« toujours seuls, n'ayant besoin de personne pour bosser et avancer »*, s'étant illustrés dans des actes solitaires de bravoure héroïques lors de la gestion de crises (évasions, mutineries). Cette mythification collective même controversée autour de *« directeurs-dinosaures d'autrefois »* pour reprendre l'expression de Margareth (31 ans, MA1, numéro 4), modèles de virilité, fait lien entre pénitentiaires en se sédimentant dans la mémoire collective et l'histoire de l'institution. Elle devient une référence historico-culturelle commune maintenue vivante.

> *« Avant y avait les dinosaures. C'était les directeurs d'autrefois. Ah ils étaient là pour jouer des muscles. Ils ne faisaient pas dans la dentelle. Le dinosaure dans sa taule il faisait sa loi. Il parlait. Personne bronchait. Les mutineries, ils te les mataient d'un coup de gueulante. Il n'y avait pas de risques psychosociaux en ce temps-là. Mais vous savez, les dinosaures, ils existent toujours. Valait mieux être avec eux que contre eux. Faut pas les croiser. Moi j'en ai croisé certains. Je les ai eus comme chefs. C'était des durs à*

cuire. J'en ai chié. Mais au moins ils m'ont appris le métier. Le vrai. Et maintenant au final, j'en deviens un petit à petit » (Patrick, 57 ans, MA1, numéro 3)

Le directeur dinosaure est ainsi une figure très ambivalente. Honnie comme anti-modèle du cadre dirigeant au sein d'une administration modernisée, elle fait référence cependant à un passé où la loi du plus fort pouvait régner. Là où se situait la force virile, là aussi se situait le pouvoir. C'est donc le mythe d'un âge d'or[89] « en demi-teinte » qui nous est ici livré, étayé également sur des valeurs viriles de cohésion et de solidarité.

« Il y encore du dinosaure en chacun de nous » rappelle Patrick. *« Ce vrai métier de directeur d'autrefois »* auquel il fait allusion, participe d'un discours à la fois de rejet et de nostalgie[90], ambivalent entre nécessité de combattre les abus virils d'autrefois et de dépasser le désordre supposé d'une époque moderne où la pénitentiaire *« tolère trop », « est de plus en plus permissive avec les détenus ».* Les directeurs participent ainsi activement à la construction d'une mémoire sociale qui favorise un phénomène de polarisation entre passé et avenir, mis en parallèle dans une logique d'opposition. Il s'agirait ici pour les DSP de défendre l'archaïsme de la virilité au nom du rétablissement de l'ordre sécuritaire et dans le même temps, certains DSP semblent dénoncer les abus possibles qu'ils ont eu eux-mêmes à subir de la part de leur ancien chef d'établissement.

Nous soulignons ici ce paradoxe et cette ambivalence pour mieux les discuter quand nous aurons plus d'éléments.

Certaines épreuves initiatiques sont aménagées par les DSP pour les jeunes directeurs en sortie de stage. Ceux-ci doivent démontrer leur capacité à faire face seuls à l'adversité. Ainsi en est-il du rite d'affrontement à la mort imposé aux directeurs impétrants. Les stagiaires de l'ENAP et jeunes directeurs évoquent ce premier face-à-face avec la mort où ils se sentent regardés par les autres DSP. Le décrochage du premier pendu en est une illustration. C'est le dépassement

[89] Par mythe de l'âge d'or, nous entendons ici la conceptualisation proposée par R.Girardet (1990) : « dominé par la notion première de chute, de déchéance, ce mouvement de rêve vers un passé de lumières plus heureux, tend toujours à se cristalliser autour de deux valeurs essentielles : valeur d'innocence et de pureté d'une part, valeur d'amitié, de solidarité et de communion d'autre part. C'est dans la perspective de cette double quête, de cette double nostalgie que toute mythologie de l'âge d'or tend à affirmer sa cohérence ». Nous retrouvons dans les récits de directeurs une cristallisation autour des valeurs de solidarité et de combattivité virile.

[90] La nostalgie fait référence ici à « la construction d'une représentation avec la force d'une intense émotion dans laquelle la place de l'individu ou de la société se trouve objectivée dans un idéal cristallisé » (Laurens, 2002, p.259)

individuel du sentiment de solitude et l'assurance manifeste du jeune directeur qui le fait se reconnaître et être reconnu par ses pairs comme un directeur digne d'en porter le titre.

> *« Alors tu l'as décroché ton premier pendu, oui ou non ? Je lui ai demandé l'autre fois. Parce ce que sinon tu ne fais pas encore partie des nôtres. »* (Une stagiaire, 22 ans)

Prouver sa vaillance, c'est ainsi montrer que l'on peut faire sans les autres, *« avec ses tripes »*. La virilité doit se prouver dans la solitude et l'appartenance au corps de direction s'en trouve légitimée par les pairs. Les propos d'une stagiaire en dernière année de l'ENAP sont ici éloquents :

> *« C'est l'horreur. Personne ne vous dit quoi faire, comment faire. Vous y allez la première fois comme à l'abattoir. Vous en dormez pas. Vous osez pas demander d'aide et vous savez que vous ne pouvez pas demander d'aide à ce moment-là. Vous êtes regardé. Faut pas défaillir. Vous faites comme vous pouvez. Mais là oui, vraiment, vous vous sentez seul au monde et vous savez que vous n'avez pas le choix pour être accepté. »* (Margareth, 31 ans, MA1, numéro 4)

Ghyslaine, après plus de 10 années d'expérience au sein de la pénitentiaire indique :

> *« C'est une expérience qui m'a marquée. On demande toujours à un DSP : "alors tu l'as décroché ton premier pendu ?" pour savoir s'il a déjà une expérience de la détention. Ça fait partie du parcours. On montre ses premiers muscles. On veut voir ce qu'on a dans le ventre. »*

Le rite initiatique de décrochage du premier pendu est ainsi devenu une épreuve collective imposée au jeune directeur solitaire. Il existe ainsi un droit de regard implicite, exercé par les DSP sur les jeunes directeurs, qui valide leur entrée réelle dans le corps et « la corporation » des directeurs, au-delà de la réussite au concours. Il existe donc bien des « cages de virilité » [91] fabriquées par l'AP, autant de cages de solitude où la capacité à dominer précisément le sentiment de solitude sans faillir en situation « extrême » au profit d'une action victorieuse est censée prouver la capacité à devenir directeur. Nous notons que ces « cages de virilité » s'adressent autant aux hommes qu'aux femmes. Ces épreuves sont des situations d'isolement professionnel qui valident des étapes de construction de la virilité. Cet aménagement collectif

[91] Welzer-Lang (2000) définit les cages de virilité comme des épreuves qui ont pour but de confirmer la virilité des hommes, des espaces — temps où l'on apprend à endurer la souffrance, à exercer la violence, à se surpasser.

d'une épreuve d'isolement professionnel marque le passage d'un extérieur vers un intérieur et un « entre soi ». Le face-à-face solitaire avec le pendu renforce imaginairement la cuirasse protectrice contre les émotions irrationnelles jugées inappropriées dans l'exercice de la fonction de direction. La continuité de l'action dans ce geste professionnel d'affrontement à la mort doit être assurée et l'émotion ravalée, domestiquée, pour que l'apparence du professionnel non affecté et préoccupé par le seul souci de l'accomplissement de son devoir soit sauve. Ces cages de virilité ont plusieurs fonctions : elles contribuent à la construction d'un savoir expérientiel individuel reconnu collectivement comme indispensable ; elles façonnent une représentation[92] commune transformatrice de la réalité et des défenses individuelles et collectives nécessaires pour faire face aux contraintes psychiques du travail, et particulièrement ici à l'épreuve devenue ordinaire de mort. Elles participent enfin au maintien d'une idéologie virile prégnante au sein de la pénitentiaire, basée sur une capacité de défiance du danger dans la solitude.

Les logiques d'honneur, de réputation et de virilité[93] renforcent ainsi la position solitaire du chef, du vainqueur, de celui qui peut faire face à l'adversité. La position solitaire tenue sans plainte face à l'adversité devient attribut de virilité (Welzer-Lang, 2000). L'administration pénitentiaire reste ainsi « maison des hommes » au sens de Welzer-Lang, dirigée sur le terrain par des DSP et guidée par l'action.

Nous pouvons discerner dans cette solitude à voir, déréalisée, un marqueur éventuel du faux self [94] (Winnicott, 1975). Cet anoblissement d'une solitude qui se revendique, renvoie en creux à la crainte du non-conformisme, de l'éprouver de solitude suspect, vécu « à contresens du professionnalisme », vulnérabilité niée, car supposée indigne des attentes de l'institution et du statut de cadre dirigeant. Se montrer agir seul, c'est paradoxalement saisir l'opportunité de masquer le fait de se sentir seul et d'être vu comme éventuellement faillible dans l'adversité.

---

[92] Nous entendons ici par représentation le contenu d'un acte de pensée conçue comme produit et processus d'une élaboration psychique et sociale de la réalité. (Jodelet, 1989)

[93] La virilité est à distinguer de la masculinité. Elle désigne pour la période moderne et en Occident un ensemble de rapports sociaux de genre qui tendent à établir une domination du masculin sur le féminin. (Molinier, 2000)

[94] Le faux self est conceptualisé par Winnicott comme une instance qui se construit dans un environnement contraignant pour s'y adapter et se conformer aux attendus du milieu. Le sujet joue un rôle et adopte une posture défensive correspondant aux attendus supposés de l'environnement. « Sa caractéristique la plus marquante est sa soumission. C'est le point de départ et le moteur de sa personnalité. Il se soumet à ce qu'il croit deviner du désir de l'autre à son égard. D'emblée confondu à l'altérité, littéralement hanté et envahi par celle-ci, il ne connaît pas la spontanéité. Son être authentique ou le vrai *self* de D. W. Winnicott est enfoui dans l'oubli de l'oubli ». (Zucker, 2012, p.19)

La tenue de la position de *leader* oblige donc à une solitude de représentation chez les DSP au sein de leur établissement, ostentatoire et qui se révèle dans l'action.

Nous relevons alors le caractère paradoxal de cette « posture solitaire héroïque » : elle nous est donnée à voir, elle est donnée à voir aux personnels pénitentiaires, mais elle fait écran à l'accès à la vulnérabilité du sujet au travail. Elle est censée étayer une assise virile, mais en tant qu'attribut du *faux-self*, elle marque la soumission à ce que le sujet croit deviner du désir de l'autre à son égard et de la norme instituée. « Le faux-self a attaché son regard vers l'extérieur et se suspend aux apparences » (Zucker, 2012, p. 19).

Nous rappelons enfin que les DSP font partie d'une équipe de direction rassemblant les différents directeurs de l'établissement. Nous avons pu remarquer au cours de nos observations le maintien de cette solitude de représentation entre membres d'une même équipe : l'aptitude à assumer une condition solitaire semble devoir se démontrer entre pairs également, ce qui peut notamment freiner la dynamique d'entraide et de collaboration entre DSP. Comment envisager une coexistence possible entre un collectif professionnel de direction et le maintien d'une solitude de représentation entre directeurs au sein de la même équipe ?

Nous posons ici l'hypothèse de l'existence d'une désarticulation de soi aux dépens de l'image donnée de soi et imposée à autrui comme à soi par le DSP. Il existerait un coût psychique à maintenir cette discordance.

Étude de cas numéro 1

Vulnérabilité invisible et maladie chronique au sein de l'AP

L'exemple d'Anna, directrice de quartier en maison d'arrêt

Anna est une ancienne esthéticienne diplômée d'une licence de l'éducation. Elle a exercé pendant 3 ans comme maître auxiliaire au sein de l'Éducation nationale.
Elle a intégré l'administration pénitentiaire sur concours comme CSP, chef de services pénitentiaires, aujourd'hui lieutenant. Elle évolue au bout de deux années comme chef de détention au sein d'un quartier de femmes en maison d'arrêt.

Après une préparation aux concours de catégorie A au sein d'un institut de sciences politiques, elle réussit celui de directeur des services pénitentiaires par voie interne. Elle devient ensuite

directrice de la détention. Elle assure comme missions transversales le renseignement pénitentiaire, les relations avec la DI et le transfert pénitentiaire des détenus dont les extractions médicales. C'est aujourd'hui le second établissement où elle occupe un poste de DSP. En 2009, Anna est diagnostiquée atteinte d'un cancer.

Si sa maladie est institutionnellement prise en compte, notamment à travers l'acceptation de la mutation, Anna perçoit une incompatibilité entre l'exercice de l'autorité du DSP et une fragilité apparente sur la scène du travail.

La maladie, bien que sue, se doit d'être tue sans que le choix de la dire ou de la taire n'appartienne totalement à Anna.

Nous trouvons ici illustration de la position imposée solitaire d'un chef qui ne peut pas faillir et dont la maladie est reléguée de fait aux coulisses de la scène du travail, ravalée.

« Je souffre d'une grave maladie donc je n'envisage pas de carrière. »

« Ici je me sens vraiment seule. Pas uniquement parce qu'on travaille en individuel chacun avec son champ de compétences ! Non, moi je me sens très seule avec ma maladie parce que je sais que je dois la cacher officiellement. On m'a montré qu'on voulait pas en entendre parler. Ça pourrait être un choix personnel, mais non. Je sais que ça va nuire à mon autorité. C'est donc pas possible. Être directeur et malade, c'est un contresens !! (Rires) *»*

« Je ne suis pas écoutée. Je dirais que l'administration n'a pas été bienveillante à mon endroit. Moi j'avais bien sûr pas voulu que ma maladie soit mise en avant, donc je peux pas attendre la même chose de l'administration ! Mais bon, je suis toujours présente au travail. Les gens vous voient comme les autres. Et on vous en demande autant que les autres. On aurait besoin de complaisance, pas de pitié bien sûr. Elle fait la même chose que les autres mais en plus elle est malade. Et ben non ! Ça se sait mais même dans le respect ce n'est jamais pris en compte ; c'est comme si on faisait mine d'ignorer ce qu'on savait. Du chef d'établissement au DI. Même si c'est lourd en traitement. »

« J'ai demandé une mutation pour maladie dans la région. Je l'ai obtenue. Ils l'ont entendu, mais après dans l'établissement final, j'ai été lâchée. Je suis autorisé à sortir 30 minutes plus

tôt deux jours par semaine. Voilà l'aménagement. Pas trop tôt, pas trop fréquemment. Je dois composer. On m'a fait comprendre que ce serait mieux si ça se voyait pas. Pour les agents, pour les détenus, pour mes collègues. Le chef d'établissement est sympa, mais comme les autres, je sais qu'il veut que ça reste invisible. Pour que ça ne nuise pas au fonctionnement de la prison. Il est plein de gentillesse avec moi. Mais ça ne change rien. »

« J'ai appris ma maladie quand j'étais à l'école. C'était une chance d'avoir eu un parcours avant. J'étais reconnue comme une bonne professionnelle. Ça m'a aidée. Sinon j'aurais peut-être arrêté l'école. Directeur et maladie ça va pas ensemble. Ça m'aurait nui. »

Ce travail de gommage de toute vulnérabilité apparente est une illustration d'une possible désarticulation de soi pour préserver une représentation de soi incarnant une autorité inflexible.

Si l'expérience professionnelle acquise avant la maladie en détention comme gradée, c'est-à-dire au cœur de prison, n'avait pas attesté de sa capacité à se montrer à la hauteur de l'adversité, Anna aurait pu ne pas se sentir légitime pour occuper les fonctions de directeur.

Nous reviendrons ultérieurement sur l'acquisition d'une légitimité professionnelle structurante, qui ne fait pas débat, lors du passage en détention, par le franchissement des grades successifs avant l'accès au corps de direction.

Le regard des autres personnels (ici englobé dans un « on » générique) est perçu comme à la fois soupçonneux, intrusif, à la recherche de la faille, mais il reste ambivalent : il peut être également vu comme une ressource prescriptive : il impose à Anna en le soutenant l'obligation de ne pas déroger à l'exemplarité attendue, en masquant la faille, à recentrer sa préoccupation sur l'exercice professionnel, et travailler à la relégation impossible de la maladie dans les coulisses du travail.

Le coût psychique lié à cette activité obligatoire d'effacement, de masquage de la maladie pour se montrer à la hauteur des attendus du métier et du corps de directeur semble pouvoir induire une expérience de solitude souffrante par carence d'un soutien social perçu dans l'épreuve, libre de pouvoir s'exprimer sur la scène du travail. Les étayages sociaux doivent alors être recherchés ailleurs :

« *Même si on sait, on vient jamais vous voir. Tout juste quelques échanges avec le chef d'établissement mais on dirait que c'est presque interdit !! Je sais pas si c'est moi qui l'interdis ou si on me l'interdit. C'est presque pas permis c'est tout.* »
- *C'est qui « on » ?*
- *C'est le milieu qui veut ça. La prison. Le directeur et ses muscles, une vieille histoire…* »

À l'épreuve de la maladie, s'ajoute sur la scène du travail pour Anna, l'affrontement du risque de se voir délégitimée dans la tenue du poste de direction.

La préservation coûte que coûte d'une exemplarité virile et sans faille semble être le seul remède contre un risque latent de relégation au sein du corps, afin de ne pas instiller le doute sur « l'irréprochable autorité attendue » :

« *On vous virera pas ; on vous mutera. Ou alors votre voix ne portera plus et alors c'est compliqué de dire ça, vous pouvez être mis sur la touche et ne plus pouvoir faire votre travail. Alors vous vous tenez droit. Et puis en tant qu'ancienne esthéticienne, j'ai appris à soigner l'apparence* (rires). *J'en ai besoin bien sûr, mais d'un autre côté, je sais que j'ai pas le choix ici !* »

2.3 Esprit de corps et sentiment d'affiliation

C'est ainsi, en éprouvant son système défensif et en nous heurtant à son enveloppe protectrice et opacifiante, nous, chercheur maintenu à l'extérieur, que nous avons fait l'hypothèse de l'existence d'un esprit de corps au sein du corps des DSP. Par là même, nous distinguons le corps professionnel organisé constitutif de l'administration pénitentiaire et le corps métaphore d'un groupe professionnel qui cherche à se doter d'un corps abstrait (Lhuilier, 2008, p.173) dont chaque DSP est un membre.

Cette idéologie défensive est définie par Lhuilier (2009, pp 172-183) en référence aux travaux de D. Anzieu sur le moi-peau et les enveloppes psychiques (Anzieu, 1985, 1887) ainsi qu'à ceux de Kaës (1980) sur l'étude psychanalytique de l'idéologie. Cette notion va nous être précieuse pour penser les ressources subjectives contre la solitude chez les DSP.

Nous souhaitons ici montrer ce qui semble structurer cet esprit de corps pour mieux percevoir ses effets protecteurs sur les processus de désaffiliation et le vécu de solitude au sein du corps.

Nous identifions deux rationalités normatives principales imposées par l'administration pénitentiaire qui concourent à l'édification de cet esprit de corps au sein du corps des DSP. Le premier facteur normatif est le port de l'uniforme et de manière plus générale, la militarisation des codes au sein de l'AP donc du corps des DSP, que nous avons déjà relevée. Cet esprit de corps s'étaye ainsi sur un ralliement inconditionnel à une idéologie virile devenue crédo commun. Nous notons qu'un uniforme de cérémonie est créé en 2003 et assigné par le cadre réglementaire à des fonctions de représentation à la fois interne et externe, du corps de direction, de l'établissement et de l'administration dans son ensemble. (Bessieres, 2014, p. 40). L'uniforme distingue ainsi le pénitentiaire du non- pénitentiaire, recouvre « le corps par le corps » et gomme les singularités subjectives au profit d'une assimilation à la fonction de direction et l'incarnation univoque du sentiment d'appartenance. Un cérémonial de fin de formation instauré en 2003 en uniforme marque l'introduction formelle dans le corps de direction. C'est un rite de passage formalisé et codifié selon des schèmes militaires (Bessieres, 2014, p. 51), qui a pour objectif premier de « réactiver les sentiments de fierté liée à l'appartenance effective à la troisième force de l'ordre de la République » (Ibid).

> *« Vous savez, quand vous le portez, vous savez que vous êtes plus n'importe qui. Finalement, c'est un peu comme si vous êtes plus vous. C'est votre fonction qui vous dépasse. Vous devez être à la hauteur de ce qu'on vous demande et coller à ce qu'on attend de vous. Il en impose, mais il vous impose aussi beaucoup de choses ».* (Patrick, 57 ans, MA1, numéro 3)

Son existence valide la structuration de l'administration pénitentiaire autour du respect absolu du principe hiérarchique. L'uniforme souligne l'exigence disciplinaire : toute instruction est un ordre implicite qui doit être exécuté sans être discuté. Nous verrons ultérieurement comment l'ordre fait également loi au sein même de l'équipe de direction. C'est le grade qui légitime l'ordre et sa recevabilité. D'où l'importance du respect des positionnements hiérarchiques parmi les DSP d'une même maison d'arrêt : le chef d'établissement est le plus gradé, vient ensuite son adjoint, puis le numéro 3, le numéro 4… désignés par l'organisation formelle de l'établissement. Dans les propos recueillis, certains DSP utilisent le mot « uniforme » comme une syllepse qui désigne à la fois le vêtement et l'administration pénitentiaire. Nous percevons ici les analogies symboliques entre le vêtement « militaire » et « le vêtement pénitentiaire ».

Nous ne voulons toutefois pas faire de parallèles trop rapides avec le modèle militaire qui est la forme la plus aboutie et nécessairement la plus caricaturale d'une structure hiérarchique pyramidale.

L'uniforme symbolise l'alignement parfait des DSP autour d'une exigence commune de devoir, de loyauté et d'entraide. Il marque un sens aigu des responsabilités et un idéal collectif d'exemplarité. Il est source de gratification narcissique : il incarne le lieu paroxystique du devoir et du pouvoir. Certains DSP n'hésitent pas à parler d'uniforme « double » :

> *« Nous, on sait qu'on en a deux sur le dos : celui qui marque le devoir comme les agents, celui symbolise le pouvoir à nous les directeurs. Vous voyez, on est doublement formatés ! Alors même si on le porte rarement, on sait qu'on a du poids sur les épaules ! »* (Françoise, 48 ans, MA4, numéro 3

L'uniforme des directeurs rappelle l'injonction d'obéissance des subordonnées en même temps que l'allégeance loyale aux règles instituées au sein de l'AP. Les DSP disent ainsi exercer un pouvoir hiérarchique incontestable au sein de leur l'établissement sur les détenus, les surveillants, et les gradés.

> *« Je demande le respect absolu de mes ordres… Y'a pas à tergiverser. Quand je décide, je veux que ça soit exécuté. Y'a pas la place à la discussion ici. C'est valable pour les détenus, c'est valable pour les gradés, les surveillants, le personnel administratif. Moi j'obéis alors je veux être obéi. »* (Patrick, 57 ans, MA1, numéro 3)

L'uniforme renforce sur le plan imaginaire le sentiment d'appartenance au corps de direction, mais aussi d'inclusion au sein d'une communauté professionnelle plus élargie : « la pénitentiaire » aux côtés du personnel de surveillance et des gradés.

> *« C'est bien qu'on en ait un. Comme tous les autres. Même si on le porte pas toujours, il a le mérite d'exister. Comme ça, on en a tous un. On est conditionné par ça. Ça nous rassemble, ça nous met aussi aux côtés du personnel d'exécution, ça nous donne un point commun »* (Marc, 56 ans, MA1, CE).

Nous nous souvenons que l'uniforme du DSP n'est que rarement porté au sein de son établissement. Il s'agit avant tout d'un uniforme de représentation. Mais précisément, les DSP

indiquent que son absence dans les situations ordinaires de travail le rend d'autant plus puissant symboliquement.

> *« Vous le voyez là, derrière mon bureau. Sur le porte-manteau. Jamais je l'en sors ou presque. Tout le monde me connaît ici. Ce serait surjouer de le porter. Ça n'a aucune utilité. Mais le fait qu'il soit là, ça me rassure, voyez-vous. Je sais que c'est comme pour mes autres collègues. On est tous reliés par lui en quelque sorte (rires). Si on le portait, il deviendrait commun ! Mais il n'est pas commun ! Moi je dis : moins je le porte, plus il m'est précieux. »* (Ghyslaine, 37 ans, MA1, numéro 2)

Cet uniforme « porté à l'intérieur de soi » par le DSP oblige à l'intériorisation d'une militarisation exemplaire de ses comportements, une disciplinarisation du corps et une conformation émotionnelle. Ne pas porter l'uniforme, c'est paradoxalement devoir l'incarner avec ostentation et rigueur afin qu'il puisse être reconnu sans être vu. Il s'agit alors d'œuvrer à la visibilité de l'uniforme invisible pour garder l'autorité sur les troupes. L'absence de l'uniforme oblige paradoxalement à la démonstration de sa présence invisible dans l'action, à son surinvestissement.

L'uniforme, même absent, est alors intériorisé : l'émotion est à la fois prescrite et proscrite lors de cette intériorisation. Les DSP insistent notamment sur une nécessaire maîtrise de soi en toutes circonstances, la capacité d'affronter tout type de situations, notamment de crise, avec hauteur, recul et une sérénité sérieuse qui doit se voir :

> *« En fait, faut pas que vous laissiez voir grand-chose de ce que vous ressentez. Et pourtant ça n'arrête pas. Moi je suis super souvent en colère contre les surveillants par exemple. L'autre jour, j'ai voulu pousser un coup de gueule. Mais je me suis pas autorisé. Le directeur, il peut pas se laisser aller de cette façon. Vous devez rester droit. Droit pour moi, ça veut dire que vous laissez rien paraître de ce qui vous agite. Vous montrez juste ce qui doit être montré et qui correspond exactement à ce que la situation vous demande de faire et d'être. C'est pareil pour la joie ou autre. Ce qu'il faut, c'est de la pudeur et de l'intelligence. C'est ce qu'on attend de vous qui compte* ». (Albane, 37 ans, MA3, numéro 2)

> *« Vous devez coller toujours aux évènements. Faire ce qu'on attend de vous. Votre devoir, c'est avant tout de ne pas montrer vos limites. Vous pouvez donc pas vous*

montrer faible ou paniqué. Sinon c'est toute votre crédibilité qui est remise en jeu. Moi à l'extérieur de ce bureau, quand je circule, c'est comme un masque que je porte. Comme cet uniforme, mais sur le visage. Un mélange d'optimisme, parfois par le sourire, d'entrain ou de motivation, alors que parfois, vous venez au boulot à reculons. Et puis la gravité, c'est le mieux. Ça vous contient. Je me montre soucieux préoccupé, pas trop. La colère jamais. Sinon c'est comme si vous perdez vos nerfs. Votre visage, les gens y lisent à livre ouvert. Alors méfiance sur ce que vous montrez. Vaut mieux rester dans sa carapace et pudique ». (Damien, 56 ans, MA4, CE)

Le second facteur normatif est lié au parcours de carrière et au passage obligé par l'École Nationale d'Administration Pénitentiaire. Cette école a une double finalité qui est celle d'« une initiation aux codes de l'univers carcéral » et « une adhésion à ces codes » (Bessieres, 2014, p. 30). Elle vise à la reproduction sociale de l'administration pénitentiaire. Les DSP, comme les autres corps professionnels, présents se voient ainsi investis de la responsabilité de maintenir l'ancrage institutionnel dans une tradition historico-culturelle forte et ancienne. Les DSP s'identifient fréquemment à une promotion donnée, en nommant les noms, parcours et postes de leurs collègues ayant obtenu le concours/diplôme la même année.

« L'ENAP, c'est un peu notre terreau commun à tous. On s'y croise au départ. On se lâche, on copine. On se fâche. On se retrouve. Et puis toutes les formations ou presque ont lieu là-bas. Alors vous voyez, on finit jamais de s'y croiser. Quelque soient les liens qui se tissent là-bas, et j'ai pas que des amis, ça reste des liens. Ça, vous pouvez jamais les oublier ces putains de liens. » (Suzanne, 41 ans, MA3, numéro 4)

L'esprit de corps semble ainsi développer un sentiment de cohésion donc d'affiliation entre directeurs. Il assure une fonction d'enveloppe groupale protectrice pour les membres du corps de direction si chaque DSP en respecte les principes tacites. L'idéologie virile communément partagée par les professionnels étaye l'esprit de corps entre directeurs.

Nous notons donc l'effet protecteur de l'esprit de corps comme « ciment social » contre l'isolement. En alimentant le sentiment d'appartenance, il semble favoriser en effet l'existence d'une solitude professionnelle habitée par la figure d'un pair devenu *alter ego.* Il rassemble et fédère autour de la défense d'une idéologie commune à la fonction identificatoire. Cet esprit de corps semble donc pouvoir faire ressource contre la désaffiliation et protéger du sentiment d'isolement ceux qui participent à son édification, qui sont acteurs de la radicalisation des

défenses communes et de la survie du collectif. Il favorise donc chez le DSP l'existence d'un collectif intérieur qui permet de vivre une solitude reliée, c'est-à-dire gardant une trace intérieure de pairs devenus des *alter ego*. L'esprit de corps au sein du corps de direction contribue ainsi à l'entretien d'une capacité d'être seul du DSP, soutenu et « agrégé » à ses pairs en leur absence.

> *« Je sais que je peux compter sur mes autres collègues directeurs. Y'a quelque chose qui nous relie et nous protège. On sait qu'on est solidaires les uns des autres sans avoir à se le dire. »* (Hervé, 55 ans, MA 3, CE)

> *« La distance, moi, je la ressens pas. On est seuls dans nos bahuts. Quand on va en détention, on sait qu'on est le représentant de la direction. Le seul, l'unique. Et alors. Et pourtant moi je me sens pas seul. Mes collègues, ils font la même chose ailleurs, ils vivent la même chose. Si on coule, on coule tous. On est dans le même bateau finalement. Alors on sauve notre peau tous ensemble, coûte que coûte. »* (Patrick, 57 ans, MA1, numéro 3)

Bénéficier des effets protecteurs de l'esprit de corps suppose de faire allégeance au corps en se conformant dans les actes et les postures à ce qui rassemble, fait dénominateur et sens commun.

> *« Sentir mes collègues pas trop loin, savoir qu'en cas de besoin, je peux compter sur eux, c'est rassurant. On est tous sur le même bateau, une galère peut-être, mais au moins, on s'épaule. On a tous les mêmes intérêts. On défend tous la même cause.* » (Didier, 55 ans, MA4, numéro 2)

Toutefois, à ce stade de notre réflexion, plusieurs remarques doivent pondérer notre propos : l'existence d'un esprit de corps défensif ne nous dit rien du niveau de radicalisation des défenses ni des processus de disqualification qui peuvent se mettre en place au sein même du corps de direction. D'autre part, nous ne savons pas si la fonction liante de l'esprit de corps suffit à riposter au risque d'isolement professionnel chez les DSP face à l'épreuve de réalité. En d'autres termes, cette ressource imaginaire dans laquelle un DSP peut librement puiser, construite autour d'un mythe de fraternité et d'entraide, est-elle suffisante pour lutter contre le sentiment de solitude ? Enfin, derrière cet imaginaire social qui court-circuite le symbolique, nous pouvons supposer qu'il existe un risque de confusion entre le sujet et sa fonction, ou plus exactement d'une assimilation du sujet à sa fonction et au final de sa non-reconnaissance. Si la

fonction cristallisée au sein d'un esprit de corps oblige à la désertion ou au déni de soi, le sentiment de solitude peut apparaître comme répondant à l'assimilation collective : le sujet, en se confondant avec sa fonction, disparaît derrière elle et se déserte. Cette solitude induite par un corps trop assimilant ou intrusif peut alors provoquer chez le sujet une riposte et une émancipation qui lui permettent de s'exprimer, faire usage de soi et retrouver « une juste distance » entre le collectif et lui :

> *« C'est bien de se sentir entouré et soutenu par les autres collègues. Moi je me sens pas toujours très à l'aise dans mes baskets. Mais je sais que j'ai intérêt à être d'accord avec la majorité. Si vous commencez à dire que vous n'adhérez pas au discours commun, alors là, c'est fini pour vous. On va vous faire des crasses et vous allez vraiment vous sentir seul !! »* (Damien, 56 ans, MA4, CE)

L'esprit de corps permet au sujet de se réassurer sur son inclusion, de dépasser la difficulté de se vivre différent des autres en se ralliant à l'idéologie commune et en s'identifiant au groupe professionnel : il fonctionne comme instance commune de l'identification du Moi Idéal et de l'Idéal de moi. Le groupe se substitue dans « cet état d'illusion groupale » (Anzieu, 1971) au Moi Idéal de chacun et l'appareil psychique groupal[95] s'étaye progressivement sur ce principe d'indifférenciation.

L'esprit de corps présent au sein du corps des DSP semble donc être une ressource fondamentale contre la solitude chez les DSP.

Toutefois, le DSP doit partager le *credo* commun et se hisser à la hauteur d'un prescrit collectif en conformité avec la représentation de l'éthos de directeur véhiculée au sein de l'institution pénitentiaire. Cette surestimation de l'image attendue peut induire par réaction chez le DSP une péjoration de soi et un questionnement sur ses capacités à répondre à une telle injonction tacite. D'autre part, l'esprit de corps peut aussi être créateur d'isolement puisqu'en structurant ses

[95] Nous rappelons ici utilement que « l'appareil psychique groupal (Kaës,1976, 1993) est un dispositif de liaison et de formation des psychés; cet appareillage définit la réalité psychique ou la "psyché" de groupe sur la base d'organisateurs inconscients. Cette construction psychique commune réalise le passage d'une collection d'individus à un groupe, toujours traversé par la tension dialectique entre deux pôles: le pôle homomorphique, effet du processus de non différenciation visant à réduire, voire nier, l'écart entre l'appareil psychique groupal et l'espace psychique individuel (comme dans « L'esprit de corps », (Kaës, 1971)) et le pôle isomorphique qui introduit un décalage créateur entre les appareils individuels et l'appareil groupal, la reconnaissance des différences étant conditionnée à l'intégration des interdits structurants et à l'accès au symbolique. » (Lhuilier & Litim, 2010, p.155)

défenses, il marque une délimitation claire avec ceux que le groupe professionnel ne reconnaît pas comme membres. Nous avons dû précisément nous heurter à cette idéologie défensive construite sur le clivage entre un en-dehors et un en dedans, pour mieux en comprendre l'existence et la fonction. Il nous a fallu dépasser cet empêchement pour accéder à une parole moins opacifiante sur les engagements subjectifs chez les DSP. Nous pensons que la récurrence de nos interventions, notre présence persistance au sein des mêmes établissements nous a permis d'être situés, identifiés et d'une certaine façon, acceptés, sans toutefois être définitivement ou totalement inclus. Nous sommes ainsi parvenus à certains moments à co-construire une confiance avec les DSP progressivement le long de l'intervention, être acceptés à la marge en tant que non-initié, mais en ayant gagné toutefois le droit d'accès à une partie de l'envers du décor.

2.4 Hiérarchie militaire, désobéissance et relégation

L'impératif de présentation de soi et le respect hiérarchique entre directeurs au sein d'une même équipe même restreinte, maintiennent une artificialité dans le lien social en le codifiant. La proximité entre directeurs ne suffit pas à réunir les conditions d'une intimité professionnelle suffisante qui autorise un partage social des émotions sur la scène du travail.

Au-delà de l'accélération du rythme et de la charge de travail, nous notons que la structuration hiérarchique de l'équipe semble freiner le développement d'un débat et d'une réflexivité contradictoire sur les pratiques au sein des équipes. La mise en discussion peut parfois être vécue comme potentiellement subversive par le chef d'établissement et son adjoint : si débat contradictoire il y a au sein des équipes, le poids contributif de la portée des voix selon les grades semble le jouer d'avance. Les controverses professionnelles peuvent alors être perçues par les directeurs comme faussement installées, là encore mises en scène pour répondre aux exigences apparentes de cohésion. Mais elles ne semblent souvent nourrir qu'une illusion contradictoire. Entre désapprobation, risque de désaveu et dissidence, la frontière semble ténue :

> *« Ce sont de toute façon de faux débats. On sait qui au final est le chef, et qui porte la voix de l'établissement à l'extérieur des murs. Moi au départ, je participais, je contestais, je donnais mon avis. Mais au final, j'ai vite compris que je risquais d'être mise à l'écart. C'est pas moi qui commande. C'est joué d'avance. »* (Margareth, 31 ans, MA1, numéro 4)

« On se tait sur l'essentiel. Vaut mieux. La meilleure façon de ne pas avoir d'ennuis, c'est d'obéir à la hiérarchie, ça vous oblige à vous taire et au final c'est mieux comme ça. » (Aurélia, 23 ans, MA2, numéro 3))

La division hiérarchique entre directeurs d'un établissement (numéro 1, numéro 2, numéro 3…) limite la place et la fonction développementale des controverses professionnelles. Entre émergence d'une parole contradictoire et risque d'insubordination, la frontière semble ténue. La consigne est potentiellement un ordre et le désaccord une dissidence, au sein d'un environnement aux schèmes militaires persistants, y compris entre membres d'une même équipe :

« Vous savez, c'est difficile de lui dire qu'on aimerait discuter avant de prendre une décision. C'est quand même votre chef d'établissement. De la même façon, vous savez que vous pouvez pas vous en ouvrir forcément à l'adjoint. Vu sa position, ça pourrait risque de vous retomber dessus. » (Franck, 31 ans, MA2, numéro 2)

« Moi je suis que la numéro 4. Donc, j'ai pas vraiment voix au chapitre. Vu ma position, c'est comme si j'étais directeur subalterne. Bref. Je compte pas quoi. Je le sais. Et si je dis que je pas d'accord, c'est un peu comme si c'était pour du beurre. Ça me fait parfois plaisir. Mais ça s'arrête là. » (Margareth, 31 ans, MA1, numéro 4)

La division du travail au sein de l'équipe de direction répond aux impératifs de fonctionnement de l'établissement. Mais elle délimite dans le même temps les zones de pouvoir de chaque directeur. Elle s'opère notamment en fonction de la hiérarchie des valeurs associées à chaque tâche. Elle peut donc servir la rétribution symbolique souhaitée par le CE ou son équipe à chacun des DSP. Une responsabilité assignée peut renforcer le pouvoir d'un directeur au sein de l'établissement et valoriser son image auprès de l'administration centrale. Elle peut aussi stratégiquement contribuer à sa mise en danger ou sa stigmatisation.

Certains DSP nous ont expliqué s'être sentis progressivement marginalisés par le CE, ou se positionnant à la marge de l'équipe, ne partageant pas la conception managériale ou autocratique de certains numéros 1 ou numéros 2, la tolérant, la subissant ou signifiant leur désaccords en s'éloignant volontairement d'un lieu d'exercice du pouvoir dont ils contestent les modalités d'exercice.

Nous livrons ci-après le témoignage de Margareth qui décrit des stratégies volontaires et tacites de relégation au sein même de l'équipe auxquelles elle doit faire face de la part des numéros 1 et 2. Toutefois, nous entrevoyons comment Margareth maintient une certaine capacité d'être seule au sein de l'équipe de direction bien qu'isolée parmi ses collègues, en tissant du lien social avec les officiers en détention. Il y a ici une volonté de régulation de l'isolement entre pairs directeurs par l'entretien d'une proximité compensatrice avec les officiers subordonnés en détention. Nous notons que nous n'avons recueilli que très peu d'exemples aussi explicites lors de nos entretiens. La cause identifiée ici par Margareth comme étant à l'origine de sa relégation est son refus de prêter serment au respect du code de déontologie pénitentiaire. Cela nous laisse entrevoir les injonctions politiques et la pression de conformité auxquelles un DSP doit éviter de se soustraire pour ne pas risquer une mise au ban, notamment « par les siens ».

.

Etude de cas numéro 2

Margareth, directrice de détention quartier maison d'arrêt des femmes MA1

L'expérience d'une directrice subalterne éloignée du pouvoir

Margareth a réussi son concours d'entrée à l'ENAP en 2007, après l'obtention d'un master 2 en droit public. Après 3 années d'exercice en établissement pour peine (CD), elle est aujourd'hui directrice en maison d'arrêt (MA1) du « petit quartier » de détention des femmes. Elle occupe ce poste depuis 2010. Lors de notre étude, elle entamait donc sa troisième année dans l'établissement. Elle occupait le rang hiérarchique de numéro 4 au sein d'une équipe de direction de 4 directeurs.

Margareth nous confie se sentir devenir *« une directrice de second rang. ».* Son témoignage montre comment l'isolement peut se fabriquer au sein même de l'équipe de direction.

I/ La délégation stratégique des tâches

<u>- Les tâches les plus « ingrates » sont souvent déléguées à Margareth après avoir descendu toute la chaîne hiérarchique de direction.</u> :

Une tâche est jugée ingrate par un directeur selon Margareth si elle est considérée comme « trop » administrative, chronophage ou fastidieuse dans la recherche documentaire nécessaire pour la réaliser :

« Je vois bien comment le Patron et son adjointe s'y prennent avec moi. Ils m'utilisent pour me refourguer le quotidien, ce qui leur paraît trop répétitif, le pénible pour pas dire autre chose ».

Parmi ces tâches, Margareth cite notamment :

- la délivrance des permis de visites, temporaires ou définitifs dont elle s'occupe pour la majorité de la population des personnes détenues *: « alors là, c'est d'abord le casse tête administratif, les courriers de réponse à faire aux familles, les photocopies, puis la pêche aux*

informations parce que les cahiers électroniques de liaison (CEL) et les dossiers des détenus sont pas bien remplis. Faut passer les coups de fils et faire votre enquête. »

(Lors de notre observation : 2 permis délivrés sur une durée totale de 23 mn / temps nécessaire mesuré pour instruction de chaque dossier : 10mn et 13 mn / 3 appels téléphoniques dont 2 en détention / consultation des cahiers de liaison électroniques des personnes détenues concernées : 3 mn et 6 mn/ impressions, photocopies, diffusion et classement des documents : 4 mn / renseignement électronique des décisions : 3mn)

- L'attribution des autorisations de traitements qui ne sont pas sous prescription médicale :

« Je ne sais pas moi. D'abord c'est en dehors de mon champ de compétences. Par exemple, une personne détenue demande un produit contre la chute des cheveux. Ça c'est pareil, c'est quitte ou double. Je gère du coup avec l'UCSA pour demander les certificats médicaux si besoin. Donc le paramédical, ça me revient par défaut. »

(Pas de cas observé)

- L'analyse des résultats des fouilles et la recherche d'attribution des équipements trouvés pour autorisation d'usage :

« Là, c'est pareil, je devrais le faire que pour mon quartier. Dans les faits, ça me retombe dessus souvent pour les deux quartiers. Pas toujours, je ne dis pas ! Mais souvent. Et là, bonjour l'ennui et le casse-tête. Faut retrouver si le numéro d'écrou correspond bien à ce qui est marqué sur l'équipement, Si l'appareil est répertorié, s'il a été donné ou prêté de manière licite ou illicite. Comme pour cette chaîne hifi qui va bien me prendre 20 minutes à elle toute seule »

(Durée totale lors de notre observation pour la vérification d'un équipement 14 mn / en amont de la prise de décision finale : 2 appels téléphoniques dont 1 en détention et 1 à un personnel administratif : 3 mn / Vérification de la concordance entre les numéros d'écrou de la personne détenue et le numéro gravé sur l'équipement : 4 mn / Arbitrage : 1 mn / Renseignement du dossier informatique, réponse écrite au détenu, photocopie et archivage : 6 mn)

- Les tâches les plus à risque et paradoxalement aussi les plus simples ou répétitives sont fréquemment déléguées par les numéro 1 et numéro 2 aux numéros 3 et 4 :

Selon Margareth, une tâche est également jugée ingrate si ses conséquences sont aléatoires ou incertaines, si elle est susceptible d'exposer le chef d'établissement ou son adjoint au conflit. Lors de la délivrance des permis de visite, c'est la confrontation directe avec les familles et les avocats qui peut être redoutée par le chef d'établissement lors de la notification d'une décision de refus ; le mécontentement grandissant de la population détenue peut diffuser en détention et générer des mouvements internes. Dans un tel cas, l'origine imputée à tel ou tel directeur d'un désordre dans le fonctionnement de l'établissement peut ternir la réputation du directeur concerné. Ce même DSP peut également être évalué comme moins performant par l'administration centrale :

« Et puis comme ça je passe pour la méchante. Moi par exemple je suis très sensible aux violences conjugales. Donc j'interdis presque systématiquement les permis de visite avec les compagnes si je juge que le dossier est trop lourd. Après je me tape tout l'armada des avocats Et donc quand ça insiste après le Patron il signe. Comme ça, il ne se prend pas les coups, et il garde le beau rôle. Et moi je suis discréditée. A l'inverse, si je suis jugée trop gentille, alors les agents peuvent dire que je suis permissive, ou trop du côté des détenus. Au moins, quand on gère pas les permis, c'est toujours ça de gagné sur le risque »

« Quand il y a un souci après, je suis grillée. Même en central »

La présence à la commission d'application des peines (CAP) peut être confiée à Margareth si la confrontation au magistrat présent est jugée à risque par la hiérarchie :

« On me fait cartonner en commission d'application des peines. Très souvent, on ne me donne pas tous les renseignements administratifs, ou bien tout le détail des incidents disciplinaires en détention par les officiers de secteur. Ou alors, je n'ai tout simplement pas eu le temps de préparer tout avec la gestion du quotidien. Et là je me fais massacrer par la juge. Lui le chef d'établissement), il ne veut pas prendre de cartouche. Donc il m'y envoie ».

II/ L'éviction sourde des réunions et prises de décision stratégiques : l'invisibilité progressive :

« Moi j'aimerais bien assister aux réunions de préparation des audits pour les labellisations des quartiers par exemple ou lorsque l'administration centrale se déplace. Mais alors là, je suis très rarement invitée, c'est le moins qu'on puisse dire »

« Il faut savoir que nous les numéros 3 et 4 on ne sort finalement jamais de l'établissement. On devient invisibles. Très peu de réunions avec l'administration centrale, et en plus les réunions sympas ou importantes dans lesquelles je pourrais me sentir un peu valorisée, j'en suis dispensée avec de fausses excuses, ou alors je le sais après qu'elle aient eu lieu. »

III/ la cause principale identifiée par Margareth de l'ostracisme dont elle se sent victime au sein de l'équipe de direction : être jugée non conforme à l'*ethos* de directeur pour avoir refusé de prêter serment à l'application stricte du code de déontologie pénitentiaire

« Moi je paye mon non conformisme. Bien sûr, au début on m'a peu formée. Les numéros 3 et 4 ce sont des numéros sur une liste. On ne les choisit pas. Ils ne restent pas longtemps. Alors on ne va pas investir sur eux nécessairement ; mais moi je suis en plus vraiment sortie du moule. La direction doit toujours se montrer hyper pro droit des détenus. C'est tout un affichage. Mais moi j'ai refusé de prêter serment pour le code de déontologie. C'est une prestation aujourd'hui obligatoire pour les nouvelles promos. Nous en théorie c'est facultatif. Dans les faits, c'est bien vu et obligatoire. Mais c'est compliqué sans budget de respecter le droit des détenus. Donc j'ai refusé de prêter serment. Ici il n'y a pas de frigos dans les cellules, pas de machines à laver. Je prêterai serment le jour où j'aurai l'impression de prendre soin des détenus comme on me demande de le dire. Mais pour eux, aujourd'hui c'est pas acceptable ».

IV/ Margareth tente de riposter à son isolement progressif au sein de l'équipe de direction en mettant en œuvre plusieurs tentatives de dégagement :

<u>- en cultivant une proximité avec les officiers de détention : il s'agit de retisser le lien social ailleurs qu'au sein de l'équipe de direction :</u>

« Moi, ce qui m'importe finalement c'est d'être proche de mes équipes en détention. C'est mon noyau dur. Mes deux appuis, ceux qui m'informent, ceux avec qui je me sens en phase, c'est un peu comme des alliés, les sous-directeurs de la sous-directrice finalement ; ce sont le lieutenant et le premier surveillant. Avec eux, il y a de la connivence. Ils savent que je suis une directrice un peu à part et qu'ils peuvent avoir confiance en moi. Et moi j'ai besoin d'eux pour me sentir un peu moins seule dans ce bureau »

<u>- en envisageant un ailleurs professionnel plus en accord avec ses valeurs afin de moins subir l'isolement. Nous observons ici une tentative de dégagement :</u>

« Ici je suis toujours en train de me contredire. J'ai l'impression que si je veux être incluse comme les autres et bien je dois un peu me renier. Moi je préfère rester fidèle à mes principes, quitte à ce que ça devienne franchement inconfortable. »

« Penser à la suite, ça me fait m'évader un peu. Je tiens mieux. Je me dis que je suis pas enfermée. Isolée, mais pas enfermée »

Margareth a finalement demandé une mutation en administration centrale pour *« avoir le sentiment de pouvoir changer les choses de nouveau »* (sic)

Voici un extrait du courriel que nous avons reçu de sa part, 8 mois après la fin de notre intervention :

« Aujourd'hui, Je suis toujours dans la pénitentiaire mais de loin. Je m'explique : Depuis mi-octobre, je travaille à la direction centrale de l'AP (rédactrice chargée du maintien des liens familiaux, de la détention des mineurs et du développement des activités en détention). C'est très éloigné de mon travail de directrice de détention mais l'un des grands avantages est d'être préservée de la vie sur site pénitentiaire et des tensions de la détention. Ce sont des domaines qui m'intéressent et ça va un peu diversifier mes compétences et mon réseau, ce qui me sera

utile pour une reconversion que j'envisage toujours à moyen terme. Et puis j'ai le luxe d'avoir le sentiment de pouvoir changer les choses de nouveau ».

Nous devons désormais nous interroger sur la nature, les fonctions et les usages des ressources mobilisées par le DSP pour soutenir cette représentation dominante de la solitude vaillante et développer une capacité d'être seul. Le recours au dispositif réflexif de l'instruction au sosie a été aidant. Il nous a permis d'accéder à l'indicible en replaçant le travail et la subjectivité au centre en situation d'isolement professionnel.

3 La capacité d'agir seul : l'exemple de la gestion d'une crise liée à un suicide de détenu

3.1 Affronter la crise

3.1.1 Contexte et objet de l'instruction au sosie d'Albane, adjointe au chef d'établissement (MA3)

Albane est chef d'établissement adjoint d'une maison d'arrêt du sud de la France. Elle a accepté notre proposition d'instruction au sosie après un premier entretien où elle a explicité son parcours au sein de l'administration pénitentiaire. Elle a choisi de traiter une séquence d'intervention sur une situation de crise causée par le suicide d'un détenu en détention.

Cette méthode réflexive fut pour nous utile pour débusquer l'affect solitude, dépasser le discours sur le travail et accéder à l'activité réelle, passer outre la démonstration d'invincibilité virile pour accéder aux ressources mobilisées pour agir seul sous le regard des autres.

Nous avons fait le choix de ne pas retranscrire dans le corps du texte la totalité de l'instruction et de ne retenir que les éléments utiles à notre réflexion. Certains extraits seront présents pour supporter la progression de notre réflexion. Nous rappelons que l'instruction complète figure en annexe. Nous avons bien souligné le fait que la séquence choisie devait se situer dans un futur proche et qu'elle était centrée sur une activité récurrente. Albane a motivé ainsi le choix de cette séquence d'instruction en réponse à notre demande :

> *« L'annonce du suicide de détenu, c'est une expérience qui m'a marquée. La première fois, on doit montrer ses premiers muscles, mais on tremble. Et vous voyez aujourd'hui ça fait sept ans. Ça se reproduit souvent. C'est presque devenu ordinaire et pourtant, y'a quelque chose qui continue à me surprendre. Je veux bien aller plus loin. »*

Nous avons donc saisi cette opportunité pour examiner les enjeux, les ressources mobilisées et les limites rencontrées dans ce face-à-face *a priori* solitaire avec la mort générée en détention.

Comment cette épreuve de travail est-elle affrontée ? À quelles conditions le sentiment de solitude peut-il être empêché dans son développement ?

L'incident initial, c'est-à-dire la découverte du corps inerte du détenu dans sa cellule, a lieu à 8h du matin, un mardi. Albane est la seule directrice des services pénitentiaires de permanence donc présente sur le site, et de surcroît, elle assure ce jour-là l'intérim du chef d'établissement. Albane est donc la seule directrice présente au sein de l'établissement. Sur elle repose la responsabilité hiérarchique d'une gestion conforme de l'évènement sous le regard distant de ses pairs, parmi les agents et gradés présents sous ses ordres.

Cette épreuve de confrontation à une crise au sein de l'établissement nous a semblé particulièrement intéressante pour explorer les ressources mobilisées par le sujet dans ce face-à-face obligé avec la mort pour dépasser cette épreuve risquée de solitude.

3.2 La prévalence de l'action

Nous prenons en premier ici appui sur un court extrait d'instruction. Le suicide du détenu vient d'être annoncé au DSP qui apprend l'incident à son domicile. L'intrusion de l'évènement professionnel dans la sphère privée induit l'engagement immédiat dans une succession d'actions. Albane semble avoir intériorisé le fait de devoir agir seule parmi les autres et de se montrer à la hauteur des responsabilités qu'elle incarne comme plus haut hiérarchique présent au sein de l'établissement.

L'action solitaire orientée vers l'environnement évite l'intrusion d'une pensée réflexive autour de la solitude : la puissance d'agir suspend le sentiment de solitude.

« - *Quand la nouvelle arrive au téléphone, qu'est-ce que je réponds ?*
- *J'arrive. Dans ces cas-là, vous devez vous déplacer immédiatement sur les lieux de l'incident. Donc vous quittez votre bureau.*
- *Je rends compte à quelqu'un ? Je dois informer quelqu'un ?*
- *Pour l'instant non. D'où la nécessité de se déplacer et les informations vont venir au fur et à mesure à partir du moment où vous allez cheminer en détention.*
- *C'est-à-dire ?*
- *Donc là vous ressortez, vous vous dirigez vers la grille. Vous indiquez " je vais " imaginons que c'est en deuxième division, vous indiquez " je vais en deuxième division, au nord, au sud", en fonction de ce qu'on vous a indiqué et les surveillants*

vont passer le message et vous allez avoir les grilles qui vont s'ouvrir au fur et à mesure et vous allez cheminer jusqu'à l'endroit où ça s'est passé. »

La pensée d'Albane est préoccupée par le souci d'un agir efficace : strict respect de la procédure légale, recueil de l'ensemble des informations en attente de traitement immédiat, aide aux agents présents. Albane œuvre au maintien continu d'une action rythmée, la sienne, mais aussi de celle de l'ensemble des personnels présents en veillant à une juste répartition des tâches et à la réparation des situations de détresse rencontrées par les agents. Le positionnement d'Albane est alors double, à la fois à la tête des agents et à leurs côtés.

Le constat effectif d'un retour progressif de l'ordre au sein du désordonné alimente le sentiment d'utilité et évince celui de solitude.

L'action rythme et domestique le temps.

- Il faut enchaîner les choses et voilà, penser à la gestion de l'incident, essayer de répartir au maximum les tâches de façon à ce qu'une seule personne ne soit pas confrontée à plusieurs choses à faire en même temps.

- J'ai un moment où je réfléchis à la gravité de la nouvelle, où j'ai besoin de me poser ?

- Non.

- Euh comment tout de suite ? Je ne suis pas… J'ai combien de temps pour me déplacer là ? Je dois y aller tout de suite ?

- Tout de suite. Après si vous, enfin ça peut aussi se produire la nuit chez vous. Vous mettrez plus de temps la nuit chez vous parce qu'il faudra vous habiller prendre vos affaires, franchir les grilles voilà, mais là si vous êtes sur place il faut y aller tout de suite. »

« On y va, comment dire (hésitation) en fait, quand il y a un incident, il faut qu'on soit ***sur*** *l'incident, c'est ce qui importe le plus, on ne peut pas le gérer à distance. Donc la première chose qu'on fait, on se déplace quoi. On se déplace avec son téléphone, mais voilà comme vous dites, c'est anecdotique. De toute façon, si on n'a pas de papier crayon, après à la limite, on le trouvera sur place. C'est juste après... Juste par commodité. Mais*

effectivement, on y va, on y va comme ça. Sauf si on est sur un autre type d'évènement beaucoup plus grave. »

Cette inflation du présent dans l'action, que nous nommerons présentisme, oriente ainsi la pensée vers la seule préoccupation d'un présent-futur proche composée d'une succession d'instants.

La pensée est ainsi toute entière tendue vers une l'action contenue entre un passé à reconstituer, et un futur incertain à construire. L'inflation du présent dans l'instant soutient une action productrice de changement.

Lors de l'entretien d'élaboration, Albane nous précisera que toute demande d'aide de sa part est prohibée auprès des agents présents :

> *« C'est vous qui devez être aidant, protéger et montrer que vous êtes sûr de vous. Demander de l'aide c'est apparaître fragilisé. Vous ne pouvez pas. Vous apportez l'aide et le soutien nécessaires aux personnels dans cet instant. »*

Albane incarne auprès de ses équipes la figure mythifiée d'un héros solitaire qui sauve et protège par devoir professionnel : dépositaire légitime de l'autorité, elle devient auprès de ses équipes l'objet d'une croyance collective soutenue par l'institution. L'uniforme intériorisé de héros solitaire lui permet précisément de ne pas souffrir ici d'une solitude qu'elle revêt par et grâce à cet uniforme intérieur, incorporation professionnelle étayée sur la solitude.

Albane doit convaincre par son exemplarité, sa maîtrise émotionnelle, son absence apparente de doute sur la réussite de l'action, sa capacité à rassurer. Elle est prise moralement pour exemple. Le soutien social de proximité perçu en retour par Albane de la part de ses équipes contribue réciproquement au rayonnement de son action, réassure le geste héroïque et maintient vive sa représentation :

> *« On sait qu'ils approuvent ce que tu fais parce qu'ils savent que tu fais avancer la situation. Ils ont besoin de toi. Et toi ça te conforte dans ce que tu entreprends. Tu te dois de tenir droit, de les protéger, eux ils attendent ça de toi et au final en retour ça te porte. »*

La figure du héros solitaire *leader* incarnée par Albane se caractérise donc par son unicité, son exemplarité, et une détermination qui ne faillit pas. Albane vise ainsi l'efficience de l'action en « s'y oubliant », en se subordonnant volontaire à elle :

« - C'est-à-dire que moi je peux pas être submergé ? J'ai le droit à un moment précis ?

- Après ça serait… Si vous le faites… C'est pas que vous avez pas le… Mais non vous pouvez pas là. Non. Là il faut rester, il faut enchaîner les choses et voilà comment penser la gestion de l'incident. ***Vous devez vous oublier.*** *C'est comme si vous n'existiez plus qu'au service de l'action. Vous vous écoutez pas…En l'occurrence, pas de place pour l'émotion, pas de place pour la sensiblerie ou pour vous épancher. Votre sort, vous le réglerez après. Là, vous agissez. Point barre. »*

- *Mais quand j'arrive, ces gens-là sont assez effondrés, non ?*

- *Non ils sont professionnels la plupart du temps.*

- *Et moi je suis professionnel ? Aussi ? Ça veut dire quoi ?*

- *Ça veut dire qu'on gère l'incident avant de penser à soi en fait. »*

Cet oubli de soi dans l'action marque la prévalence de l'action sur l'affect ou plus exactement la sédimentation de l'affect au service du maintien d'une puissance d'agir en situation d'isolement.

> *« C'est pas une peur liée à la confrontation pour moi en tous cas à la confrontation avec la mort. Pour moi c'est plus " il faut pas que j'oublie quoi que ce soit". On rentre dans un ...Voilà... C'est pas vraiment une peur. Plus un stress où on se dit : " ça y est je suis en gestion de crise et donc il faut que j'enclenche tout et que tout se déroule correctement, que j'oublie rien". »*

À l'inverse, paralysie de l'action, sentiment d'impuissance et solitude pathogène apparaissent étroitement liés dans les propos d'Albane :

« Vous n'avez pas le droit de ne plus savoir quoi faire. Même si vous doutez au fond de vous. Vous ne devez jamais arrêter d'avancer, de contourner les obstacles. Si vous vous arrêtez, c'est fini. Vous perdez le contrôle de tout et de nouveau et vous vous sentez complètement seul. Vous devez vous montrer à la hauteur de la situation ou agir comme si... »

Albane se conforme donc à la posture attendue du chef solitaire montrant la voie à ses troupes au milieu d'elles, dans l'action et en surplomb de l'action : il s'agit pour elle de diriger, d'orchestrer seule l'action collective et d'y participer dans le même temps. Nous comprenons alors que la position solitaire du *leader* héroïque est supportée collectivement. L'action collective ainsi fédère autour d'un objectif commun : l'éradication du danger de déstabilisation de la coursive, la limitation du risque de sur-incident, l'activité de réparation et le retour à une norme acceptable de fonctionnement de l'établissement. Le regard des agents étaye donc l'action solitaire d'Albane et lui donne sens. La figure héroïque solitaire incarnée par Albane devient figure d'attachement pour les agents.

Le passé proche trouve sa place à travers la construction d'un « fil de l'eau » de l'avant-crise, construction collective d'un récit qui facilite l'appropriation des évènements par leur traduction narrative :

« Parce que dans le dossier de détention vous allez avoir un certain nombre d'informations qui vont vous servir par la suite pour éventuellement refaire l'histoire et voir s'il y a avait des éléments qui permettaient de… Voilà les questions qu'il faut poser aussi. Est-ce qu'on a retrouvé un courrier en cellule ou pas, voilà, il y a tout un tas de choses à vérifier. On ne vérifie pas tout d'un coup. On prend les informations les plus importantes. C'est à quelle heure, quels agents, quelle personne détenue, les pompiers avisés ou pas, et ensuite intervention ou pas immédiate du médecin de garde ou de la personne aide-soignant, gestes de premiers secours diligentés ou pas. Une fois que vous avez ces informations… Il faut que ça dure un quart d'heure. Dans un quart d'heure, vous devez avoir tous les éléments à votre disposition. Ici, à la Direction interrégionale de Paris, vous informez directement la Direction interrégionale, la personne de permanence. »

L'action se poursuit ensuite à l'issue de la découverte du corps dans un travail continu de réajustement *ad hoc* des moyens de détection des détenus susceptibles de passer à l'acte. Il

s'agit d'augmenter les traçabilités écrites. Ou l'agent a dérogé à la procédure, ou la procédure n'est pas suffisamment efficiente et il faut désormais l'améliorer, ou la faillite se situe du côté du détenu et là encore les fragilités auraient sans doute pu être détectées. Les écarts objectifs au suivi de la prescription doivent être visibles, appréciables, mesurables, quantifiables, ou médicalement signalés. Il n'y a ainsi pas de doute perceptible sur l'existence d'une capacité à mieux faire et une recherche continue d'amélioration de l'efficience de l'action : le système est suspecté de dysfonctionnement organique, et précisément l'organisation du travail se doit de pouvoir prévenir l'évènement déclencheur de la crise. Il y a dans le contenu de l'instruction une certitude maintenue de pouvoir réduire le risque de passage à l'acte d'un détenu. Le libre arbitre du détenu n'est pas évoqué, comme une limite imposée à l'action qui doit être tue.

Le face-à-face avec la mort semble alors évité au profit d'une gestion opérationnelle de « l'évènement-mort ». Le suicide du détenu est perçu comme une séquence professionnelle devant être régulée, *« une crise ordinaire parmi les autres »*, *« moins grave qu'une mutinerie puisque les risques de contamination à l'ensemble de la coursive sont limités »*.

Albane œuvre au détournement du regard collectif de la mort et co construit avec les personnels une représentation soutenable de l'évènement. Le diagnostic clinique de la mort physique est notamment renvoyé à l'extérieur des murs :

> *« C'est une suspicion de décès. Toujours. Puisque tant que les gestes de secours n'auront pas été prodigués jusqu'au bout, et qu'un médecin, un médecin des pompiers n'aura pas prononcé le décès, vous ne savez pas si vous êtes en fait d'un suicide ou pas. Enfin voilà. J'ai connu un cas en l'espèce à X, où le cœur est reparti, la personne est partie, certes en état de mort cérébrale, elle est repartie, mais elle n'est pas décédée sur l'établissement donc il peut toujours y avoir quelque chose qui vient perturber. »*

> *« Je gère quelqu'un qui est sans vie. Au départ, on ne sait pas en effet si la personne est morte ou pas en fait. On a toujours ce doute. Et voilà, on ne va pas dire « ça y est, il est mort ». Moi je ne peux pas gérer autrement qu'avec cette distance là en fait parce que sinon… C'est impossible, on se ferait envahir. Enfin, moi je n'y arriverais pas. En tout cas, faut que je me mette à distance. Faut prendre de la distance et faut prendre sur soi. Sinon je me ferais envahir par l'évènement. Et puis les agents ils comptent sur vous. »*

Cette mise à distance subjective de la mort par et dans l'action est une ressource contre le sentiment de solitude. Il s'agit bien d'une défense collective transformatrice de la perception de la réalité, incluant Albane, et qui soutient l'espoir de réparation chez le professionnel, guide son geste, donne sens à son action quel que soit son niveau hiérarchique : DSP et subordonnés travaillent au maintien des puissances d'action individuelles et collectives. L'activité commune, en reliant, désassujettit le DSP *leader* de son isolement hiérarchique initial.

La capacité d'être seule d'Albane est confortée par un double sentiment de sécurité et de légitimité. Un déni collectif de la mort est ici présent pour soutenir la permanence de l'action. Nous identifions ici une stratégie collective de défense qui permet de donner un sens à une action collective qui devient œuvre commune. Nous remarquons que le DSP est inclus dans cette stratégie collective de défense qui déforme la réalité et en donne une représentation soutenable d'une crise comme les autres. La solitude souffrante induite potentiellement par un face-à-face solitaire avec la mort semble ici évitée tant que l'action prévaut sur la pensée et aide à l'isolation, c'est-à-dire à la séparation de la représentation de son affect.

C'est le sentiment commun d'utilité de l'action collective qui prime. La gestion opérationnelle de la crise de mort, le retour à un fonctionnement efficient de l'établissement sont des objectifs convergents qui donnent sens à l'action. L'impuissance face à l'implacable de la mort n'a pas de place possible. Les agents qui ne résistent pas sont évincés de la scène visible du travail :

> *« Pour ne pas que la panique gagne, vous identifiez les plus fragiles ou ceux qui n'ont pas tenu le coup. Vous demandez leur évacuation pour qu'on puisse prendre soin d'eux. »*

Le sentiment de solitude du DSP est suspendu par la cohésion qu'il perçoit entre ses équipes et lui. Il se sent situé parmi ses équipes menant coude à coude un même combat contre l'adversité. Le DSP participe de la mise en œuvre d'une communauté de déni collectif nécessaire à l'action. Il ne fait d'ailleurs pas que maintenir l'action, il maintient la perception d'un sens à l'action collective et à son action propre, orientée vers le rétablissement d'un ordre normé au sein de l'établissement, au service de l'ordre institutionnel. Il développe la co-production de sens des conduites en situation de crise des agents et de lui-même, et c'est précisément ce maintien coûte que coûte du sens perçu de son action individuelle qui étaye le sens perçu de l'action collective et suspend le risque de sidération du sujet. Ce flux ininterrompu de co-construction du sens

neutralise le risque de paralysie de l'action et par suite celui de l'émergence d'une solitude pathogène chez le sujet au travail, qu'il soit directeur *leader* militaire ou agent.

Nous faisons ici un premier lien entre solitude et action, la composante visible de l'activité : si nous savons déjà que l'activité ne peut se faire dans l'isolement, nous ajoutons ici que le maintien de la continuité des actions constitutives de l'activité semble prémunir le DSP contre le sentiment d'isolement. L'action du DSP, initialement solitaire puis devenant collective lors de la gestion de crise au sein la maison d'arrêt, a donc une fonction reliante et fédératrice. L'affect est ainsi suspendu en se sédimentant dans l'action, en se mettant à son service. L'élaboration de la solitude professionnelle semble donc étroitement liée au maintien d'une puissance d'agir au service du rayonnement de l'action : les effets délétères de la solitude et l'émergence des passions tristes semblent ici suspendus par l'action. *A contrario*, sentiment d'impuissance et sentiment de solitude semblent reliés.

Nous comprenons comment l'intériorisation nécessaire du geste de métier et d'une posture professionnelle héroïque à partir des savoirs expérientiels et de la prescription formelle permet de soutenir la position d'isolement, en aidant à déplier l'action solitaire.

La capacité d'agir seul alimente ainsi la capacité d'être seul sans se sentir ou se vivre seul.

Albane fait part d'un sentiment de présence de ses pairs en leur absence. Elle évoque notamment l'aide mobilisable de son chef d'établissement. Cette perception de soutien à distance est renforcée par la présence d'une triade proximité- disponibilité- accessibilité :

> *« Je sais qu'à tout moment je peux appeler le chef d'établissement. Même s'il n'est pas présent. Il sera à l'écoute. Je peux compter sur lui. Je ne vais évidemment pas l'appeler, sauf en cas d'extrême urgence mais c'est comme s'il était à mes côtés. »*

L'intériorisation du collectif de pairs et le sentiment d'une aide mobilisable, à la fois proximale et éloignée, participent du développement d'un sentiment de sécurité du sujet en situation d'isolement professionnel. Ce sentiment de sécurité est étroitement lié à un sentiment de présence des pairs en leur absence.

Au-delà de ce sentiment d'aide « à disposition », Albane se sent affiliée à ses pairs, reliée à eux par une même exigence professionnelle de rigueur, un souci de représentation conforme aux

attendus institutionnels et à la position de directeur *leader*. La ressource générique ainsi intériorisée, aide à la sédimentation de la capacité d'être seul.

> *« Vous savez ce que vous pouvez faire et ne pouvez pas faire. Vous faites partie d'une communauté de directeurs et en ce sens, vous avez des droits et des devoirs comme chacun de DSP. Ça finalement… vous n'y pensez plus dans le cours des évènements. Mais au final, ça vous tient droit. »*

L'appartenance à « un genre professionnel de direction » au sein du corps des DSP développe chez le directeur un sentiment d'affiliation qui perdure en l'absence de ses pairs et qui est une ressource pour l'action en situation d'isolement professionnel. L'intériorisation du collectif professionnel induit la présence d'instances surmoïques empruntées à un environnement professionnel structuré autour de valeurs d'autorité et de respect de la hiérarchie, de loyauté envers l'institution pénitentiaire, de protection de l'ensemble des personnels sous son autorité au sein de l'établissement dont il a la responsabilité.

La capacité à agir seul est soutenue par un sentiment de sécurité qui oscille entre les deux polarités subjectives du champ relationnel, que sont la solitude en présence et la proximité éloignée.

3.3 Dialogue intérieur et maintien de la puissance d'agir

L'élaboration de la solitude se poursuit à l'issue de la crise par la structuration dynamique d'un colloque intérieur polyphonique alimenté par l'expérience vécue. L'activité extérieure est ensuite relayée par une activité intérieure de questionnement sur l'amélioration continue du système et de réinjection des savoirs expérientiels nouveaux dans les procédures actuellement existantes, de telle sorte que le sentiment d'impuissance est constamment suspendu. Albane interroge l'efficience des procédures *a posteriori* en relevant les éventuels dysfonctionnements dans la mise en œuvre de l'action, ce qu'elle aurait dû faire, ce qu'elle a été empêchée de faire et ce qu'elle pourra améliorer. Elle évoque ainsi *« un examen de conscience »* :

> *« Après faut vous poser. Quand je dis après, c'est dans les heures qui viennent. Vous devez vous refaire le film, repenser à l'enchaînement des évènements. Moi je parle d'examen de conscience. Vous savez où vous avez été bon. Mais vous sentez que vous avez aussi manqué des choses. Moi ça m'arrive souvent de vouloir réécrire la procédure ou me dire que j'ai failli flancher. Et pourquoi, et comment j'en suis arrivée à cette*

limite. C'est une étape essentielle, sinon la tension peut pas retomber et vous allez appréhender le prochain suicide. »

Ce colloque intérieur maintient une puissance d'agir *a posteriori* de l'action. Il participe à la quête d'un espace intermédiaire de reconstruction de l'expérience, d'un lieu virtuel de transition où les paradoxes sont suspendus au profit de l'actualisation de conflits intériorisés. Il est un lieu de réinvention possible et participe à l'élaboration de la capacité d'être seul. C'est un lieu intrapsychique de travail sur le travail. Le professionnel, même en l'absence de l'objet, peut ainsi rester un sujet de communication, de débat, de langage et de relation à lui-même et à son environnement professionnel. Ce débat intérieur est un marqueur de développement de l'activité de pensée. Le constat de l'irréparable est suspendu au profit d'une tentative de relecture intérieure de l'action passée pour rendre plus efficiente l'action future. Les voix du métier, du collectif professionnel, du chef d'établissement et du sujet-directeur nourrissent ce dialogue intérieur.

La conflictualité professionnelle se prolonge ainsi dans ce dialogue intrapsychique. Cette activité de pensée sur l'action développe une puissance d'agir *a posteriori* de l'action. Elle induit chez le DSP une capacité de futurition. Cette activité de transformation du solipsisme en solipsisme en action évite le ressassement associé aux créations morbides liées au sentiment d'échec ou d'impuissance.

La capacité d'être seul au travail se sédimente donc par le développement d'une double activité dialogique : l'une est intrapsychique et propre au sujet, l'autre est intersubjective et se noue autour de discussions et controverses sur les pratiques et les affects associés avec les pairs et les autres membres de la communauté professionnelle, ici de la pénitentiaire.

3.4 Le risque de solitude désolante : voir la mort en face

3.4.1 Recouvrir le corps

Resituons dans son contexte la séquence sur laquelle s'appuie ici notre réflexion : un agent veille le corps inerte du détenu dans sa cellule. La scène est figée, car toute mort à l'intérieur des murs étant considérée comme suspecte par les autorités légales, une enquête doit être diligentée afin de connaître les origines du décès. Albane s'aperçoit que le visage du détenu n'est pas recouvert. Elle estime de son devoir de ne pas le laisser visible à l'agent. Elle demande aux autorités légales présentes d'intervenir. Elle obtient l'autorisation et est exceptionnellement

habilitée à recouvrir entièrement le corps en tant que membre de l'équipe de direction de la maison d'arrêt.

> *« Évidemment, j'avais oublié. Maintenant, ça fait partie de ma check-list de ne jamais oublier : couvrir le corps pour éviter de prolonger le trauma chez les agents. Je ferme alors les yeux pour que ce soit le moins douloureux possible et il faut que ce soit intégré dans les pratiques. Normalement, même si nous les directeurs on est dans l'organisation, en fait, on n'est pas directement confrontés aux choses comme ça. Mais là en rentrant dans la cellule, j'ai vu la même chose que l'agent et c'était à la limite du supportable. »*

La confrontation à la mort est ici directe et solitaire pour Albane. L'acte ultime de recouvrir le visage montre à quel point l'exemplarité exigée et le poids des responsabilités qui pèse sur le DSP peuvent aussi l'engager dans un face-à-face parfois avec la mort au point de devoir *« fermer les yeux »*. La mort ne semble plus ici avoir la possibilité d'être maintenue à distance.

Jusqu'au recouvrement du corps, il s'agissait de *« gérer quelqu'un qui était en vie »* tout en préservant le doute face à l'implacable et au définitif de la mort. Dans ce geste ultime de contact, l'expérience subjective de la confrontation à la mort est directe, et l'intégrité psychique liée à cette confrontation peut être fragilisée. Le professionnel s'éprouve alors vulnérable. Nous comprenons que l'esprit de corps et le sentiment d'affiliation comme membre de ce corps également organique aident le DSP à subir sans dommages excessifs la proximité de la mort.

Albane indique clairement que son expérience de direction est sur le point de ne plus suffire. Le sens du devoir mobilisé dans ce geste est une ressource psychique ultime pour faire face à l'ultime de la mort. Quand les yeux du DSP se ferment, c'est le corps vivant qui fait barrage. La fermeture des yeux du sujet marque l'atteinte d'une limite de l'insoutenable. Elle met à l'épreuve, au-delà du professionnel, le sujet qui peut fléchir face à l'intenable. Jusqu'ici maintenue à distance et soumise à un procès d'expulsion collective au sein de l'établissement, la mort resurgit. L'illusion collective du dépassement possible de la mort est sur le point de se rompre dans ce face-à-face inattendu, mais le geste professionnel associé à l'exigence vécue du devoir à accomplir garde le dernier mot. Le professionnel ne faillit pas, mais rien n'est dit ici de l'altération présente ou future de la santé du sujet.

Nous remarquons également que « le sale boulot », selon la conceptualisation de Hughes (1958), n'est paradoxalement pas délégable par le DSP. Le modèle militaire héroïque du chef l'oblige ici en quelque sorte à un sacrifice de soi.

Le DSP vit donc ici une expérience de solitude subjective « aux limites » : limites d'épuisement des ressources professionnelles, et mobilisation de ressources propres d'un sujet affecté et vulnérabilisé par l'évènement. Le sentiment de devoir l'emporte, le visage est recouvert, mais qu'en est-il de cette expérience vécue de sale boulot seul, face à ce qui achoppe à la symbolisation ?

Naît alors la préoccupation nouvelle de réinjecter le geste singulier à une *check-list* propre de ce qui doit être fait pour qu'un agent ne se trouve jamais seul à surveiller le détenu inconscient dans sa cellule. Il s'agit de mettre cette expérience ultime au service des pratiques et d'en faire une ressource pour enrichir une prescription au plus près du réel.

Albane souligne qu'il n'y a pas de procédure type pour réguler les conséquences d'un suicide de détenu en détention. Lors de l'entretien de confrontation à la trace, nous nous en étonnons ostensiblement. Albane nous répond qu'aux savoirs théoriques et formations à la gestion de crise délivrés à l'ENAP principalement, s'agrège « une *check-list* personnelle », trace intériorisée des sédiments de l'expérience professionnelle de gestion de ce type de situations, et qui aide à déplier l'action solitaire :

« - *Il y a une procédure quand même ?*

- *Pas vraiment.*

- *Aucune ? Ça paraît surprenant au sein de votre administration.*

- *Bien sûr à l'ENAP, on vous a appris ça et ça. Mais la vraie check-list c'est la vôtre. Je l'ai construite sur l'expérience principalement. C'est la mienne. Elle est même pas écrite. Elle est à l'intérieur de moi !! (rires) Euh… Du coup voilà, vous gérez un premier évènement et puis vous vous rendez compte que vous avez peut-être oublié ça, ou ça. Du coup, la fois d'après, Vous ajoutez un peu les choses, comme ça à votre check-list. Par exemple vous devez garder tous les originaux des documents officiels…ça vous incombe. »*

La *check-list* personnelle à laquelle il est fait ici allusion est ressource pour l'action du DSP ; elle aide à son bon déroulé. Elle est le résultat de la sédimentation des expériences successives du DSP. C'est une prescription-ressource construite *ad hoc* qui fait fonction de garde-fou contre l'impuissance d'agir et l'action irrationnelle. Elle aide au déploiement de l'action solitaire :

> *« Couvrir le corps pour éviter de prolonger le trauma chez les agents. Maintenant ça fait partie de ma check-list. Je ferme les yeux pour que ce soit le moins douloureux possible. Et il faut que ça puisse être intégré dans les pratiques. On est dans l'organisation. On n'est pas directement confrontés aux choses. Même si effectivement, on peut être amené à rentrer dans la cellule et on voit la même chose que les agents. »*

Il nous semble percevoir deux limites principales à cette *check-list* : ressource intérieure, elle ne peut pas recenser tous les inattendus du réel. Elle est limitée face à l'infini des possibilités du réel. Albane nous indique d'autre part que cette *check-list* lui reste personnelle : faute d'espace collectif pour la discuter, elle semble difficilement rapatriable dans les pratiques du l'équipe de direction. Elle est empêchée d'être formalisée et se transmet oralement à sa seule initiative au sein de l'équipe de l'établissement.

> *« Bien sûr que je fais ma check-list. Ça m'aide. Je me sens moins seule au fur et à mesure ; mais ma frustration, c'est que c'est que la mienne, j'arrive pas à la rendre officielle. C'est impossible de la faire remonter. Je l'écris uniquement pour moi, j'en parle aux autres. Mais ça s'arrête là. »*

3.4.2 Porter le poids du soupçon

Dans la dernière partie de l'instruction, nous comprenons que la DSP doit, à l'issue de l'action collective, affronter seule le soupçon d'illégalisme au sein de son propre établissement. Voici un extrait illustrant notre propos :

> *« Après vous les voyez tous venir, débarquer. Le parquet, la police, les pompiers. Et dans les semaines suivantes, l'administration elle-même. Ils viennent vous demander des comptes. Vous, vous savez que vous avez fait de votre mieux, et eux ils soupçonnent que vous cachez des choses. Ils vous arrachent presque les papiers des mains. Faut que vous fassiez blocage. Vous êtes plus chez vous, vous avez tout géré au mieux et là d'un coup, ça bascule. Vous êtes démunis. C'est super injuste. Vous savez plus comment vous défendre. »*

L'autorité sur l'évènement-mort et l'illusion de sa maîtrise échappent désormais à Albane. La qualité du travail, et au-delà d'elle la conformation légale du fonctionnement de la MA sont ici questionnées par les autorités compétentes. Sur le DSP, pèse le soupçon de la faute professionnelle et de la maltraitance à l'endroit des détenus. Confrontée à des institutions hors les murs qui ne sont pas liées par le pacte dénégatif (Kaës, 2009), comme l'administration centrale dans son rôle de contrôle interne, les autorités légales et le Défenseur des Droits en externe, Albane est ici brutalement extraite d'une communauté de déni (Faïn, 1981) qui l'incluait aux côtés du personnel de surveillance de la coursive, la défendait de la mort en s'en défendant collectivement. Albane est enjointe ici de rendre l'opacité constitutive de l'activité de régulation de la détention à l'abri des murs lisible, visible et conforme à la prescription légaliste. La mort d'un détenu marque le désœuvrement du professionnel quand il échoue à résoudre la conflictualité des deux logiques antagonistes qui traversent l'institution carcérale : le soin à portée rééducative de sujets vulnérabilisés et dépendants d'une part, la contention et le maintien d'un ordre sécuritaire d'autre part.

La DSP semble ainsi être empêchée de s'émanciper de ce regard social soupçonneux, intrusif et relayé par ces autorités de contrôle, porté sur le sale milieu qu'est la prison et qui pèse ici sur le DSP en solitude.

Quand le pacte dénégatif ne fait plus fonction d'écran défensif, le DSP vit une expérience de solitude couplée à un vécu d'injustice, face aux regards croisés de l'administration et des autorités égales qui le visent, l'injonction qui lui est faite de se défendre d'une maltraitance ou d'une faillite professionnelle. Il est alors en difficulté pour s'émanciper du soupçon social qui pèse sur le sale milieu qu'est la prison et dont il devient le représentant.

3.4.3 L'annonce de la mort à la famille

L'annonce de la mort du détenu à sa famille est décrite par Albane comme une expérience de solitude désolante :

> *« Là vous pouvez pas savoir ce qui vous revient à la figure. C'est le plus horrible. Vous avez d'abord le téléphone que vous osez pas prendre pour annoncer la nouvelle. Vous savez pas comment ça va se passer. Vous maîtrisez rien. C'est insupportable d'entendre ces peurs, ces cris. Vous savez plus quoi dire. Vous pouvez pas montrer que vous êtes effondré. Mais pourtant vous vous sentez ici complètement impuissant. Vous avez pu tout faire jusque-là, mais là ça devient insupportable. Vous comprenez que c'est une*

famille comme la vôtre. Là vous êtes vraiment tout seul. Vous faites comme vous pouvez. Mais vous y pouvez plus rien. »

« C'est dur de dire qu'on a rien pu faire de plus. Mais moi je trouve que c'est encore plus dur de savoir que finalement on ne pourra jamais rien faire de plus ou de mieux. Jusqu'à présent, vous avez pensé que vous auriez toujours pu mieux faire et désormais vous savez que vous ne pourrez rien faire de mieux et vous le dites en plus à la famille. C'est difficile de se montrer exemplaire jusqu'à se sentir impuissant. »

Lors de cette rencontre avec la famille du détenu, le masque de l'étrangeté à soi-même tombe. La négation de la figure du même n'est plus possible et Albane s'éprouve affectée par la douleur des proches de la victime.

« On fait avec son cœur. On se sent dépassé ensuite. On a beau expliquer que tout a été fait et les procédures respectées, ***on reste face au néant*** *».*

Lorsque nous interrogeons Albane sur la nature de ce néant auquel elle fait allusion, elle répond :

« On a juste envie de trouver les mots que l'on ne trouve pas. On est complètement impuissant. Finalement, on a beau être sur le papier irréprochable, on comprend ici que le reproche que peuvent nous faire les proches de la famille est justifié et qu'il nous dépasse. ***J'****ai failli. »*

Ce sentiment de vide et d'impuissance face au réel qui fait effraction, semble correspondre à un constat sans riposte possible des rétrécissements des possibles de l'action : les puissances d'agir institutionnelles, organisationnelles et ici individuelles apparaissent au sujet comme suspendues. L'exemplarité, le professionnalisme et la ressource générique achoppent sur un réel qui expose le sujet au risque de sa propre faillite. Albane semble ici confrontée au sentiment d'impuissance et à la résurgence d'une mort qui ne se gère plus comme une crise et ne se combat plus, puisqu'irréversiblement plus forte. Le passage du « on » au « je » semble indiquer à quel point le sujet s'implique ici en s'emparant de sa parole :

« La chose la plus difficile pour moi dans ces évènements-là, c'est la gestion de l'annonce à la famille. Là j'ai la gorge serrée, là c'est dur. Là oui, c'est là où c'est

difficile de donner un sens. On est confronté à une douleur. Là est toute l'horreur. Là on part dans une dimension, je sais pas comment décrire, c'est un véritable déchirement. Le cas d'un décès par suicide c'est difficile, mais là il y a plus de vie, on gère quelqu'un qui est sans vie, la famille eux ils sont bien vivants. C'est la chose que je répugne le plus. »

Albane indique qu'il n'y a pas d'intériorisation possible d'un geste professionnel d'annonce à la famille. Cette annonce est perçue comme unique par Albane malgré sa récurrence, avec le même vécu renouvelé d'incertitude et d'insécurité : malgré l'expérience de situations similaires, la sédimentation de l'expérience de l'annonce au service du métier de direction ne semble pas pouvoir se faire :

« C'est à chaque fois comme une première fois. L'enfer recommence. »

« Vous pouvez pas vous sentir prêt ou même essayer de vous préparer. Vous êtes toujours un peu… Comment dire… C'est toujours la panique quoi… »

Le sujet semble alors essayer de prendre le pas sur le professionnel en mobilisant des ressources que nous qualifierons de propres pour riposter : en s'éprouvant ainsi affiliée ailleurs, Albane fait part de sa tentative de dépassement de cette expérience professionnelle de déliaison. En l'occurrence, c'est le sous-système familial qui semble ici particulièrement investi par le sujet :

« Après, ça dépend de votre rapport à la mort. Moi je sais que je suis fragile de ce côté-là et que ça peut m'envahir rapidement. Alors faut ensuite que j'en parle à mes proches à la maison, et le réconfort qu'ils peuvent m'apporter m'aide à rebondir. Je reprends du courage comme ça. Ou parfois j'en parle pas, mais je sors plus tôt et je décide de passer une longue soirée avec mes enfants. »

Pour autant, lors de l'annonce à la famille, c'est bien au risque d'une mort symbolique de l'institution d'appartenance elle-même que la professionnelle semble devoir se confronter, au constat irrévocable que l'administration pénitentiaire peut faillir à sa mission première de protection d'un détenu face au détenu lui-même. Si le détenu vulnérable a le dernier mot sur une institution pourtant forte, protectrice et répressive, dont nous avons perçu à quel point le déni de vulnérabilité semblait devoir s'entretenir de l'intérieur, alors les valeurs professionnelles fondamentales qui donnent sens à l'exercice du métier et à l'appartenance pénitentiaire d'Albane peuvent s'en trouver ébranlées.

Le regard extérieur vécu de la famille comme soupçonneux, voire inquisiteur et accusateur, fragilise le sens perçu de la mission institutionnelle en en pointant les limites :

« - Alors là pour le coup je me sens démunie. J'ai presque parfois l'estomac noué. Je me suis surprise à fuir le regard d'une mère par exemple ou d'une épouse. C'est intolérable pour moi. J'y arrive pas. Et même après toutes ces années…

- Qu'est-ce qui reste le plus dur ?

- Savoir qu'on n'y peut plus rien, y'a plus rien à faire, y'a plus d'utilité. Ça peut rapidement miner, et là pour le coup ***c'est la solitude complète. Vous vous dites dans ce cas-là : la prison ça sert à quoi ?*** *»*

Lorsque nous revenons lors de l'entretien de confrontation à la trace sur le verbatim « *…c'est la solitude complète »* en lien avec la perception d'inutilité de la prison, Albane explicite le signifié de la façon suivante :

« La solitude complète ? J'ai dit ça parce que… là, vous savez au final que vous êtes seul face à face. Personne peut vous venir en aide. C'est terminé, c'est fait, c'est foutu quoi.

- C'est un échec ?

- Oh c'est presque pire que ça… Ou alors un échec oui, mais presque pour toujours… définitif. Ça s'arrête ici. »

Albane ne perçoit alors temporairement plus sa légitimité d'accès à une source de soutien social possible, issue de ses pairs, de l'institution, mais aussi de la société civile, c'est à dire de tous les autres soi-même dont elle ne parvient plus à maintenir l'étrangeté. Elle poursuit ainsi sur son expérience de *« solitude complète »* :

> *« Finalement, c'est comme si vous aviez fauté, mais c'est une faute impardonnable qu'on vous pointe. On vous la met sous le nez. Vous reniflez votre merde quoi et le pire c'est qu'on peut avoir l'impression que c'est bien mérité ».*

Au-delà de la professionnelle, c'est bien le sujet qui vit une expérience de sidération et approche le vécu d'« une néantisation sociale - sanction », l'amputation de soutien social comme éléments de représailles sociales. Le regard porté par la famille dans cet instant fragmente le

sujet qui vit à découvert non seulement le déficit de l'action et son inutilité, mais se soupçonne de sa propre capacité de nuisance. Nous faisons l'hypothèse que le risque de solitude désolante est ici associé à un système défensif viril qui se confronte à ses propres limites. Il est neutralisé lors de l'annonce à la famille précisément parce que le destinataire de l'activité se situe hors du cadre institué. L'identification rendue possible entre Albane et ses proches vulnérabilise la DSP. Il n'y plus de mise à distance rationnelle possible par l'exécution de la procédure. Le face-à-face solitaire avec cette figure de la mêmeté devient direct et risqué.

Les expériences individuelles de solitude, notamment lors de la confrontation à la mort, semblent condamnées à la clandestinité, à des échanges informels et invisibles au sein de l'équipe. Albane indique ne pas pouvoir se sentir autorisée à faire retour sur ces expériences potentiellement traumatiques.

Il existe bien des cadres institutionnalisés d'élaboration des angoisses sollicitées. Mais ils s'adressent uniquement aux surveillants et aux gradés sans inclure les personnels de direction. Être vu reçu par un psychologue peut être perçu par les autres directeurs comme une preuve de faiblesse et fait, selon Albane, courir le risque d'une disqualification implicite par les autres directeurs. Albane ne se perçoit pas autorisée à se saisir de ces espaces potentiellement honteux de confidence ou d'épanchement par les DSP et les autres personnels pénitentiaires :

> *« Si vraiment ça nous pèse trop, on peut pas aller chez le psychologue du personnel. C'est trop visible. Trop voyant. Un directeur n'y a pas sa place. Il y risquerait sa peau si ses collègues l'apprenaient. Ou alors faut aller à la direction interrégionale. Mais là encore, c'est pas simple. Alors vous faites comme si vous aviez à lui parler d'un surveillant à la psy, vous inventez un faux prétexte et là, vous pouvez parler. Elle vous écoute. Elle sait pourquoi vous êtes venu. »*

Ces propos sont corroborés par ceux tenus par une psychologue des personnels exerçant en direction interrégionale :

> *« C'est toute une stratégie pour les amener à en parler sans qu'ils s'en sentent honteux. Tout ce qui peut les faire apparaître fragiles, c'est comme tabou. C'est pas compatible. Un directeur ça doit jamais flancher. »*

Le vécu au travail est alors condamné à rester *brut* comme Albane le souligne lors de son entretien de confrontation à la trace :

« - La valorisation de l'urgence, ***du vécu brut non analysé*** *se retrouve également dans la gestion tant de la population pénale que des ressources humaines »*

- C'est quoi un vécu brut ? »

- C'est la masse de tout ce qui nous tombe dessus, mais ce dont on n'a pas le temps de parler entre nous, ou l'envie d'ailleurs. Alors ça reste brut. C'est comme ça ; ça tombe. Y en a plein qui tombe. ***On est partout et il faut aussi qu'on se montre partout****, et puis du coup on gère tout comme on peut. Faut que vous ayez vos épaules vraiment solides. »*

Sentiment d'insécurité et appréhension de l'inattendu se renforcent face au risque de la faute ou de l'insuffisance susceptibles de ne se manifester qu'à retardement.

SYNTHESE

Nous avons retrouvé ici, en cohérence avec la troisième partie de nos résultats, l'affirmation et le développement d'une illusion autarcique qui isole en entretenant le doute et en prohibant la demande d'aide. Il s'agit d'une prescription tacite comportementale et émotionnelle au service de la préservation de la face du dirigeant. En faisant comme si l'expropriation de cette dimension subjective du travail était possible, les directeurs construisent un face-à-face artificiellement solitaire avec l'émotion, se maintiennent à distance les uns des autres en convenant de ne pas la partager socialement. Ce travail de dissimulation et de dissonance émotive oriente l'activité du DSP. Il semble nécessaire au respect des règles de sentiments en vigueur au sein de la communauté pénitentiaire. Il freine pourtant l'accès à un cadre collectif d'interprétation et pourrait induire de fait le risque de la négation de soi. Les affects qui sont empêchés d'être collectivement mis au travail risquent de devenir des affects tristes ou ressassés en solitude. Les directeurs de service pénitentiaire sont ainsi confrontés à un empêchement social prescrit d'élaboration collective sur les émotions au travail, les condamnant à une certaine

clandestinité (Hoschschild, 2003). Nous identifions, dans cet empêchement du partage social des émotions entre directeurs, une cause possible de production du sentiment de solitude et des vécus souffrants associés. Pourtant, il existe dans le travail de direction des situations que le DSP doit affronter ou des gestes professionnels qu'il doit accomplir où il ne bénéficie plus des effets protecteurs et défensifs des pactes dénégatifs constitutifs du système viril. C'est le cas lorsque le destinataire de l'activité se situe hors du cadre institué. Les angoisses alors relatives au risque d'atteinte de l'intégrité du moi et particulièrement l'angoisse d'effraction suite à une expérience traumatique « renvoyant à une mise en cause de la fonction de pare-excitation par dépassement du seuil d'affects tolérables » (Lhuilier, 2002, p. 120) exposent le DSP à une expérience de désolation: sentiments de solitude et d'impuissance coexistent alors et fragilisent l'enveloppe psychique du sujet-directeur face à ce qui fait intrusion et résiste à la symbolisation. Si le suicide du détenu est une expérience constitutive du métier qui parvient à euphémiser la mort par la gestion de la crise, la perception des effets de l'annonce du décès à la famille concernée reste une expérience singulière, immuablement unique bien que fréquente.

4 Seuls face aux transformations du métier

4.1 Une identité professionnelle clivée

4.1.1 Modernisation de la fonction et gestion de la prison

L'identité professionnelle des DSP doit se construire par l'arbitrage constant dans l'action entre modernisation prescrite des pratiques de terrain et modes managériaux[96] d'une part, respect de l'ancrage institutionnel dans la tradition historico-culturelle forte de cette administration ancienne d'autre part. La complexification croissante des responsabilités des DSP (Bessieres, 2014, p.33) et missions exercées[97], la multiplication des objectifs et la culture performative du *New public Management* au sein de l'AP semblent ainsi imposer une conformation des DSP au modèle dominant de HPM[98]Il y a bien collusion entre deux injonctions normatives : la norme virile du chef militaire sans uniforme qui commande à ses troupes d'une part, la norme managériale rapatriée du *New public Management* du *high performer Manager* d'autre part. Cette mutation professionnelle semble faire scission au sein du corps entre anciens et nouveaux DSP, opposant « cols blancs » revendiquant cette affirmation managériale, juridique et gestionnaire et anciens gradés, « directeurs de l'ancienne génération » (Patrick, 57 ans, MA1, numéro 3), notamment, issus du terrain, subissant cette normalisation et revendiquant une connaissance terrain utile de la prison. Ces mutations actuelles à marche accélérée qui pèsent sur la prison comme sur le métier de DSP, valorisent le pouvoir recouvrant et lissant du chiffre, de la norme et de l'affichage gestionnaire, un visage épuré de la prison qui renvoie la réalité de ce qui se passe à l'intérieur des murs à l'invisible, au clandestin. Les compétences managériales ciblées de pilotage de la performance d'une prison sont valorisées, au risque de masquer la *praxis* terrain de régulation de la détention.

---

[96] Dès 2007, les contenus (de formation) évoluent et sont désormais davantage axés « sur les compétences managériales et la gestion des PPSMJ ainsi que la gestion administrative et financière. » (Bessieres, 2014, p.33)

[97] Extrait de l'arrêté du 25 juillet 2012 fixant le contenu des programmes : « la formation permet l'acquisition et le développement des compétences notamment en matière de management, de sécurité et de sûreté des établissements, de pilotage et de mise en œuvre des politiques de prise en charge des personnes placées sous main de justice, de gestion des ressources humaines et financières, de gestion déléguée, de contentieux administratif, de responsabilité pénale et administrative, de finances publiques incluant la réglementation relative à la passation des marchés publics. »

[98] HPM : High Performer Manager.

Le directeur de prison endosse la panoplie d'un manager généraliste et poly compétent, en capacité de raboter le carcéral et ses débordements, de gérer la prison en la maîtrisant et en la rendant acceptable.

Parmi les critères de performance attendus par l'administration sont fréquemment citées et relevées l'aptitude à la remontée d'informations, la gestion budgétaire, l'inscription de la prison dans un tissu social, associatif et politique local, la représentation loyale de l'administration auprès des autorités, l'aptitude à faire régner l'ordre au sein des murs et contenir « les évènements indésirables » avant qu'ils n'en débordent.

> *« Les apparences doivent rester sauves. L'apparence, c'est le budget bien tenu, c'est un dialogue sans bruit avec les syndicats, c'est des détenus bien obéissants. Bref, on vous demande de rester tranquillement dans votre coin. Vous vous débrouillez seul »* (William, 54 ans, MA2, numéro 1)

> *« Une bonne prison, c'est une prison qui au final ne fait jamais parler d'elle en mal. Et le mal c'est quoi ? C'est tout ce qu'on gère ou qu'on essaye d'anticiper. Donc au final, vous ne montrez pas grand-chose de ce que vous faîtes. »* (Franck, 31 ans, MA2, numéro 2)

La conception du commandement passe de l'arbitraire à l'ordre négocié. Le directeur devient garant des équilibres locaux à la confluence d'un système complexe de contraintes, mais ses savoir-faire issus du terrain sont de fait, empêchés d'être reconnus en dehors des établissements. Le pilotage stratégique passe sous silence l'activité réelle de gestion de la prison et les actions souterraines de régulation de la détention.

4.1.2 Des conceptions divergentes du métier

Nous avons rencontré des représentations divergentes du métier chez les DSP, autant de ligne de fractures au sein des équipes de direction, autant de débats sur la place et le rôle d'une prison répondant aux prescriptions législatives et sociétales. Une vision gestionnaire et managériale centrée sur des tentatives de rationalisation (sous forme de dispositifs juridiques, techniques, organisationnels ou gestionnaires), aseptisée de la prison et étayée sur les logiques du secteur privé semble s'opposer à une vision technique, terrain, particulièrement présente chez les anciens gradés devenus directeurs, et centrée sur une connaissance acquise « de l'intérieur » du terrain de la détention. Certains DSP revendiquent des valeurs humanistes par opposition aux

valeurs sécuritaires qu'ils dénoncent chez certains de leurs collègues. Ils évoquent *« ceux de l'autre camp »*, *« les durs »*, *« ceux qui n'ont rien compris du rôle de la prison nouvelle »* (sic).

Naturellement, nous prenons toutes les précautions pour ne pas rendre compte d'une séparation aussi nette. Tous les nuanciers sont possibles. Mais ce sont bien ici deux façons de se préserver de « la taule » : l'aseptiser en établissement comme les autres ou œuvrer à la transformation de la taule en prison, se vivre directeur de prison, donc ni chef d'entreprise, ni chef de taule. Manager la prison, l'orienter, la contenir, c'est aussi la renier, la diluer, la faire coller aux attentes sociétales. Gérer la prison c'est pour certains DSP nier la réalité carcérale.

Les représentations duelles de l'exercice de la fonction de direction, aussi peu nuancées qu'elles puissent apparaître, ne donnent sans doute pas une vision concrète de la façon dont l'activité de direction se pratique par la régulation de la détention et les arbitrages associés. Toutefois, elles peuvent être perçues comme autant d'oppositions qui participent de la fragmentation des collectifs de direction en maintenant un éloignement défensif entre membres d'une même équipe faute de controverses collectives sur les pratiques et valeurs professionnelles communes.

Des visions simplificatrices de conceptions de l'activité de direction montrent autant de lignes de fracture et d'isolement entre directeurs. La carence de controverses professionnelles construit les clivages. Les conflits entre directeurs semblent pourtant être sourds, inexprimables sur la scène du travail, d'où un ressassement possible de désaccords condamnés à la clandestinité au nom de la préservation d'une unité apparente d'équipe. Les vécus de solitude sont aiguisés par la censure de leur expression possible entre directeurs d'où une rancœur émergente comme haine ravalée et des vécus soupçonneux de déloyauté au sein des équipes mêmes de direction. Les logiques issues du *New public Management* de rationalisation budgétaire s'imposent ainsi en ne rencontrant pas une capacité de riposte collective de métier des équipes de direction. La logique de rationalisation, inscrite dans les dispositifs, entre en tension avec la logique professionnelle ancienne héritière de l'histoire collective du métier de directeur de prison et de l'administration pénitentiaire. Elle entrave certaines innovations socio-organisationnelles que les acteurs pénitentiaires de terrain cherchent à développer de façon autonome. Mais elle offre au directeur dans le même temps l'occasion de s'émanciper de la taule et de la représentation véhiculée de cette zone cloacale, d'où son ambivalence.

4.2 Soutien perçu des administrations centrale et régionale

L'aide opérationnelle apportée par l'Administration centrale et régionale aux directeurs d'établissement pour faire face aux épreuves du travail et à ses transformations accélérées est diversement appréciée. L'appui opérationnel perçu par des DSP de la part de l'AP est incertain.

Certains DSP évoquent une aide opérationnelle et technique peu efficace de la part de leur administration, débordée elle-même par des prescriptions externes qu'elle ne fait que relayer :

> *« Le soutien et l'accompagnement sont seulement perceptibles mais restent très insuffisants car la hiérarchie est elle même tellement noyée dans ses difficultés qu'elle n'est plus en capacité d'accompagner les services déconcentrés. »* (William, 54 ans, MA2, numéro 4)

L'appui quotidien technique de l'AC ou de la DI est décrit comme irrégulier ou peu efficient. En cas de crise graves en revanche (mutinerie, évasion, suicide…), l'administration aide à l'intervention rapide et à la contention de l'événement ; elle anticipe sa répercussion médiatique éventuelle en prenant le relais de la communication.

> *« Sur des évènements graves, je peux compter sur le DI et sur des problèmes purement techniques, je peux compter sur mes collaborateurs. »* (Franck, 31 ans, MA2, numéro 2)

> *« Dès qu'il y a du bruit, alors là la DI elle vient vous secourir. Mais sinon, que dalle. Vous pouvez vous débrouiller seul, tant que ça prend pas trop l'eau.* » (Margareth, 31 ans, MA1, numéro 4)

Les DSP se perçoivent souvent à distance de leur administration, et expriment le sentiment d'être *« en roue libre », « d'être livré à soi-même »*.. Ils insistent sur l'obligation d'inventer leurs propres outils pour combler le retard entre ce qui est précisément demandé à l'administration pénitentiaire et ce qu'elle est en mesure de savoir-faire. Le Directeur peut parfois se sentir peu rassuré par une administration démunie, exécutante elle-même, réactive, ou démunie face aux sollicitations qui lui sont faites :

« L'appui et les outils/méthodes, on doit les trouver lorsque l'on est manager. Cela dit les propositions d'appui ou d'outils par mon administration sont parfois postérieures à l'échéance du changement à conduire ». (Marc, 56 ans, MA1, CE)

« Le sujet c'est parfois qu'on nous balance des injonctions sans vouloir entendre le principe de réalité, et pourtant on est le mieux placé pour le renvoyer. Parfois on a l'impression que l'on ne veut pas entendre ce que l'on a à dire parce que c'est pas exactement conforme et ça peut culminer lorsqu'on demande des choses très précises, et qu'on nous répond en substance qu'on n'a rien à demander et qu'on est des casse-pieds. Voilà, et ça c'est quelque chose qui est en train de se développer actuellement. Il y a une sorte d'incapacité d'entendre de la part de certains services de la DI les demandes qui sont faites. Et ça complique beaucoup. Des gens qui sont censés vous contrôler certes, mais aussi vous soutenir se positionnent en opposants ou vous renvoient une communication de dévalorisation. » (Suzanne, 41 ans, MA3, numéro 4)

Demander un appui ou formuler ses questionnements auprès de l'administration peut être perçu comme un signe de défaillance ou une preuve de faiblesse, même si des évolutions sont relevées :

« Il y a une quinzaine d'année, on me disait :"surtout n'appelle jamais la DR, c'est une marque de faiblesse. Aujourd'hui je trouve que les rapports ont évolué vers un soutien des services des DI, voire parfois de la DAP en fonction de nos relations. » (William, 54 ans, MA2, CE)

Un sentiment d'insécurité à l'endroit de leur administration est parfois exprimé par certains DSP :

« La Centrale, faut toujours s'en méfier. Faut jamais se mettre à poil devant elle » (Damien, 56 ans, MA4, numéro 1)

« Nous on fait avec des bouts de ficelle, chacun se débrouille avec sa taule. On nous caresse dans le sens du poil, mais après quand on a besoin d'eux là-haut, y a plus personne. » (Franck, 31 ans, MA2, numéro 2)

La loyauté et la transparence exigées par l'administration de la part de ses directeurs, la prescription d'une remontée continue d'informations et de rapports de situations se heurtent à un sentiment d'insécurité qui se généralise et enjoint les DSP à dissimuler une partie des incidents ou des évènements de détention quotidiens pour ne pas apparaître défaillants.

Les demandes de soutien ou d'informations, les alertes sur des situations préoccupantes restent ainsi souvent implicites, clandestines ou masquées. Elles se formulent fréquemment à l'oral ou de manière informelle. Elles ne sont parfois adressées qu'à des interlocuteurs jugés de confiance qui sont mis alors dans une confidence complice. Se construire son propre réseau de soutien au sein de l'administration, même clandestin, devient alors essentiel. Ces liens affinitaires entretenus entre DSP ou entre DSP et personnels en AC, aident au maintien d'un soutien social perçu en interne, au sein même de l'administration, et ce malgré la défiance et l'isolement croissant perçu entre les DSP et leur hiérarchie fonctionnelle :

> *« Seul mon réseau personnel (au sein de cette administration) constitué de collègues (Chefs d'établissement ou anciens collaborateurs) me permet de pallier l'absence d'aide, d'accompagnement et de soutien dans l'exercice de mes fonctions. »* (Margareth, 31 ans, MA1, numéro 4)

> *« Le soutien du Directeur interrégional ne veut pas dire que nous avons le soutien de la direction interrégionale, en particulier quand le DI est isolé lui-même faute de collaborateurs. Nous sommes contraints de nous trouver nos propres relais, soutiens, sur les quelques personnes ressources que nous connaissons. »* (William, 54 ans, MA 2, numéro 1)

> *« Malheureusement les relations restent trop dépendantes de l'affect et ne sont pas suffisamment institutionnelles»* (Damien, 56 ans, MA4, numéro 1)

Plusieurs récits de mutations forcées et de sanctions perçues comme injustes par les DSP nous ont été rapportés. Il s'agissait fréquemment de crises ou d'évènements majeurs touchant à la vie de l'établissement et que les DSP n'étaient pas parvenu à contenir ou gérer correctement selon leur administration. La représentation d'une AP qui n'hésite pas à sanctionner ou sacrifier un de ses cadres dirigeants pour donner l'exemple est aujourd'hui présente parmi les directeurs et alimente le sentiment d'insécurité au sein du corps. Nous rapportons plus concrètement dans

l'étude de cas ci-après l'expérience subie d'isolement puis de réhabilitation par un CE justiciable :

Étude de cas numéro 3

Le directeur de prison justiciable : une expérience de disqualification

Le cas de Damien, chef d'établissement (MA4)

Damien a 56 ans. Après un cursus de formation initiale juridique, il intègre l'administration pénitentiaire à l'âge de 25 ans. Il a ensuite un parcours professionnel ascendant (DSP numéro 3, numéro 2, puis CE), essentiellement sur le terrain en maisons d'arrêt et maisons centrales. Il a occupé sur 4 années au total divers postes fonctionnels au sein de l'administration centrale. Il dirige aujourd'hui un centre pénitentiaire dans une grande ville de province (MA4). Suite à un homicide commis par un détenu réputé dangereux sur un autre détenu partageant la même cellule, l'inspection des services pénitentiaires pointe des fautes imputables au CE : l'encellulement individuel aurait dû être privilégié pour raisons de sécurité alors que l'état de vétusté de l'établissement semblait obliger au partage de cellules. Damien fait alors l'objet de poursuites judiciaires pour homicide involontaire.

Damien exprime un sentiment d'injustice :

« Quand vous êtes mis en cause de son travail, c'est violemment douloureux. Seul à assumer la responsabilité, c'est ça la solitude du directeur de prison. Bien sûr la responsabilité, c'est la raison sociale de chef d'établissement. Mais moi j'ai ressenti un fort sentiment d'injustice. Fort parce que il y a ce que vous pouvez pas faire et puis ce qui fait mal. On m'a demandé une obligation de résultats là où j'essayais d'être sur une mobilisation de moyens. Alors l'injustice, c'est-à-dire l'hypocrisie plutôt, en premier c'est de faire comme si le CE devait tout savoir de ce qui se passait en détention, mais ça c'est impossible. Complètement impossible. Le chef d'établissement il décide en plus rien sur les transferts de détenus qu'on lui impose. »

« Puis l'injustice, c'est que vous êtes sali, ça à la limite. Mais c'est votre famille, vos enfants, internet, la télé… C'est la pire des choses pour vos proches. »

Damien décrit comment il s'est senti progressivement disqualifié au sein du corps de direction et mis au ban par l'administration centrale dès que l'affaire a été révélée par les médias. Le soupçon a suffi à enclencher cette mécanique sourde de relégation.

Damien oppose la protection statutaire formelle dont il a pu bénéficier de la part de l'administration et la carence de soutien social perçu au sein du corps de direction dans une épreuve collective que le corps de direction aurait pu affronter et qui est devenue *son épreuve*.

Il montre comment la rumeur a alors pris le pas sur l'objectivité des faits. Damien fait part ici de la désolidarisation progressive de ses pairs :

« Mais ce qui a été le plus douloureux pour moi, vous savez ce que c'est ? C'est de ne pas avoir été aidé par mon administration. L'accompagnement institutionnel a été proche du néant. Je veux parler de la hiérarchie, je veux parler de mes collègues aussi. Vous êtes vu comme condamnable. Donc on veut pas se voir reproché de vous avoir soutenu si d'aventure vous étiez condamné. Et puis au final, c'est pas bon de se montrer trop proche de vous. C'est pas bon pour sa carrière, sa réputation et ça se sait vite, donc on peut vous le reprocher sans vous le dire. Du jour au lendemain, plus de coups de téléphone. Ça sonne plus. »

« « Mon parcours judiciaire m'a très clairement arrimé à la maison de la façon la plus ignoble qui soit ! Mais, il paraît que ce qui tue pas rend plus fort. »

La mise au ban d'un de ses membres, celui qui semble avoir failli, est ici un mécanisme de protection du corps de direction face au risque d'extension de la suspicion de faillite à l'ensemble du corps. L'esprit de corps protecteur éprouve ici ses limites pour assurer précisément sa propre survie.

Cohésion et exclusion sont donc des mécanismes groupaux défensifs qui s'alimentent l'un l'autre.

Damien symboliquement déchu de ses fonctions de représentation de l'administration pénitentiaire doit désormais porter seul sa voix de professionnel, confrontée à l'institution judiciaire, aux médias et paradoxalement à sa propre administration qui « *m'a (l'a) jeté aux lions pour se blanchir elle-même* ».

Damien évoque les ressources internes qu'il a pu mobiliser pour faire face à cette épreuve de solitude :

« J'ai résisté au nom du devoir, celui de défendre mon métier, celui d'endosser la responsabilité jusqu'au bout mais sans la culpabilité, celui de montrer les limites du modèle d'un chef d'établissement capable de tout savoir et éviter le danger où qu'il soit. »

Après avoir été relaxé, Damien parle d'*« une dignité professionnelle retrouvée en interne »*. Réhabilité au sein du corps, après avoir dépassé cette épreuve de vaillance et de solitude virile, Damien affirme pouvoir prétendre aujourd'hui à de nouvelles responsabilités régionales.

4.3 Evaluation, rumeur évaluative et défiance

Les espaces de discussion des critères de qualité du travail entre pairs étant restreints, la réputation au sein du corps devient un critère d'appréciation *a priori* de la qualité d'un directeur par le corps. Précédent souvent le DSP avant son arrivée en établissement, cette réputation que le DSP est enjoint de se construire individuellement est ensuite relayée par une rumeur qui s'amplifie dans l'espace confiné de la prison. Se développe alors *« une logique d'étiquettes qui collent à la peau »* comme le précise Suzanne (41 ans, MA3, numéro 4) et qu'évoque Françoise (48 ans, MA4, numéro 3) ci-après :

> *« Si par exemple, ça se sait que vous n'avez pas réussi quelque chose, alors vous aurez beau être un bon, c'est à dire vous donner au travail et faire au mieux dans l'intérêt des agents, des détenus, de votre administration et de tout ce que vous voudrez, vous vous coltinerez l'étiquette du faible, ou du lâche ou du lèche-cul. Elle ne vous quittera pas. Comme en plus quand vous arrivez dans un nouvel établissement vous n'êtes pas choisi mais plutôt imposé au hasard des mutations, ça ne facilite pas les choses. »*

Cette évaluation *a priori* est risquée : le corps de direction, et plus largement l'institution, peuvent être tentés de se dispenser d'une réévaluation continue de la qualité du travail, pour se fier à cette rumeur évaluative qui laisse entrevoir un style de direction ou une aptitude supposée du DSP. Les mutations qui scandent le parcours professionnel du DSP (une à six années

maximum dans chaque établissement) ne lui laissent pas toujours le temps d'endiguer une rumeur qui le précède et le suit, lui qui peut n'être perçu que de passage, par ses collègues, par le personnel de surveillance ou par la population détenue.

La rumeur peut parfois se montrer spectaculairement changeante et être sujette de manière conjoncturelle à des retournements brutaux d'appréciation : risquent alors de n'être retenus que les évènements récents, spectaculaires, significatifs ou supposés révéler les qualités de l'homme derrière la figure du directeur ou les échecs. Si la rumeur sait encenser rapidement, elle peut devenir aussi prétexte à l'ostracisme de celui qui est supposé avoir failli. La rumeur sait à la faveur de l'échec cristalliser les incompétences. Elle favorise l'alignement des logiques d'exclusion et leur extension à l'ensemble d'une communauté pénitentiaire incluant l'administration centrale, les corps de direction comme ceux d'exécution. Certains DSP ont aussi insisté sur un travail nécessaire d'écoute de la rumeur, pour ajuster leur comportement et satisfaire aux critères de qualité subjectifs et changeants sur lesquels elle s'étaye pour encenser ou exclure. Pour certains DSP, dépendre ainsi de la rumeur, c'est s'exposer à une précarité subjective face au risque de se voir isolé ou subitement déchu malgré la trajectoire professionnelle antécédent. D'où l'ambivalence d'une réputation à construire que la rumeur peut dépasser et que le DSP se doit d'affronter seul au sein du corps faute d'un collectif de direction suffisamment étayé. La réputation que le sujet se construit seul pour se démarquer avantageusement de ses pairs dans une logique concurrentielle ne résiste pas à une rumeur collective qui peut la contredire.

Lorsque nous étendons notre périmètre d'investigation aux DSP des MA1, ou MA2 de tailles plus réduites que celle de MA3, nous retrouvons cette même défiance entre directeurs qui semblent les maintenir à distance les uns des autres. Au sein de ce « petit corps » de direction, à la morphologie exigüe, où l'esprit de cohésion pourrait se consolider entre pairs peu nombreux, c'est au contraire un ressenti de méfiance et d'insécurité à l'égard de l'autre qui marque nos entretiens. La proximité vécue par les DSP au sein de ce corps parfois trop étroit, permet de se regarder à distance, *« une tête au-dessus les murs, de prison à prison »*, s'amuse William (54 ans, MA2, numéro 1). Le sentiment de se sentir regardé sans que l'on sache où ce regard s'origine encourage le soupçon, la méfiance et la perception d'un adversaire invisible masqué par l'apparence de la loyauté. La collusion d'intérêts entretient les rivalités sourdes. Cette trop grande proximité de l'autre, au confluent des regards, est vécue comme intrusive et alimente paradoxalement le sentiment de solitude.

Nous illustrons notre propos par ce commentaire écrit que nous avons reçu de Ghyslaine (37 ans, MA1, numéro 2) à l'issue de son instruction au sosie.

> *« Dans quelle mesure cette morphologie du corps n'impacte-t-elle pas tout finalement ? Suis-je vraiment si seul, alors qu'en fait tout le corps me regarde ? Si je me plante dans mon établissement, pour peu qu'il soit réputé en plus comme " peu difficile ", cet échec est en plus un risque de perdre la face aux yeux des collègues. Problèmes amplifiés, déformés, exploités le cas échéant par des rivaux battus lors de mutations, de vieilles inimitiés d'ENAP, des antagonismes syndicaux... Cette dimension " corps à 500 » où tout le monde se connaît se succède sur les postes ».*

Le pair peut donc être perçu comme un évaluateur invisible et le risque de son appréciation partiale freine la dynamique de reconnaissance entre directeurs. Les stratégies concurrentielles qui président à la construction des parcours professionnels individuels entretiennent une rivalité sourde entre pairs DSP. Le défaut perçu de lisibilité et de pertinence des choix de l'administration qui prévalent aux mutations, promotions et à la construction des parcours de carrière dans *« cette boîte noire qu'est la commission paritaire »* s'amuse William (54 ans, MA 2, CE), alimente les soupçons de copinage, de réseaux occultes, de *« cercles auxquels il est bon d'appartenir* », d'amitiés intéressées et d'inimitiés stigmatisantes. L'étroitesse du corps oblige ainsi les directeurs à « une proximité à distance » encombrante. Le pair potentiel est un évaluateur en puissance à l'affût de la défaillance.

À notre question, *« qui reconnaissez-vous comme pair ? »*, Margareth (MA1, 31 ans, numéro 3) met en avant quelqu'un d'*« aidant »,* d'*« empathique»*, de *« compréhensif »* et *d'« humain »*. Elle rajoute :

> *« C'est rarement un directeur. Sinon ça se saurait ! Un pair c'est un alter ego. Je ne parle pas de la fonction. Je parle de pouvoir discuter tranquillement du boulot. Et donc j'en ai, mais ce sont des gradés, surtout pas des directeurs ! »*

La parité professionnelle se construit donc par affinités. Elle dépasse les limites du corps de direction, lorsque la différence de grade, de position hiérarchique et de corps, évincent les logiques concurrentielles et les enjeux de pouvoir. Peut être perçu comme pair celui avec qui la relation interpersonnelle est apaisée, désintéressée et délestée du conflit. La pénurie d'espaces et de temps où les disputes professionnelles peuvent être instruites, où les pratiques peuvent se discuter, amène à surinvestir la dimension interpersonnelle du métier.

SYNTHESE

Le sentiment de solitude semble donc induit par la collusion de deux natures différentes d'affects : d'une part un sentiment d'auto-efficacité carencé, lié à l'accumulation d'actions que le directeur perçoit comme vaines, au résultat fugace qu'il ne parvient pas à inscrire dans une temporalité longue, d'autre part une perception parfois installée de faible soutien social au sein même de l'équipe de direction, du corps d'appartenance et de l'administration pénitentiaire. Nous soulignons la cohabitation paradoxale entre un esprit de corps protecteur pour ses DSP et la persistance de lignes de fracture au sein de ce même corps de direction, des failles étayées sur des logiques concurrentielles ou des visions qui se confrontent sans se discuter du métier ou de la mission de la prison. L'esprit de corps n'empêche donc pas son morcellement et si un regard extérieur au corps se heurte à son enveloppe protectrice opacifiante, le corps lui-même se regarde de l'intérieur et se toise.

4.4 La détention qui ressource, la détention qui relie

Nous avons remarqué l'existence de stratégies locales d'alliance entre anciens gradés devenus directeurs. Ces ex-officiers, souvent promus à l'issue du concours interne, partagent un savoir expérientiel acquis au cours de l'exercice de leurs fonctions antécédentes et sédimenté au service de l'activité de direction. Ces directeurs issus du même sérail de la surveillance affirment ainsi partager des pratiques professionnelles et des visions convergentes de la direction d'établissement. Ils forment des collectifs professionnels restreints enclavés au sein des équipes de direction :

> « *On travaille dans un climat de grande confiance. On peut avoir des avis différents, c'est ce qui fait la force de chacun. On est sincère dans la relation professionnelle. On a des réflexes dans des situations qui se recoupent, qui se retrouvent dans quelque chose de commun. »* (Patrick, 57 ans, MA1, numéro 3

> *« On n'a pas besoin de trop discuter pour savoir qu'on a des visions convergentes, avec quelqu'un qui connaît la détention. »* (Françoise, 48 ans, MA4, numéro 3)

Nous relevons ci-après cet échange entre deux directeurs de détention de la même équipe, anciens surveillants, premiers surveillants puis officiers tous les deux, lauréats du concours interne de DSP, lors de notre réunion 2 en DI:

> *« - C'est le côté complémentaire de la chose. On se reconnaît et on se réassure l'un l'autre d'avoir le parcours. Le peu de fois où on a le temps d'échanger là-dessus je pense qu'on a la même vision du métier. Notre vision je la qualifierais de réaliste, on n'a pas de vision utopiste, on se persuade pas tous les jours qu'on va pas obtenir 100% de bons agents en appliquant des mesures draconiennes managériales. J'en connais certain qui pensent avec ce management utopiste, ils pensent qu'on va avoir 100% de bons agents.*
> *- Ouais c'est vrai. Moi le management utopiste, fonctionner avec des protocoles de prise en charge des agents, fonctionner par des notes, en faisant semblant que la prison ça peut marcher comme ça, ça m'insupporte. Les utopistes, c'est 100 idées à la mesure, mais le reste, ça ne suit pas. La prison c'est un paquebot avec un virage qu'on doit amorcer des mois à l'avance ! »*

Un management utopiste déconnecté des réalités de terrain, gestionnaire est opposé à un management pragmatique qui tient compte de la nature singulière et résistante de la prison. Dans le *verbatim* suivant, ce sont deux façons différentes d'émettre des signes de reconnaissance à destination des agents qui sont décrites, l'une jugée politique et vaine, l'autre pragmatique et se construisant sur le terrain, deux tentatives d'accès à la reconnaissance du DSP par l'agent :

> *« À chaque deuil frappant les agents, le directeur devait se déplacer. Et le CE pensait qu'on apportait une forme de reconnaissance, je suis présent, je suis avec vous, je vous soutiens. Mais on ne pouvait pas soutenir 180 agents avec 3 directeurs, c'était une reconnaissance politique. Souvent ces directeurs manquent de pragmatisme. Et ils sont plus exposés à répondre aux autorités, à des décisions qu'on aurait prises en chaine. Moi, la reconnaissance, c'est aux côtés agents. Je sais ce que j'attendais quand j'étais agent. On peut prendre des belles notes, des grandes phrases, mais parfois y a aucune effectivité sur le terrain ? Si demain le CE demande un état de cellule en entrée*

systématique, ce ne sera jamais fait. Faut aller sur le terrain, les accompagner. Ils vont vous dire que les détenus déplacent les télés. Et c'est du boulot supplémentaire. »

Ces alliances naturelles qui se nouent entre DSP anciens agents sont autant de stratégies de recherche de soutien social de ceux qui partagent une connaissance experte, acquise de l'intérieur, d'une même scène partagée : la détention, cœur de la prison.

« On essaie d'avoir un positionnement éducatif. On diffuse notre savoir pour que ça serve aux officiers et aux agents, on essaie de faire partager à nos collègues, oui ce sont bien nos collègues, les officiers proches, premiers surveillants. Ça fait plaisir de voir des évolutions de carrière comme la nôtre. »

Ces reconnaissances implicites à la fois antérieures et présentes associent ces DSP et le personnel de surveillance, ces anciens et actuels travailleurs du sale que la prison relie et que seul l'exercice de la fonction de direction sépare. Les mécanismes de coopération se construisent alors sur la connaissance commune des espaces de négociation et des interdépendances fonctionnelles étroites entre agents, gradés et directeurs, nécessaires à régulation systémique de la détention et qui échappent au modèle managérial.

La connaissance de la détention et sa reconnaissance par les agents comme anciens de la détention donne au DSP une autorité qui renforce son pouvoir hiérarchique et le prémunit de l'isolement. Il peut alors s'émanciper d'une logique gestionnaire et managériale en se recentrant sur les épreuves historiques du métier de direction.

« On communique mieux avec les agents, on est en capacité peut-être de les comprendre rapidement, de mieux cerner la problématique et d'apporter une réponse la plus proche possible de la réalité du terrain. » (Damien, 56 ans, MA4, numéro 1)

Nous rapprochons de manière plus large ces paroles de DSP anciens agents de celles de directeurs qui affirment construire leur légitimité sur le terrain. Le directeur de maison d'arrêt ne peut pas se contenter de faire faire pour asseoir son autorité : il doit montrer qu'il fait pour être reconnu. Exécution et délégation doivent donc pouvoir s'équilibrer. Si l'action visible, démontrée, construit la légitimité du DSP, la délégation affirme la position hiérarchique, mais peut aussi être interprétée, si elle est jugée excessive, comme un retrait de la scène combative.

Elle fait alors peser sur le directeur trop délégatif, le risque de sa marginalisation au sein du corps. Diriger c'est avant tout réassurer sur sa capacité de faire aux côtés des personnels :

> *« Moi je vais toujours en détention. Ça me permet de prendre l'air. Ça me fait respirer. C'est presque comme si je retrouvais les mieux. Je reprends racine ! »* (Albane, 37 ans, MA3, numéro 2)

> *« La complexité de la prison, c'est en allant y mettre les mains dans le cambouis que vous la comprenez comme les autres, comme le plus petit des gradés. Y a plusieurs secteurs, plusieurs bâtiments, des régimes de détention distincts. Et ça, il faut du tout pour l'appréhender, un temps d'adaptation et de réadaptation. »* (Suzanne, 41 ans, MA3, numéro 4)

4.6 Intensification du travail et porosité des sphères de vie

4.6.1 Fonctions de représentation, expériences de solitude

Les fonctions de représentation en dehors des murs, essentiellement par le CE et son adjoint, peuvent être vécues comme des expériences de solitude ambivalentes : le DSP s'éprouve à la fois dirigeant *parmi les autres*, au milieu d'homologues ou d'autres officiers du ministère publics (commissaires, magistrats…), rarement *comme les autres.* Représenter l'administration pénitentiaire est une expérience de liaison et de déliaison dans le même temps, de reconnaissance et de méconnaissance, d'inclusion et de relégation.

Les activités de représentation, les sorties d'établissement pour assister à des cérémonies officielles hors pénitentiaire (installation d'un nouveau Préfet, remise officielle de décoration, rencontres formalisées entre officiers ministériels et parquet, accompagnement d'un Politique), sont décrites par les DSP comme un moyen de *« se relier à l'extérieur »*, « *enfin redevenir un moment un directeur comme les autres »*, *« prendre l'air ailleurs ».* Ce sont autant d'opportunités à saisir, pour *« se retrouver dans la vraie vie », « aller prendre une bouffée d'oxygène ».* Certains CE se revendiquent porte-parole permanents de l'institution. Ils ne doivent pas uniquement la représenter, mais également la défendre, étayer son image, *« l'incarner avec fierté »* nous dit l'un d'entre eux, *« loyalement »* et *« avec exigence »*, *« défendre l'institution tout entière avec fierté »* (Damien, 56 ans, MA4, numéro 1)

C'est bien dans ce rôle de représentation que le CE vit parfois toute l'ambivalence de la visibilité et du masqué, tout le paradoxe du caché et du donné à voir. Dans le même temps, plusieurs CE indiquent devoir « gommer » le cœur de leur l'activité, la mécanique intime de fonctionnement d'une MA, afin de se voir aménager une place parmi ces officiers d'états, au sein des corps qu'ils jugent plus valorisants et socialement plus reconnus. Dans leur rôle de représentation de l'administration pénitentiaire, certains CE se plaignent de devoir faire écran, de travailler au maintien de l'indicible, à la relégation du non montrable, au maintien de « la taule » à l'arrière-plan afin que la prison puisse être montrée :

> *« Ah oui, j'aime bien les montrer mes galons, l'uniforme. J'en suis fier. Mais au fond, je montre quoi de ce que je fais, de ce que mes agents font ?J'ai pas le droit d'être fier de ce que je mets en œuvre en détention ? Tous ils veulent pas trop le savoir, je pense messieurs les préfets ou commissaires de police... D'ailleurs ils me le montrent bien ; l'autre jour, j'avais pas le droit d'être à côté des bonnes huiles ; j'étais trois rangs derrière. Une huile de second ordre. Je représente le sale, même avec les galons !! J'ai failli partir. Mais je suis resté par devoir ».* (Marc, 56 ans, MA1, CE)

Le CE peut ainsi se vivre comme un dirigeant de seconde zone, un cadre qui doit travailler à la conquête d'une place reconnue parmi ses homologues du service public pourtant de même niveau de responsabilité. Pour cela, la prison doit se montrer conforme en se taisant, et ses directeurs avec : les missions de représentation du CE contraignent à ne montrer que les missions socialement valorisantes et prescrites de la prison, autant de preuves apportées gages de son asepsie et de la réponse à la prescription sociétale : renforcements sécuritaires, missions sociétales rééducatives préparant la réinsertion et sachant œuvrer à la préservation de la dignité des personnes détenues, labellisation hygiéniste des quartiers en accord avec les RPE, missions d'acteur économique également avec le développement des partenariats avec la sous-traitance privée.

Les CE lors de ces activités de représentation participent à la mise en scène de l'administration pénitentiaire, *« une administration qui fait tout pour ressembler aux autres mais ne pourra jamais être comme les autres »* selon William (54 ans, MA2, CE). Marc (56 ans, MA1, CE) indique devoir *« ravaler le savoir terrain »* (sic), certaines de ses pratiques professionnelles, ses usages et arbitrages en les condamnant à la clandestinité pour soutenir l'effort de représentation de son administration.

SYNTHESE

La solitude du CE semble intimement liée au rétrécissement d'un périmètre autorisé, visible et contenu de la reconnaissance institutionnelle : une des sources de son potentiel pathogène se situe dans l'entretien de l'immersion invisible des savoirs professionnels, sales voire honteux, et dans « cette schizophrénie professionnelle » imposée aux CE et dont il est encore difficile d'apprécier le coût psychique. Les missions de représentation extérieure du CE sont parfois vécues comme autant de moments d'imposture et de déni. Elles participent du risque de fragmentation identitaire du CE.

D'autre part, lorsque l'Idéal du moi est mis au service de celui de l'organisation, les attentes de gratifications augmentent en réaction à l'hypertrophie narcissique induite par l'institution. L'héroïsation du sujet exacerbe ses attentes narcissiques. Lorsque celles-ci ne sont pas satisfaites, une rancœur sourde de ce sujet « narcissisé à l'ombre des murs » par l'institution émerge avec un sentiment d'injustice et paradoxalement un vécu d'abandon du chef d'établissement par sa propre administration : la demande de rétribution symbolique ne peut être que très partiellement satisfaite.

4.6.2 Le logement de fonction ou la confusion des temps et des espaces

Le logement de fonction participe de la porosité des sphères de vie des DSP et des débordements du travail sur la sphère privée. C'est un marqueur d'isolement.

Particulièrement lorsque le DSP vit dans le parc pénitentiaire, le logement de fonction n'est pas nécessairement perçu comme un signe distinctif et valorisant lié au statut de cadre ou de cadre dirigeant. Dans les premières parties d'entretiens, lorsque nous l'évoquons, certains DSP donnent naturellement à voir le logement comme un avantage en nature appréciable : il limite les temps quotidiens de transports et permet d'intervenir rapidement au sein de l'établissement sur les lieux d'incidents éventuels. Nous rappelons utilement que la conservation du logement de fonction, un temps remis en question par l'institution, fut une des revendications affichées principales par les DSP lors des manifestations de 2012 :

« Pour moi, c'est comme un complément de rémunération. Je ne serais pas en capacité de me payer un logement si vaste avec mon seul salaire. Du coup, c'est confortable, bien appréciable. » (Suzanne, 41 ans, MA3, numéro 4)

« Clairement je vais pas cracher dans la soupe. À deux pas du boulot, c'est grand, c'est pratique. Ça me permet d'économiser sur un loyer pour acheter un vrai chez-moi, ailleurs. » (Paulette)

C'est précisément ce verbatim *« vrai chez-moi »* prononcé par Paulette qui nous a interrogés sur ce qui pourrait distinguer en termes d'appropriation subjective un « vrai chez-soi » d'un « faux chez-soi » chez le DSP.

Il est difficile pour certains DSP de distinguer leur logement de fonction du domaine pénitentiaire, même s'il en est éloigné. Il peut être vécu comme une enclave personnelle au sein d'une prison qui dépasse ses murs. Nous nous souvenons de ce chef d'établissement, qui à l'issue de l'entretien, nous montre son logement non pour le visiter mais pour le situer, être situé et se sentir situé comme habitant dans un espace sans lien apparent avec le domaine pénitentiaire contigu. Il semble y avoir dans cette démonstration une tentative personnelle de réassurance sur son appartenance à une société civile qui ne le regarde pas seulement comme un pénitentiaire ou ne l'assimile pas à la prison :

> *« - Vous savez moi, sur mon adresse, y aucune référence à la maison d'arrêt. Je suis monsieur X rue Y. Point. Avec un code postal, comme tout le monde. Personne ne peut deviner en lisant l'enveloppe. Et en plus…Approchez. Mon logement de fonction ? Il est là, à l'entrée… Mais il est sur la voie publique. C'est à dire que j'ai une adresse postale de la rue X. On n'est pas dans la structure de l'établissement. Quand je sors de chez moi, il y a un côté où je me dirige vers l'établissement pénitentiaire, et un autre où je suis sur la voie publique, la rue X. Donc d'une certaine façon, je souffre pas trop de la proximité de l'établissement. Vous voyez que je peux rentrer dans ma maison par une rue qui ne passe pas par le domaine pénitentiaire. Les arbres me cachent un peu les murs. J'invite qui je veux. Personne ne voit. Et à la limite, on ne comprend pas tout de suite que c'est un logement de fonction*

-Ah, parce qu'on peut quand même le deviner ?

-

- Oui vous voyez au final, c'est le même type de bâtiment que les autres. Une résidence un peu particulière. Même si chez moi c'est un peu en retrait. De l'extérieur, ça se voit pas. Après on comprend vite quand on rentre et qu'on voit la prison, de la cuisine par exemple. »

Contigu aux autres logements des autres catégories de personnels, le logement de fonction est souvent perçu par les DSP, comme un avantage en nature parmi les autres, « collectif », commun à l'ensemble des personnels de l'établissement. Marquant l'inclusion ordinaire dans une communauté pénitentiaire, il n'est pas vécu comme un signe distinctif de reconnaissance par les DSP dans leur majorité, à la hauteur des responsabilités exercées. Le logement du Directeur est un logement du personnel au même titre que les autres ; il répond à de simples injonctions opératives et en ce sens, la dimension utilitaire du lieu l'emporte sur la dimension de vie. Il y donc légitimité à parfois le désinvestir affectivement, voire même à s'en distancier. Le logement de fonction se réduit alors à sa fonctionnalité pratique : le désir d'appropriation de l'endroit se heurte parfois au souhait défensif de se tenir à distance de l'environnement professionnel. Le logement de fonction peut devenir un lieu désinvesti parce qu'abandonné à la sphère professionnelle, ou marqueur d'une confusion entre sphères d'activités professionnelles et privées dont le DSP tente de se défendre.

Damien (56 ans, MA4, CE) différencie clairement son logement de fonction de son domicile propre *:*

« Chez moi, c'est ailleurs, c'est là où j'achète, c'est très éloigné du boulot. Y a que là que je m'y ressource. Non dans le logement de fonction, je n'y mets pas de moi dedans ; je sais que c'est que temporaire. Alors pas trop de déco. Juste de l'utilitaire. Du coup je ne m'y attache pas, et ma famille pas vraiment non plus. Chez moi, c'est ailleurs, c'est là où j'achète, c'est très éloigné du boulot. Y a que là que je m'y ressource ».

Le logement de fonction devient alors un lieu de qui-vive, orienté vers la réponse à l'urgence, l'opérationnalité et l'action réactive. L'essentiel, le précieux, le personnel, l'intime sont ailleurs.

Ghyslaine (37 ans, MA1, numéro 2) indique :

« Ce logement, c'est pas moi. J'y mets rien de moi. Rien que de voir de mes fenêtres la prison, j'ai l'impression que ça me lie constamment au boulot. On est tous les uns sur les autres. Je ne décore même pas. C'est un peu comme si c'était un prolongement de mon job. Une obligation. »

Au risque de confusion spatiale semble s'ajouter un risque de confusion temporelle. Le logement de fonction signe la contrainte normative de disponibilité permanente et diffuse de l'Administration pénitentiaire pour l'ensemble de ses personnels dont ses cadres et cadres dirigeants. L'évènement qui surgit oblige à un traitement immédiat et se vit comme un rappel à l'ordre professionnel. Lors des moments de permanence, ces urgences sont des risques attendus, redoutés, connus et perçus. L'organisation du travail veille pourtant au partage du 24 heures sur 24 heures en temps de permanence équitablement répartis entre directeurs.

Cependant, ce partage formel du temps ne suffit pas à gommer le sentiment d'une prison vécue à plein temps Quentin, chef d'établissement d'une maison d'arrêt de plus de 1000 détenus souligne ainsi :

« Cette notion de 24h sur 24 est finalement très usante. Elle est, comment dire, peut partagée au sein de l'administration pénitentiaire. Je ne dis pas ça pour dévaloriser le métier de dirigeant. Mais enfin, un directeur qui ne travaille pas reste toujours mobilisable. Lui ou elle vit réellement la prison 24h sur 24. Le 24/24 administrativement partagé, ça n'existe pas… Un directeur de permanence comme mes autres adjoints sont aussi mobilisables même s'ils ne sont pas de permanence. Ça atténue le bénéfice de ce partage de ce 24/24. Et puis le chef d'établissement qui fait peu ou pas de permanence, est toujours là. À chaque fois que les collègues de permanence ont une difficulté, ils m'appellent, je viens et on fait ensemble.»

L'inattendu reste donc un attendu préoccupant et participe d'un vécu de précarité subjective des DSP. Le temps de vie apparaît ainsi souvent préoccupé par le temps professionnel : il existe ainsi une appréhension subjective du surgissement de la vie professionnelle dans le temps privé. Cette crainte de l'inattendu, de l'inopiné, de l'intrusion de l'urgence encombre le temps de vie extra professionnelle.

Le DSP peut donc percevoir son logement comme un rappel permanent à l'ordre professionnel, comme le signe persistant d'une assignation à sa fonction. Il y a ainsi un risque évoqué par les DSP d'indifférenciation ou de recouvrement partiels des sphères d'activités par la multiplication des enclaves de la sphère professionnelle au sein de la sphère privée :

> *« C'est vrai que c'est troublant. Parfois je sais finalement plus si je suis encore au boulot tellement j'y pense. Voire je sais pas si je suis plus autorisé à pas être au boulot. Ce téléphone il est presque dans ma tête. Je suis relié non stop et particulièrement chez moi !»* (Patrick, 57 ans, MA1, numéro 3)

Le DSP se heurte au risque de confusion entre espaces et temps de vie privés et professionnels. Le temps carcéral semble s'immiscer dans le temps personnel et lui imposer progressivement son rythme. Le logement de fonction reste donc un lieu risqué, soumis à l'intrusion des regards, à distance ou à proximité, réels ou symbolique, des agents, des détenus, des pairs ou de la hiérarchie. Cette bien cette collusion de regards qui rappelle sourdement au DSP sa propre incarnation pénitentiaire.

Nous avons interrogé pourtant lors de notre réunion 1 au sein d'une Direction interrégionale, le groupe de DSP sur sa capacité à résister à l'injonction d'avoir un logement de fonction. Quelle est la capacité de ces cadres dirigeants à dire s'opposer au logement de fonction ?

> *« - Tu as un logement de fonction mais ta contrepartie c'est ta disponibilité. C'est un fil à la patte ».*
> *- Oui bien sûr on a la capacité de dire non, de ne pas prendre un logement de fonction mais on doit quand même s'astreindre aux conditions fixées par l'administration. On a obligation en tant que DSP de prendre des astreintes sachant que la condition c'est d'avoir un logement à 15 minutes de l'établissement. On peut loger au dessus du MESS dans une chambre de passage !!! On doit répondre aux conditions posées par l'administration au niveau des astreintes. »*

Le logement de fonction apparaît en cela comme un lieu de domestication des corps à distance par la prison. Même s'il n'est que rarement situé à l'intérieur des murs, il incarne pour le DSP le risque d'enfermement subjectif et d'assujettissement au temps et à l'espace carcéral. C'est un lieu provisoire et précaire, soumis au rythme accéléré des mutations professionnelles : c'est donc un endroit de passage, conjoncturel, qui s'inscrit dans une temporalité courte, elle-même

traversée par l'instantanéité des urgences venues de la détention et de la vie de l'établissement. Il signe ainsi la contrainte normative de disponibilité permanente de ses cadres dirigeants.

Le logement de fonction résiste ainsi au processus individuel d'appropriation défini par Fischer (2011) comme « le processus psychologique fondamental d'action et d'intervention sur un espace pour le transformer et le personnaliser, système d'emprise sur les lieux qui englobe les formes et types d'intervention sur l'espace qui se traduisent en termes de possession et d'attachement » (p.94).

SYNTHESE

L'emprise issue de l'intériorisation de l'injonction institutionnelle de disponibilité constante inclut et déborde l'intérieur des murs et plus largement le domaine pénitentiaire. Elle restreint ainsi non seulement les possibilités d'appropriation du DSP de ses espaces et temps de vie privée, mais ces espaces-là se muent en structures symboliques d'appartenance à la Pénitentiaire. Le DSP peut se sentir désapproprié de sa capacité, en tant qu'acteur de son modèle de vie à réguler les liens entre ses sous-systèmes d'activité, avalé par une prison qui l'incarcère symboliquement et lui fait vivre l'expérience risquée d'un système d'emprise contenu dans les murs mais contraignant à distance : la prison s'infiltre, s'insinue, pénètre et façonne l'identité psychosociale du sujet.

5 Solitude et questionnements éthiques en prison

5.1 Massification des flux et individualisation

Nous illustrons ici un lien possible entre l'intensification du travail, la fracturation induite au sein du corps de direction et les questionnements éthiques égrenant l'activité de direction des MA. L'isolement entre DSP ici se fabrique.

Devant l'allongement des procédures et des délais de traitement judiciaires des dossiers, les durées de détention en maisons d'arrêt augmentent, participant à l'inflation de sensible de la pression de gestion des flux de détenus.

Les DSP pointent dans leur majorité la hausse délétère du nombre de personnes détenues. Nous avons notamment pu confirmer cette tendance lors de nos observations en commission pluridisciplinaire. Nous y reviendrons ultérieurement. Mais une dimension éthique semble s'y associer. Les DSP dénoncent un mouvement actuel d'incarcération massive qui les met en difficulté et qu'ils ne peuvent endiguer.

La maison d'arrêt est ainsi décrite comme devant gérer des flux tendus circulant qui se densifient. Assimilée à un lieu de passage, de confluence, qui n'a pas aptitude à la transformation, la maison d'arrêt est perçue par certains DSP comme un centre d'aiguillage, de triage : les fonctions habituelles de transformation de l'usine sont ici réduites à celle de la gestion d'un entrepôt. William (54 ans, MA 2, numéro 1) souligne que la mission logistique prévaut sur l'ensemble des autres et préoccupe son quotidien :

> *« Moi, je passe toutes mes matinées à regarder qui je vais mettre où, qui je vais changer de bâtiment. C'est mon souci du quotidien, comment je vais faire avec l'arrivage du jour. On est tout le temps au bord de l'explosion ».*

Franck (31 ans, MA2, numéro 2) scrute les indicateurs et n'hésite pas à *« doubler les cellules même destinées à un encellulement individuel »*. La gestion d'une surpopulation carcérale endémique fait ainsi fait partie du métier : il s'agit de *« stocker »*, de *« parquer »*, de *« contenir »*, d'*« évacuer »*, de *« sortir »*, de *« refouler »*, de *« gérer la masse comme on peut »* (sic). *« On m'en retire 5 le matin, mais faut pas rêver on m'en remet 10 le soir »*, précise Franck.

Le flux ne s'endigue pas, il se régule par un ensemble de choix et de sollicitations. La gestion du flux consiste donc à veiller à son approvisionnement, sa circulation et son évacuation. Une action de veille quotidienne est fréquemment mise en place par les directeurs afin d'identifier l'établissement sur la région qui semble vivre la situation la plus tenable en termes de surpopulation et solliciter auprès de lui un transfert.

L'enchevêtrement de tâches nécessaires à l'accomplissement de cette activité de gestion et la multiplicité des aléas auxquels il faut faire face donnent le sentiment aux DSP de ne plus pouvoir infléchir la situation dans son ensemble. Il s'agit alors pour eux de remédier à la situation d'urgence en la reportant ailleurs, en la faisant peser sur les épaules d'un autre collègue. Il nous semble ici important de noter que tout le long de la réunion collective 2 que nous avons animée en direction interrégionale, un glissement dans les propos tenus par les DSP s'est opéré : ce ne sont plus les établissements qui se concurrencent mais bien les directeurs entre eux qui s'endettent mutuellement, deviennent redevables les uns envers les autres sans que la dette ne puisse durablement s'acquitter : « *moi je t'en dois quelques-uns maintenant » ; « Moi on peut rien me dire. Je peux même être fier. Je lui en ai pour une fois piqué deux hier. »*

Le lien social entre directeurs se trouve donc malmené quand la capacité à maintenir un niveau acceptable de surpopulation carcérale au sein de chaque établissement devient indicateur de performance et d'efficacité de l'action des directeurs des MA concernées. Une négociation contrainte prend alors le pas là encore sur la dynamique de coopération. C'est un exemple probant d'entretien d'une dynamique concurrentielle entre directeurs.

Patrick (57 ans, MA1, numéro 3) rappelle :

> *« Moi je fais les comptes, je connais mes débiteurs et mes créditeurs. Je sais ceux qui vont refuser, je sais ceux à qui je vais mettre des bâtons dans les roues la prochaine fois qu'ils me demandent un coup de main ».*

Un DSP présent en réunion DI, approuve et rajoute :

> *« Moi maintenant, je me refuse de me plier en quatre pour demander de l'aide. Je préfère me débrouiller seul, ou avec quelques copains avec qui on se rend mutuellement des services ».*

Il y a dans cet entremêlement de solidarités prescrites et cette comptabilité du donné et du reçu le risque du développement du ressentiment et d'un clivage persistant et mouvant entre endettés et créanciers, les uns identifiés par le groupe de DSP comme des résistants à l'intérêt collectif, les autres arguant d'une exemplarité éphémère. Il y a donc des débiteurs et des créditeurs, ceux qui sont en devoir de prendre et d'autres en obligation de se délester d'un certain volume de détenus. Il y a une circularité perçue dans le mouvement du flux migratoire de détenus, un passage de relais qui tourne en boucle.

L'injonction contradictoire difficilement tenable entre réponse à une massification de la gestion des flux de détenus et prescription de l'individualisation de leur traitement questionne donc la qualité vécue du travail. L'activité constante d'évaluation du niveau d'acceptabilité de surpopulation carcérale, est préoccupée par le risque d'atteinte à la dignité des personnes détenues et la disparition du sujet détenu derrière la masse qui l'incorpore.

Lors de la réunion 1 que nous avons pu mener avec 12 DSP en Direction interrégionale, une controverse s'improvise sur le niveau soutenable de dégradation des situations de travail. Cet échange a lieu entre deux DSP que nous nommerons Marie et Paul, respectivement numéro 3 et numéro 4 au sein de deux MA différentes :

« - *Nous on fait au mieux. On répond précisément à ce qui est attendu, et moi je traite les détenus avec dignité parce que je me sens responsable d'eux. Oui, je fais du bon travail. Je m'occupe d'eux et je suis fier de la, façon dont je le fais et qui correspond à celle que l'on me demande d'appliquer. »* (Paul)

- *Alors là je suis désolée. Faut arrêter de dire des trucs comme ça. Moi quand je les parque sur des matelas, lorsqu'ils sont les uns sur les autres, j'ai honte de ce que je suis obligée de faire. Faut arrêter avec cette façon de dire qu'on fait du boulot. Je dis souvent aux agents qu'il y a trop de monde et qu'ils doivent les stocker en salle d'attente ! Et tous les jours, c'est pas des détenus mais des chiffres que je gère. Savoir combien je vais pouvoir en refiler, en prendre, qui je vais appeler, comment je vais me vendre. Sinon, c'est simple. »* (Marie)

- *Vendre quoi ?* (Nous)

- *Vendre la merde dans laquelle je suis. Vendre la situation catastrophique dans laquelle je suis. Pour en refiler. Et puis le résultat c'est variable. J'ai des amis sûrs. Je sais que*

c'est un prêté pour un rendu. D'autres, je sais que ce sera toujours non ; et puis ça dépend beaucoup de la façon dont la région st gérée. Ou il y a de l'entraide ou il y en pas. C'est le DI qui décide. Ou c'est un rouage, ou il nous aide à nous entraider ; moi j'ai vécu parfois le cauchemar. Là c'est mieux. Mais enfin, je passe la moitié de ma journée sur ordi avec un tableau Excel. Je gère des chiffres moi ; je ne gère plus des hommes. » (Marie)

Nous vérifions ainsi l'existence d'une situation chroniquement dégradée communément partagée. Les DSP deviennent rivaux, redevables ou créditeurs, enfermés dans une alternance ininterrompue de dons et de contre-dons impuissants à résorber le flux de détenus.

La solitude s'étaye donc ici sur un double sentiment d'impuissance et de risque de faillite à la mission de préservation de la dignité des personnes détenues qui semble se développer. La qualité vécue du travail est entravée par le risque d'objectivation des détenus et l'empêchement constant à l'individualisation de leurs parcours au sein des établissements : la souffrance éthique génère alors une solitude qui, bien que collectivement vécue, ne se partage pas :

« C'est ça qui me tue. Ça me désole. Compter des matelas, en être réduit à ça. Alors qu'on a quand même d'autres ambitions pour la prison. Et j'ajoute que parfois je me sens presque sale de me rabaisser à faire ça. » (William, 54 ans, MA2, numéro1)

Des réseaux informels d'entraide pourtant se créent, très localisés au sein d'une même région. Ils reposent sur des affinités personnelles entre directeurs et de ce fait ils restent aléatoires et ont une portée réduite. Ce sont alors des alliances interindividuelles et ponctuelles entre DSP qui priment sur la construction d'une stratégie de riposte collective à l'inflation endémique des flux. Lorsque ces couplages éphémères ne peuvent se construire ou sont contraints, une rancœur se développe au sein du corps et à l'égard de l'institution. Cette « haine ravalée » fissure un esprit de corps déjà fragilisé par cette concurrence insidieuse entre établissements d'une même DI. Le « travail sisyphien » d'ajustement quotidien des capacités d'accueil des détenus entretient chez les DSP un ressassement individuel de l'impuissance institutionnelle à contenir et agir de manière pérenne sur l'augmentation endémique des flux :

« On le sait bien qu'on est la dernière roue du carrosse. La pénitentiaire est toujours en bout de chaîne et elle subit. Nous on ramasse les morceaux. On fait au mieux mais au final on n'a pas possibilités de lutter. » (Margareth, 31 ans, MA1, numéro 4)

Au sein de l'archipel pénitentiaire, chaque DSP fait ainsi face, à l'abri de ses murs, au sein du quartier ou de l'établissement qu'il dirige, à une situation locale avec peu de marges de manœuvre.

Nous remarquons donc que le risque d'objectivation des détenus et l'activité empêchée d'individualisation des parcours à visée éducative semble générer ici un questionnement éthique qui alimente le sentiment de solitude des DSP.

Nous avons souhaité approfondir notre réflexion sur l'existence de ce lien par l'analyse d'une situation de travail.

5.2 La présidence de la commission de discipline : représentations, solitude et questionnement éthique

Pour ce faire, nous avons fait le choix d'examiner la présidence de la commission de discipline par les DSP et la prise associée de sanctions disciplinaires à l'endroit des détenus contrevenants.

Notre propos s'étaye sur les matériaux recueillis en séances d'observation *in situ* de commissions de discipline, lors d'une intervention que nous avons conduite au sein d'une réunion mensuelle de direction en DI (réunion régionale 2). Une instruction au sosie axée une séquence de travail en CDD nous a également été précieuse.

Commençons par rappeler ce qu'est la commission de discipline.

La procédure disciplinaire, de la commission de la faute jusqu'à l'exécution de la sanction prononcée en commission de discipline (CDD) passe par des étapes au cours desquelles tous les personnels intervenants, de l'agent au DSP, se doivent de respecter une procédure formalisée. Rappelons-en les principes principaux.

La CDD est présidée par le chef d'établissement ou par délégation un membre de l'équipe de direction de la MA. Le CE est conseillé dans sa prise de décision par deux assesseurs : une personne issue de la société civile dotée d'une voix consultative est présent depuis le 1er juin 2011. Le second assesseur est un personnel de surveillance. Le détenu peut se faire assister par un avocat. Une délibération collective et contradictoire est destinée à soutenir la prise de décision finale. Mais existe-t-il des noyaux résistants de solitude qui pèsent sur le DSP dans l'arbitrage final ?

Aucun personnel pénitentiaire n'a la faculté de sanctionner immédiatement une personne détenue : les agents doivent rédiger un compte rendu d'incident (CRI), avertir la personne détenue concernée, exposer les faits sur le CRI. À la suite du CRI, un rapport d'enquête est établi afin de clarifier les circonstances des faits relatés dans le CRI, de recueillir les éléments utiles sur la personnalité de la personne détenue ; le président de la CDD doit alors déterminer si les faits sont matériellement établis, s'ils sont constitutifs d'une faute disciplinaire et imputables à la personne détenue mise en cause, enfin arrêter le cas échéant une sanction proportionnée et adaptée. Il tiendra alors compte de la gravité de la faute, des circonstances de la commission de la faute, de la personnalité de l'auteur et de ses antécédents disciplinaires.

Les personnes détenues peuvent alors être placées en prévention en confinement en cellule individuelle ordinaire ou en en cellule disciplinaire. Cette mesure doit revêtir un caractère exceptionnel et ne peut être mise en œuvre qu'en présence de fautes du 1er ou du 2nd degré et dans l'hypothèse où c'est l'unique moyen de mettre fin à la faute ou de préserver l'ordre au sein de l'établissement.

C'est le chef d'établissement qui décide de la mise en prévention en cellule disciplinaire ou du confinement au titre de la prévention mais dans les faits, il peut déléguer ce pouvoir au personnel de direction, DSP et officiers de commandement membres de l'équipe de direction de l'établissement.

La CDD est le lieu par excellence de mise en scène d'un pouvoir qui se démontre. Le DSP se conforme à la représentation d'un décisionnaire omnipotent qui rend la justice. Il s'agit d'incarner le rôle d'un Acteur-Président, dirigeant *« un mini tribunal reconstitué »* selon l'expression de François. La salle comprend notamment une estrade surélevée et une barre où le détenu qui comparaît prend place. Le décor prépare ainsi la réalisation dramatique future (Goffman, 1959). La façade inclut également la façade personnelle du DSP qui lors de nos observations cultive souvent une apparence austère, censée marquer la distance avec le détenu comme avec les assesseurs. Le corps et le langage obéissent à une prescription informelle de maîtrise de soi et de conformation émotionnelle (peu de gestes, invectives par le bras pour l'arrêt des débats, expressions clefs : *« surveillant, faites entrez »*). La mise en scène du pouvoir oblige à l'installation d'une solennité par la ritualisation d'une *« commission-cérémonie »*. Le DSP redoutant alors ses propres doutes, ne peut laisser ses hésitations transparaître, raccourcit la durée des délibérations, passe sous silence ses débats intérieurs pour apporter une preuve tangible de son assurance, sa détermination et son infaillibilité.

Le DSP décide pourtant en funambule, sur le fil du rasoir, pris en étau entre les attentes des détenus, celles des agents de surveillance, celles de l'administration. Dans les cas notables de violence sur le personnel, une sanction jugée insuffisamment sévère par les agents expose le DSP au risque d'une perturbation ultérieure du climat social. À l'inverse, le vécu d'injustice par un détenu peut déséquilibrer la détention toute entière. La décision finale a donc plusieurs adresses, destinataires et attentes contradictoires entre lesquelles arbitrer : le détenu donc la détention, les agents de surveillance, l'Institution et de manière plus large le politique et la société tout entière. Le « sale boulot » s'incarne ici dans une sanction obligatoirement sale car vécue injustement par un de ses multiples destinataires. Le DSP doit ensuite justifier proprement car rationnellement la sale décision en la rendant lisible.

Un DI, en entretien individuel préparatoire à notre intervention 2, nous expose un double constat : il existe une très grande diversité de sanctions disciplinaires. Malgré des préconisations régionales, il persiste une très grande hétérogénéité de sanctions pour une même faute au sein d'une région selon les établissements concernés, mais également au sein d'un même établissement selon le DSP présidant la commission. Cette disparité au double périmètre révèle des contradictions fortes entre décisions qui les rendent peu lisibles pour les détenus et exposent les DSP à une judiciarisation via des recours légaux auprès des juridictions compétentes. Il souligne également une utilisation qu'il estime abusive de la dotation unique (DPU), c'est à dire du pyjama en chambre d'isolement. Dans le cadre de la prévention des suicides, nous rappelons au lecteur qu'une dotation de mise à disposition est proposée (DPU). La DPU est donc une dotation réglementaire du détenu. Cependant, elle ne doit être utilisée qu'en cas de crise suicidaire diagnostiquée. Dans la réalité, le constat est fait d'une augmentation des placements en quartier disciplinaire avec systématisation de l'usage de la DPU.

Le risque suicidaire devient alors prétexte à l'utilisation systématique de la DPU en quartier disciplinaire, ce qui participe d'une augmentation du placement en QD à l'abri d'une inflation des passages à l'acte en QD.

Nous sommes parvenus en réunion managériale à nous montrer étonnés face aux équipes de direction présentes du constat paradoxal d'une telle hétérogénéité de décisions pour une réglementation législative *a priori* unique. Nous avons alors fait les constats suivants. Nous précisons au lecteur que nous n'avons pas été autorisés à enregistrer les propos. Nous nous référons à nos notes pour le report des *verbatim.*

De manière défensive, les CE et leurs adjoints justifient en premier lieu la disparité des sanctions par le contexte et l'histoire de chacun des établissements. Nous voyons se dessiner un archipel pénitentiaire défensif avec ses logiques insulaires. Certains CE soulignent ainsi une connaissance experte, fine de l'intérieur des murs et se revendiquent seuls détenteurs d'un savoir qui motive leurs décisions, d'une expertise enclavée dans l'établissement, empêchée de devenir collective, définitivement non transférable d'un CE à un autre :

> *« Il est facile en regardant de loin de pointer les incohérences, mais pour nous de l'intérieur ça n'est pas incohérent. Personne à part ceux qui sont à l'intérieur de* ***ma*** *MA ne peut juger de la pertinence de mes décisions de sanction »*

> *« **Mon** établissement, y a que moi qui le connais aussi bien. C'est moi l'expert ici, pas le juriste, pas le détenu. C'est pas le détenu qui va contrôler mon travail ou s'en plaindre quand même !»*

Les CE se défendent les uns des autres en veillant au respect d'une distance protectrice : il s'agit de se préserver à la fois du jugement de l'autre et de s'affranchir d'une prescription jugée irréalisable, déconnectée des réalités de terrain et des pratiques réelles de régulation et de négociation au sein des MA. Cette opacité permet la mise à l'abri des regards extérieurs, ceux de la hiérarchie comme ceux des autres DSP.

Certains DSP ont maintenu un discours défensif. D'autres, en revanche, face aux indicateurs montrés sur la variabilité des *quantum* de peines pour une même faute se sont autorisés des rationalités, souvent indicibles, orientant le choix de la sanction :

> *« Y a un tas de facteurs à prendre en compte. Pour ça il faut savoir prendre la température de la détention. Vous savez c'est pas qu'un détenu. C'est un contexte, un parcours, des agents, de la politique »*

L'inflation du nombre de mise à l'isolement et en QD par établissement constaté indicateurs à l'appui sur la région concernée est une réponse à des attentes conjoncturelles diverses, aux périmètres variés pouvant dépasser les murs et l'Administration Pénitentiaire, et parfois contradictoires.

> *« On est dépendants de plein de choses vous savez. En premier lieu, le politique. On connaît les orientations et au final, on répond indirectement à ce qui nous est demandé. On sait ce qu'il est bon de faire. On exécute quoi, indirectement ».*

La gravité de la faute devient un paramètre parmi d'autres qui influe dans l'arbitrage final. Il n'existe pas une lisibilité de la sanction mais des lisibilités et interprétations diverses en fonction des destinataires et objectifs visés.

Un destinataire de la décision disciplinaire peut être la population détenue, ou le personnel surveillant dans le souci de sécuriser la détention et de réguler les liens paritaires.

> *« Ça nous aide à gérer la situation et diminuer le risque d'agression sur personnel. Bien sûr qu'on est le cul entre deux chaises. Mais on fait au mieux. On sécurise la situation au mieux. »*

> *« On achète un peu la paix sociale avec la sanction. Vous savez bien. On n'a pas d'autres choix. Alors on sait se montrer anormalement bétons quand il faut »*

La mise en QD est une sanction lourde : à travers elle c'est un message de sévérité qui est adressé, au personnel, aux PPSMJ comme à son administration. Mais grâce à elle, c'est aussi le DSP qui affirme son style, donne à voir sa capacité à sanctionner, trancher dans le vif. Il fait ensuite confiance à la rumeur pour amplifier et caricaturer l'homme et ses qualités viriles derrière la figure du directeur.

Les vertus supposées protectrices de la DPU sont détournées. Le détenu est censé en bénéficier, mais le CE utilise la DPU pour également se mettre à l'abri : il régule par son recours les liens paritaires en répondant aux revendications sécuritaires ; en limitant le risque suicidaire, il limite son exposition au contrôle, au rendu compte et à la justification, notamment auprès de sa propre administration.

Si le lien entre sentiment de solitude et souffrance éthique n'est pas être ici clairement ici établi, nous relevons certains *verbatim* prononcés en réunion qui semblent accréditer cette hypothèse. Nous la discuterons ultérieurement :

> *« Vous savez, on peut nous dire c'est pas bien. Il faudrait qu'il y ait que le détenu qui compte. Mais y a pas que lui. Nous on n'est pas là pour le garder : on garde une prison toute entière. »*

> *« Moi j'ai la conscience tranquille. Après ils peuvent faire appel, faire des recours. C'est pas ça qui va me faire peur.*

« J'essaie de faire au mieux, de tenir compte de tout, je pèse ma décision c'est vrai, mais je suis pas toujours tranquille, c'est vrai. Quand c'est la bonne décision c'est la bonne pour quelqu'un c'est la mauvaise pour un autre et moi je suis au milieu de ça pour choisir. »

« Moi vous savez je suis un abolitionniste du quartier disciplinaire. Et bien pour autant, je peux envoyer les détenus dans ces bouges et avec la DPU. Non pas que je sois un bourreau, mais je fais mon devoir. J'ai pas honte. Ça me gêne parfois mais ça me regarde. Je reviens pas toujours tranquille à la maison. Et puis le lendemain, on a autre chose, du nouveau qui remplace. On a d'autres choses à discuter en réunion. »

Des arbitrages, dans le choix d'une sanction disciplinaire à l'endroit du détenu en CDD, parfois très éloignés de la règle de droit et de l'injonction institutionnelle d'individualisation des parcours et des peines, exposent les équipes de direction à un sentiment d'imposture et au mensonge. L'Institution Pénitentiaire sait sans savoir, oblige tout en ne voulant pas voir ces compromis de l'ombre contenus à l'intérieur des murs. La configuration insulaire de l'archipel pénitentiaire permet de maintenir une opacité protectrice dont les DSP comme l'Administration peuvent user. Aux équipes de direction revient alors la confrontation solitaire avec le réel et la préservation d'une conformation apparente aux RPE et injonctions du CGLPL. Une souffrance éthique alimentant le sentiment de solitude semble pouvoir s'étayer sur la logique de ce mensonge induit, devenu instrument de travail au service de l'activité de direction d'une MA.

Quelles sont alors les ripostes possibles à ces facteurs d'isolement et de déliaison ? Comment se préserver de leurs possibles effets pathogènes ? Nous souhaitons poursuivre nos investigations en approfondissant l'exemple de Patrick, ancien agent et Directeur de détention en MA depuis 6 ans. Nous avons donc observé Patrick (57 ans, MA1, numéro 3), ancien agent, présidant une CDD. Nous l'avons également reçu en entretien individuel. Nous avons enfin assisté à une CPU qu'il dirigeait.

Patrick se décrit d'entrée de jeu comme un anticonformiste au sein du corps des DSP. D'apparence joviale, il revendique l'originalité de sa posture professionnelle. Il indique :

« Moi je suis pas comme les autres. Le côté Directeur autoritaire et sûr de lui, j'en ai rien à faire. (...) Je n'ai plus rien à prouver. Je connais la détention par cœur. J'ai commencé par le bas. Je sais plein de choses : les trucs et astuces des agents et des détenus. (...) Faut pas

me la faire à moi ». Marc est un ancien agent de surveillance devenu officier de commandement puis proposé au tableau d'avancement pour devenir Directeur.

Il rajoute :

> *« Je sors du sérail comme ancien agent de surveillance. Et personne ne peut contester mon professionnalisme (...) Vu toutes mes expériences, on peut plus rien m'enlever ou me reprocher (...) J'ai toujours essayé de faire de mon mieux, je suis souvent mal vu mais je m'en fous. »*

Nous observons Patrick conduisant les débats en commission de discipline. Patrick déconstruit volontairement le cadre solennel d'exercice de la justice dans « ce petit tribunal reconstitué à l'intérieur des murs ». Il s'affranchit de la ritualisation dramaturgique obligée du moment. Il manie l'humour dès les premiers instants avec les agents comme les assesseurs présents : *« On n'y joue pas sa vie quand même ici ! » ; « On en a combien sur le grill aujourd'hui ? ».*

Patrick tutoie volontairement le détenu dès son entrée en CDD. La transgression est ici réelle : le vouvoiement obligatoire sans poignée de main est en milieu carcéral une pratique générique qui maintient la distance entre détenus et personnels pénitentiaires. Lors de l'observation plus détaillée de l'activité de Marc, nous remarquons que ce tutoiement ostensible n'est qu'un préalable à la cassure franche des barrières statutaires et symboliques. L'effet de nivellement recherché installe une relation d'homme à homme, du sujet-directeur au sujet-détenu. La poursuite de la procédure oblige ensuite à la lecture des faits reprochés. Une question ouverte *« on se connaît déjà ? »* est ensuite posée au détenu. Elle n'évoque pas uniquement les précédents passages en commission ce discipline. Dans la connaissance évoquée, il y a une part de *re*connaissance de l'histoire du sujet.

Nous rapprochons cette pratique des propos tenus par Patrick lors de notre premier entretien :

> *« Moi en détention, je vais leur serrer la main sans trop tenir compte des obligations de sécurité quand je me déplace. Ils savent bien que je suis le Directeur, mais ils me respectent surtout par le lien que j'essaie d'avoir avoir avec eux, la façon dont je peux les aider, par exemple en commission d'application des peines ou pour faire avancer leurs petits problèmes du quotidien ou les drames quand ils perdent un membre de leur famille et que je les aide à avoir une autorisation de sortie. »*

Patrick redonne, en faisant usage de créativité dans la conduite des débats, la possibilité au détenu de se resituer dans son propre parcours de vie, et de transcender la simple reconstitution chronologique de l'incident. La commission n'est plus préoccupée par la quête vaine d'une vérité impossible. Synchronicité (l'aspect conjoncturel de l'incident et du déroulé de la CDD) et diachronicité (l'histoire de vie du détenu qui n'est plus réduit à son acte, aussi répréhensible soit-il) sont remises en lien.

Il y a ainsi une reprise d'autorité sur le temps à plusieurs niveaux : la résistance à la confusion des temps induite par les impératifs de productivité et la prévalence du temps-système imposé par l'organisation du travail ; l'évacuation du présentisme et de l'immédiateté au profit de la pleine utilisation des potentialités d'un instant présent *affecté ;* une libre circulation de nouveau autorisée des temps de vie du détenu et laissant espérer une possible inflexion sur le futur de son parcours ; enfin, le plein usage du temps présent pour revisiter une pratique professionnelle affranchie des habitudes et manières de faire convenues et uniformisantes imposées par le collectif de Direction et l'institution pénitentiaire. La CDD n'est plus un lieu d'exécution vain du pouvoir mais se transforme en un espace légitime d'exercice d'une autorité risquée.

D'autres espaces de maintien d'« épines éthiques » en milieu carcéral peuvent être investis par les DSP. Ce sont des opportunités à saisir de réconciliation avec la qualité du travail, autant de possibilités de reliaison à soi. Plusieurs dispositifs innovants comme ceux des co-détenus de soutien (CDS), ou le recours possible à des expertises techniques pour soutenir les équipes sont mobilisés. Ces initiatives peuvent étayer sentiment d'utilité et reconnaissance de soi au travail :

> *« - Parfois j'ai mn administration qui propose des expérimentations. Moi je m'en saisis. Dernièrement on nous a proposé des soutiens techniques aux équipes ;*
>
> *- C'est quoi des soutiens d'équipes ?*
>
> *- Des psy ! Des gens comme vous. Vous quoi qui viennent aider les équipes, travailler leurs difficultés, réguler les tensions qui peuvent se faire jour dans les équipes. Là on nous propose ça. Je m'en saisis. Ça fait partie d'une vision RH de l'administration centrale. Chez nous, c'est expérimental. On sera un des premiers à le mettre en place sur ce genre de choses, ça m'intéresse. »* (Margareth, 31 ans, MA1, numéro 4)

« Mais moi mon plaisir il est de faire tourner la boutique, dans l'innovation, amener du plus, faire tourner la boutique, gérer des équipes, gérer des cadres et investir des dispositifs innovants. Vous en avez deux ici : le centre pour peines aménagées, et le co détenu de soutien. » (Didier, 55 ans, MA4, numéro 2)

« Oui mais moi ça faisait des années que je proposais qu'on le fasse et qu'on me disait que j'étais un fou dangereux. Voilà. J'étais un fou dangereux. J'avais dit à des personnes investies du pouvoir en la matière qu'au Royaume-Uni il y avait des détenus confidents comme ils disent qui assurent cette fonction que ça se passait relativement bien, que ce serait bien qu'on le fasse nous aussi. Parce que après tout je ne voyais pas le danger que ça pouvait représenter. « Non tu n'en penses pas. C'est dangereux… » (Suzanne, 41 ans, MA3, numéro 4)

Discussion

La partie discussion visera tout d'abord à rappeler nos principaux résultats en les articulant aux apports théoriques initiaux et en mobilisant également de nouvelles références pour approfondir notre pensée. Comment notre cadre théorique peut-il être éclairé par notre recherche et nos résultats permettent-ils de l'étendre ?

Dans un second temps, nous reviendrons sur la méthodologie de recherche mise en œuvre, ses potentiels effets développementaux chez les professionnels et ses limites.

1 De l'isolement à la solitude

1.1 Progression de l'isolement, intensification du travail et *New public Management*[99]

Nous avons mis en évidence le lien central entre la montée de l'isolement au sein même du corps de direction, entre pairs, et le mouvement massif d'intensification du travail qui pénètre à l'intérieur des murs de la prison. Les DSP se perçoivent contraints à travailler à distance les uns des autres pour répondre aux différentes injonctions de modernisation à marche forcée qui pèsent actuellement sur la prison, donc ses directeurs.

Il s'agit de répondre en premier lieu à un environnement de plus en plus sollicitant et dispersif, faire face à l'augmentation de la charge de travail et l'accélération imposée des rythmes d'exécution des tâches renforcée par les TIC, tant pour les personnels que pour les directeurs de la maison d'arrêt. Exposé au primat de l'efficacité, le directeur doit incarner, impulser et relayer cette même injonction productive auprès de l'ensemble des personnels de l'établissement et partenaires associés. La surpopulation carcérale liée notamment à l'inflation endémique des flux de personnes détenues transférées participe de ce mouvement d'intensité-débit qui rétrécit structurellement les espaces d'échanges entre directeurs pour favoriser une action individuelle en réaction aux sollicitations extérieures qui se multiplient.

L'environnement professionnel n'est pas que plus dispersif ou sollicitant. Il est aussi plus complexe à appréhender. La dimension institutionnelle de l'administration pénitentiaire, le rôle de la prison et sa vocation à remplir des missions indiscutables et permanentes aux visées sécuritaires et de réinsertion sont aujourd'hui fortement réaffirmées en réponse aux injonctions sociétales et politiques. Le directeur de prison doit assumer des arbitrages délicats, assurer une fonctionnalité opérationnelle complexe du système en local, au sein de chaque établissement et ce, dans un contexte réglementaire mouvant. Les tensions entre vocation institutionnelle et mise en œuvre sur le terrain sont nombreuses. L'arbitrage des écarts entre objectifs affichés et

[99] La version française du New Management public est la Nouvelle Gestion Publique. Nous employons indifféremment ces deux expressions génériques pour désigner les mêmes modalités organisationnelles et managériales du service public en France.

moyens à disposition, la capacité de répondre à la représentation exigeante et aseptisée d'une prison renouvelée, modernisée, silencieuse, la confrontation dans le même temps à un réel qui déborde les murs et qu'il s'agit de contenir, contraignent aujourd'hui l'exercice du métier de direction d'une maison d'arrêt. Or le fonctionnement de la prison, établissement public irrémédiablement différent, lieu de traitement du sale et espace de relégation, se trouve dans l'impossibilité de répondre aux objectifs de cohérence politique et gestionnaire. L'inflation des procédures, règles et principes, l'évaluation du travail à l'aune du contrôle de règles éloignées des réalités de terrain, occultent le travail derrière des indicateurs de performance et gomment l'activité réelle. La productivité de l'action relègue les espaces de discussion et d'échange entre directeurs au sein d'un même établissement au second plan. L'intensification du travail diffuse ainsi en prison, à la fois par l'accélération des rythmes de travail, la massification des flux de détenus, la montée des crispations politiques autour des enjeux sécuritaires de la surpopulation carcérale, la complexification croissante des arbitrages et pilotages demandés. Les mutations actuelles qui pèsent sur le métier de DSP, issues du New Management Public, fabriquent l'isolement. La *managérialisation* du métier de directeur de prison associés à la complexité croissante des décisions à prendre dans un temps réduit, l'individualisation des tâches et de la mesure de la performance au travail catalysée par la culture performative développent l'individualisme et des logiques concurrentielles clivantes au sein même du corps de direction. Les principes de transparence, de *stewardship* et d'*accountability*[100] (Pesquieux, 2006) auxquels l'administration pénitentiaire est assujettie sont relayés par le DSP, cadre dirigeant qui reste le relais opérationnel et le représentant institutionnel central.

1.2 fracture identitaire, sentiment d'imposture et solitude

L'identité managériale généraliste et gestionnaire que le directeur de maison d'arrêt doit aujourd'hui revêtir dilue l'identité pénitentiaire, participe de sa soustraction et le directeur,

[100] Selon Pesquieux (2006), « le projet du *New Public Management* est d'insuffler l'esprit d'entreprise dans l'entreprise en introduisant des logiques de marchés dans son fonctionnement , perspectives de la gouvernance privée comprise ». Il est soumis à 3 principes principaux :
- le principe de transparence « qui concerne aussi le contrôle externe des citoyens que le contrôle interne de l'activité de l'activité » (p.5)
- Le principe de *stewardship* (être « au service de ») : « le manager public doit se considérer comme étant au service de… » dans les mêmes catégories que celles des managers privés qui sont au service de la propriété (des actionnaires), à la référence à la propriété près »
- Le principe d'a*ccountability* (responsabilité) où il s'agit de rendre compte de façon croissante et qui repose sur l'existence d'une performance mesurable à la fois pour être mesurée mais aussi pour être communiquée et comparée *(benchmarking).*

relais institutionnel malgré lui, se doit de librement et activement consentir à participer à cette activité collective de dissimulation. C'est bien le principe de transparence constitutif de tout *management* public qui aujourd'hui participe de l'isolement des DSP et renforce l'activité de dissimulation, de gommage qui ne fait que réagir à cette injonction de visibilité, de soumission à un contrôle externe multifocal citoyen, politique, sociétal, relayé en interne par une AP qui renforce ce continuum du regard de contrôle, qui tente actuellement de cerner la prison sans parvenir à la saisir. Les DSP se dérobent à ces regards intrusifs qu'ils estiment illégitimes en travaillant au maintien des apparences. L'activité de dissimulation et un sentiment d'expropriation professionnelle renforcent un isolement défiant entre pénitentiaires et non pénitentiaire. La solitude se nourrit en interne d'une pénurie d'échange collectif sur les pratiques de métier, de ce qui reste une transgression risquée et cachée. Le patrimoine commun historico- culturel et professionnel de l'administration pénitentiaire pourtant ressource collective contre le sentiment de solitude reste aujourd'hui piégé par ce mouvement de modernisation forcée de la prison. Il ne fait plus suffisamment lien entre des directeurs d'horizons et de formations diverses. Le travail de contention du sale est aussi un travail de reniement du passé.

Les DSP deviennent acteurs malgré eux de la dissimulation de leurs savoir-faire et connaissances de la détention, et des savoir métiers associés de l'ensemble des professionnels de la détention. Ils participent ainsi au tamisage de l'identité pénitentiaire. C'est un travail d'imposture, de maquillage pour répondre à la prescription, d'épuration d'une identité de « travailleur du sale » qui reste pourtant partagée avec l'ensemble des autres pénitentiaires.

Le sentiment de solitude des directeurs de maison d'arrêt s'alimente de ce manque de visibilité de l'activité réelle qu'ils doivent paradoxalement masquer, gommer ou travestir. Il s'agit d'œuvrer à la contention d'un sale devenu honteux à l'abri de des murs, à la mise en invisibilité de certaines pratiques professionnelles, de prévention des débordements à l'extérieurs des murs, de ce qui pourraient nuire à l'image prescrite d'une prison moderne. Les ruptures identitaires qui fractionnent le corps de direction posent alors la question du juste usage d'une culture pénitentiaire qui pourrait continuer à faire lien. Le DSP doit être le garant de la mise en œuvre opérationnelle de cette modernisation accélérée de la maison d'arrêt. *« Diriger la prison, c'est aujourd'hui gérer un établissement pénitentiaire »* nous rappelait un des directeurs participants à notre recherche. Cette expression métaphorique du métier montre la part qu'il s'agit de raboter pour le rendre acceptable, visible et digne.

Le sentiment de solitude des DSP se nourrit également d'une reconnaissance institutionnelle confinée, partielle, empêchée. L'AP est perçue comme sachant paradoxalement à la fois reconnaître les réussites grandioses (actes de bravoure, réplique aux événements hors du commun), accorder une reconnaissance symbolique forte à la faveur de ces évènements médailles, promotion), apprécier la qualité du travail de direction mais selon des critères qui ne rendent pas compte de l'activité réelle, qui la mesurent par le chiffre, ou à l'aune d'une crise qui devient une opportunité à saisir par le directeur de se montrer à la hauteur de son grade.

1.3 La construction empêchée des collectifs professionnels de direction

Le rétrécissement des espaces de discussion contradictoires sur le travail de direction et les pratiques professionnelles associées participe de l'inflation des conflits interindividuels entre DSP. Les directeurs se confrontent à l'impossibilité de renouveler et d'inventer ensemble des pratiques de direction adaptées aux injonctions politiques et sociétales de modernisation à marche forcée qui pèsent aujourd'hui sur leur administration. Il leur appartient pourtant de réguler l'équilibre entre continuité nécessaire et rupture imposée dans l'histoire de leur métier et de la prison de manière plus générale. L'injonction centrale de préservation de la dignité des détenus, l'augmentation des moyens de contrôle (CGLPL), les impératifs budgétaires, l'inflation des prescriptions imposées par des règles pénitentiaires européennes (RPE), exposent les Directeurs de services pénitentiaires à des injonctions paradoxales constitutives de l'activité, un arbitrage entre le faire, le bien faire et le faire comme la règle le précise. La prescription prégnante des critères de qualité du travail est décidée en d'autres lieux, souvent extérieurs à l'AP, dépend de changements conjoncturels fréquents en lien avec les transformations juridiques, les impératifs de rationalisation technico-organisationnelle, le contexte socio-économique ou la médiatisation parfois excessive des faits divers en prison (évasions, mutineries, suicides de détenus ou d'agents…).

Nous avons bien constaté l'existence de nombreux regroupements des directeurs lors de réunions institutionnelles intra ou extra établissement, mais ces collections de directeurs ne deviennent que rarement collectifs. L'instillation dans l'ensemble de l'AP des schèmes militaires, la prégnance hiérarchique construite autour de l'ordre, de l'obéissance, du sens du devoir et de la représentation ont un rôle ambivalent : ellse freinent et développe dans le même temps la construction de communautés d'action et de pensée. La coprésence, l'appartenance formelle, la préservation d'une représentation de soi conforme aux attendus institutionnels, la codification des liens et usages sociaux entre directeurs différemment situés dans la hiérarchie,

freinent souvent les dynamiques coopératives et réifient les débats de valeurs au sein du corps. Les clivages défensifs que nourrit l'affirmation de principes irréconciliables faute d'espace commun d'élaboration (sécuritaires *versus* humanistes, modernes *versus* passéistes, managers gestionnaires *versus* experts de la détention) morcellent le corps des DSP. Les représentations sociales diverses de la prison, construites par les sujets et entendues comme « un ensemble de croyances, de normes, de valeurs » (Jeoffrion, 2009, p.80), se réifient et s'affrontent, faute de pouvoir être discutées et négociées, au sein même du corps de direction. Pourtant, en maison d'arrêt, nous avons vu qu'il existait une réelle diversité de missions, de champs de responsabilités et au final de métiers différents contenus dans l'exercice de la fonction de direction qui pourraient se prêter à une élaboration collective autour des pratiques professionnelles. Ces représentations et visions subjectives divergentes d'un métier rêvé ou pensé en fonction des sensibilités propres, des parcours biographiques singuliers et des valeurs personnelles de chaque directeur, s'affrontent. Les collectifs de direction semblent ainsi céder à une anomie progressive et persistante avec des pratiques individuelles qui deviennent erratiques. Les liens hiérarchiques et les injonctions institutionnelles semblent obstruer les débats institués sur les pratiques et vécus professionnels entre directeurs. Par collectif anomique, nous entendons l'existence de professionnels confrontés au risque de déliaison et ne travaillant ensemble que sous la pression d'une coordination externe des tâches qu'ils doivent réaliser. Nous avions pensé initialement que la forte normativité de l'administration pénitentiaire obligeait au respect des règles dans une logique hiérarchique sur un modèle quasi militaire. Mais le modèle d'autorité militaire semble n'être qu'un modèle de surface, d'apparence et de représentation, de préservation de l'image institutionnelle. Nous notons en effet une fragilisation de la structure hiérarchique de la prison initialement construite sur le modèle d'une organisation de contrôle des crises (centralisation de l'autorité, exigences disciplinaires, disponibilité et réactivité) par les changements intervenant dans le monde carcéral (multiplication des intervenants, généralisation d'un modèle bureaucratique légal). Le DSP doit concilier ce modèle hiérarchique originel d'apparence ancien et l'émergence de nouveaux modèles managériaux encourageant *a priori* la collaboration et l'autonomie en empêchant toutefois fréquemment les mécaniques de coopération de s'installer. Cette hybridation identitaire obligeant à la conciliation de deux modèles *a priori* antagonistes, laisse le DSP osciller entre l'impossibilité de la coexistence dans l'activité de ces deux identités, et la possibilité de se saisir de marges de manœuvre créatives pour participer activement à ce changement, en inventant un métier de direction qui concilie de manière équilibrée ces deux pendants du métier, sans que l'un ne devienne honteux ou clandestin, et l'autre immédiatement

valorisable au détriment de la prison. Plusieurs moyens d'invention sont possibles pour ne pas résister à l'isolement, au sentiment d'imposture générateur de solitude souffrante.

Les expériences et savoirs expériences individuelles se heurtent alors à une difficulté de mutualisation. L'isolement professionnel est donc une épreuve psychique ordinaire et constitutive de l'exercice d'une fonction de direction au sein d'un établissement pénitentiaire Les empêchements identifiés à la constitution de collectifs professionnels de direction sont autant d'obstacles rencontrés dans la construction d'un collectif professionnel en soi, intériorisé, ressource contre le sentiment de solitude au travail.

Les réponses aux attentes contradictoires entre extérieur et intérieur des murs induisent un émiettement du sujet et non uniquement du collectif. Se pose alors la question des ressources propres mobilisées par le sujet pour se prévenir d'une culture qui enferme, différencie, met à distance, se met à l'abri d'une représentation sociale péjorative d'elle-même. Cette culture commune est donc une ressource ambivalente car enfermante, cloisonnante mais aussi reliante : elle entretient le sentiment d'affiliation à une histoire et des principes axiologiques communs. En ce sens, elle participe de l'intériorisation d'une dimension collective en soi, à la condition que le DSP se reconnaisse dans cette histoire en reconstruction, dans cette œuvre narrative qui le dépasse, et à laquelle il participe, à l'entretien de la mythification du récit collectif. La disqualification du DSP par ses pairs peut provenir de son refus d'entretien de cette narration, en ne se reconnaissant plus dans l'histoire commune antécédente ou dans le futur qui s'impose à lui sous la forme d'une modernisation d'apparence.

Le DSP fait donc face au risque de disqualification et développe des stratégies d'inclusion et de reliaison pour y faire face. Nous avons montré que la quête de reconnaissance investit d'autres acteurs que le corps de direction et sa hiérarchie, d'autres scènes que celle du travail. Se prémunir d'une solitude pathogène, c'est participer au décloisonnement, c'est faire gagner du terrain au visible face au caché, au masqué. Les espaces de rétention du visible construisent l'isolement et font risquer la solitude. Ils incarcèrent la reconnaissance, freinent la transmission des savoirs. Ils entretiennent le soupçon, la défiance.

1.4 Solitude et phénomène d'emprise

Nous avons montré combien la solitude est souvent condamnée à la clandestinité dans ces milieux professionnels où des virilismes sont à l'œuvre. Elle est tue, elle se devine, elle se

suspecte plus qu'elle ne s'exprime, souvent avec pudeur. Nous nous sommes souvent trouvés contraints et empêchés dans notre action par une organisation du travail qui imposait son rythme et empiétait sur nos temps d'intervention. La hiérarchie et l'institution présentes ou intériorisées ont souvent freiné l'émergence d'une parole émancipée, délestée des enjeux de pouvoir, sur le vécu de la solitude et des situations d'isolement subi. La solitude affichée voire revendiquée a en revanche pu être instrumentalisée, mise au service de la plainte et de la dénonciation par certains DSP à l'endroit de l'administration de rattachement, ou à l'inverse d'une représentation irréprochable de soi à la hauteur de l'idéal institutionnel. La solitude, en s'affichant, se cristallise en marqueur de pouvoir et signe d'affirmation virile. Elle peut devenir symbole ostentatoire d'une résignation fière à l'effacement de soi derrière la fonction et le grade. Cette solitude virile et désaffectée est un des marqueurs de la relation d'emprise exercée par l'administration pénitentiaire à l'endroit de ses directeurs. Par emprise psychique, nous faisons ici référence à l'approche initiée par Dorey (1981) autour du lien intersubjectif puis développée ultérieurement au niveau de l'organisation par Amado :

> « Dans la relation d'emprise, il s'agit toujours et très électivement d'une atteinte portée à l'autre en tant que sujet désirant qui, comme tel, est caractérisée par sa singularité, par sa spécificité propre. Ainsi, ce qui est visé, c'est toujours le désir de l'autre dans la mesure même où il est foncièrement étranger, échappant, de par sa nature, à toute saisie possible. L'emprise traduit donc une tendance très fondamentale à la neutralisation du désir d'autrui, c'est-à-dire à la réduction de toute altérité, de toute différence, à l'abolition de toute spécificité, la visée étant de ramener l'autre à la fonction et au statut d'objet entièrement assimilable ». (p.118)

Les DSP sont inscrits dans une organisation historique pyramidale qui prône discipline et alignement, sens du devoir, fierté du service public au nom de l'exercice d'une mission d'intérêt public de mise à l'abri de la société dont ils se font le porte-voix. Ils sont encouragés à la productivité face à l'augmentation de la charge de travail, à la prise de risque, à l'autonomie, à la démonstration du courage viril. Les DSP deviennent acteurs de leur propre parcours professionnel, ascendant et honorifique. Le modèle normatif imposé par l'Administration pénitentiaire oblige le DSP à démontrer sa capacité à combattre l'adversité, rester sur le qui-vive face à un risque polymorphe aux origines et périmètres variés : la population détenue, le corps même de direction, le corps de surveillance, la hiérarchie opérationnelle et fonctionnelle.

L'Idéal du moi est ainsi assujetti à l'Idéal organisationnel dans un mouvement de soumission librement consentie. Une régression à un certain narcissisme primaire est induite. Ces phénomènes d'emprise organisationnelle constituent un système socio-mental particulièrement efficient auprès des personnels les plus gradés que sont les DSP. Ils encouragent l'effacement du sujet derrière le grade, la fonction et la responsabilité. Ils gomment l'altérité derrière la sauvegarde d'une représentation collective uniforme.

L'expression de la vulnérabilité semble alors proscrite et contraire à l'*ethos* de directeur. Ainsi, seule une certaine solitude, victorieuse, désaffectée, héroïque, anoblie, est autorisée, ostensiblement revendiquée pour être collectivement perçue : c'est celle d'un DSP travaillant à l'affirmation de son rôle de *leader* viril au sein de son établissement et de son administration. Les situations d'isolement professionnel sont autant d'épreuves de métier qui entretiennent la fabrique de la virilité.

1.5 Bénéfices et limites de l'esprit de corps

L'esprit de corps est une idéologie défensive, forme radicalisée de stratégie collective de défense. Il nourrit le sentiment d'appartenance. Il se structure autour d'une représentation commune et unifiée de la place de la pénitentiaire, des pratiques professionnelles utiles, essentielles ou accessoires, déviantes ou acceptables, de la place et du rôle de la prison, d'une conception de la gestion de la détention, de l'encadrement des agents… L'installation d'un débat contradictoire est fréquemment empêchée pour préserver cette illusion groupale. Il agit comme ciment social, accentue l'indifférenciation individu-groupe et en ce sens il participe de la structuration d'une forme de solitude résistante. Même seul, le DSP qui bénéficie de ses effets protecteurs, se sent affilié, à proximité de pairs pourtant éloignés. Mais dans le même temps, l'entretien de cet imaginaire social collectif participe paradoxalement au renforcement de l'isolement. Le clivage défensif dedans-dehors, en favorisant l'entre soi, met à distance ceux qui sont situés au-delà des limites du corps imaginaire dont le groupe professionnel des DSP semble vouloir se doter.

L'enveloppe psychique groupale étayée sur le déni de la différence et de la division à l'intérieur du groupe projette celles-ci à l'extérieur. Elle développe une exclusion centrifuge, extérieure au corps de direction. Nous pensons ici aux autres catégories de personnels -agents et gradés notamment- supposés ignorant de la charge de responsabilités d'un directeur ou déloyaux, aux non pénitentiaires et de manière plus générale à une société jugée irresponsable ou peu

reconnaissante des services rendus par l'AP, aux médias arc-boutés sur la recherche du sensationnalisme, à la Justice souvent perçue injuste ou peu soutenante, aux autres officiers d'état comme les commissaires censés tenir une position plus enviable et reconnue socialement. La solitude se marque ici par une position schizoïde clivante. Le rejet est aussi *centripète* : il s'exerce au sein même du corps de direction que l'esprit de corps va contribuer paradoxalement à morceler lui aussi, en délimitant des périmètres d'affiliation défensive sur lesquels la projection de l'agressivité va pouvoir se faire entre DSP. Nous pensons ici à la dénonciation explicite en entretiens de recherche de comportements ou de pratiques professionnelles de DSP jugées déviantes, la désignation d'équipes de direction de MA ou de CD peu coopératives lors des transferts de détenus, de l'accusation généralisée de déloyauté des membres des équipes de direction au détriment des chefs d'établissements, de la désertion volontaire du terrain des DSP n'exerçant plus en MA…

Le regard du pair peut également être vécu comme intrusif, contrôlant, potentiellement délateur. Nous comprenons ici que cette suspicion mutuelle induit de l'isolement au travail, une mise à distance défensive des pairs qui n'est que le reflet de la distance vécue entre l'institution et les DSP. Chacun montre patte blanche à l'Institution et se montre patte blanche mutuellement entretenant un déni collectif de l'impur. La défiance est ainsi facteur d'isolement du directeur au sein de l'établissement. La capacité à agir seul oblige à un repli derrière les murs faute d'institutionnalisation possible des conflits de pratiques et d'entente. La méfiance et les logiques concurrentielles se développent de manière concomitante. Chacun est contraint de faire avec l'impur, seul à l'intérieur de ses murs.

Le pacte dénégatif (Kaës, 1989, pp. 101-136) qui structure l'esprit de corps, étayé sur le déni collectif de vulnérabilité au sein de l'équipe de direction, est ambivalent car il contient deux polarités antagonistes : il scelle une alliance intersubjective défensive. Il est donc organisateur du lien intersubjectif autour d'identifications et de croyances communes. Il renforce le lien, scelle par un pacte collectif un être ensemble et une indifférenciation de l'espace commun, psychique, de pensée et de travail. Il semble donc propice à l'émergence de la créativité au travail. Mais il construit dans le même temps une communauté de renoncement, un « passé sous silence », du non signifiable et du non transformable : parler serait dans le cas présent se répandre, risquer d'être perçu comme faible et déroger à l'*éthos* de directeur. Le partage collectif d'expériences individuelles de confrontation à la solitude et des situations affectivement éprouvantes pourrait pourtant contribuer à l'édification d'un savoir expérientiel commun et régénéré au métier de direction. Chacun des acteurs maintient pourtant cette censure

tacite, l'institution comme les DSP qui la relaient à l'intérieur des murs soustrayant ainsi notammen la question de la solitude au travail des controverses réflexives collectives.

Ce clivage interne ne s'exprime qu'entre soi, à l'abri des regards. Nous avons pourtant rencontré ce cynisme, entendu ces plaintes, ces dénonciations explicites en entretien, ce qui nous interroge sur la place qui nous fut assignée et la représentation socialement construite au sein du corps de l'utilité d'un recherche scientifique utile pour rendre compte des réalités du métier tout en sachant rester inoffensive pour le corps de direction.

Le DSP est bien habité en solitude par un collectif intériorisé d'*alter ego* professionnels. Toutefois, l'esprit de corps ne compense que partiellement et imparfaitement la carence d'espaces où peuvent s'installer des débats contradictoires constructifs de collectifs de travail puisqu'il condamne souvent la controverse professionnelle au mutisme. En codifiant et restreignant ainsi les zones de débats professionnels, il limite donc également l'aptitude des DSP à penser ensemble les mutations professionnelles qui pèsent sur leur métier et inventer l'à-venir de leur profession. Il alimente la capacité d'être seul au travail mais ses effets protecteurs achoppent aux limites des périmètres qu'il ne parvient plus à couvrir. En clivant, et fabriquant donc l'isolement, il renforce le risque d'exposition ambivalente à la déliaison. Que dire des DSP qui ne respectent pas les règles consensuelles en place et mettent par là-même en danger la pérennité du corps imaginaire ? L'illusion autarcique et la réassurance collective sur l'autosuffisance du groupe ne résistent pas à l'épreuve de la réalité sociale et physique. Il est donc une ressource utile mais non suffisante pour maintenir une forme de solitude résistante et non pathogène.

1.6 Des formes de solitude professionnelle difficilement dissociables

Il nous a été plus aisé d'identifier les facteurs d'isolement pesant sur la qualité du lien social, plus objectivables, et souvent d'origine organisationnelle, que d'accéder au réel d'une solitude masquée, indicible, et à la diversité des éprouvés associés.

L'observation de situations de travail et les dispositifs réflexifs mis en œuvre comme l'instruction au sosie ont agi comme autant de révélateurs possibles de solitude. Ils ont donné l'occasion aux professionnels de se surprendre de leur expertise acquise de la solitude, devenue à fois risquée et familière. Les situations d'isolement professionnel et les mécanismes de déliaison au travail construisent au quotidien des épreuves subjectives d'affrontement de la solitude qu'il s'agit de dépasser. Ils nous ont permis à nous chercheur de mieux cerner notre

objet de recherche. Nous avons ainsi identifié des stratégies défensives de régulation de la solitude. Nous avons montré l'existence de stratégies de dégagement de la solitude, lorsque le professionnel parvient à s'en saisir précisément comme instrument de travail et d'affirmation développementale de soi, lorsque le vécu solitaire désormais à l'abri du vécu souffrant et psychopathologique, autorise l'acte créatif.

Pourtant l'identification de formes de solitude distinctes est complexe. Ces états semblent se recouvrir, se chevaucher. Ils ont une durée limitée et se succèdent donc dans le temps. Notre intervention, limitée dans sa durée, n'a ainsi pas permis d'apprécier la variation des états de solitude pour un même sujet dans le temps. Entre solitude défensive, solitude développementale et solitude souffrante, la distinction n'est pas aisée. Ces états semblent parfois partiellement se recouvrir, se succéder ou se neutraliser en fonction des ressources extérieures mobilisées par le sujet et désormais intériorisées comme le collectif professionnel. Il existe d'autres ressources que nous qualifierons de « propres » au sujet, à sa trajectoire de vie, à ses étayages sociaux en dehors de la scène du travail. Le collectif en soi est ainsi la somme de ressources extérieures mobilisée par le sujet puis intériorisées. Le collectif en soi inclut le collectif professionnel mais ne se résume pas à lui. Le dégagement du sujet d'une solitude souffrante, sa capacité à faire usage de la solitude dépend de l'accumulation de ces ressources intériorisées et mobilisables en solitude qui prolongent l'activité dialogique avec un autrui en soi.

La solitude souffrante nous a été difficilement accessible. Les mises à l'écart volontaires, les processus de disqualification, de harcèlement ou de placardisation sur le lieu de travail, les désaveux hiérarchiques et sanctions disciplinaires associées semblent souvent liés à la violation de règles tacites ou informelles, à la mise en lumière de failles, de dysfonctionnements, dans un système qui souhaite se montrer et préserver son entre soi pénitentiaire et ses arrangements avec le réel : transgresser ce n'est pas nécessairement enfreindre la prescription ou commettre une faute grave, c'est avant tout briser volontairement ou non les communautés de déni avec leurs objets, fragiliser une cohésion de façade, risquer de diffuser une insécurité au sein du corps de direction et de l'Administration d'appartenance. Une vulnérabilité trop visible fait courir le risque de l'isolement du DSP par ses pairs : la solitude souffrante peut être une solitude de disqualification liée à la stigmatisation d'une fragilité incompatible avec les virilismes à l'œuvre.

Nous avons montré un lien possible entre la solitude et la souffrance éthique. La solitude peut être perçue comme une désarticulation de soi, l'expression empêchée des valeurs du sujet, la

mesure de l'écart impossible à combler entre valeurs institutionnelles affichées et valeurs qui maintiennent l'activité sur rails.

L'entretien d'un déni collectif sur des pratiques inavouables les rend honteuses alors que précisément elles répondent aux injonctions paradoxales générées par l'activité. Il y a une étroitesse dans la culture managériale et gestionnaire que dépasse la prison.

S'émanciper de la solitude éthique, c'est maintenir des « épines éthiques » en prison. Ce n'est pas uniquement une puissance d'action qu'il s'agit de développer, mais une puissance d'action éthique pour lutter contre la déliaison et le sentiment d'abandon institutionnel.

2 Riposter

2.1 Se dégager de l'isolement

Le dépassement de l'épreuve de solitude professionnelle imposée par l'intensification du travail dépend de la capacité du sujet à développer une activité transformatrice constante du solipsisme en solipsisme en action, « une existence solipsiste du psychisme individuel » (Lhuilier, 2010, p. 213) en existence reliée au monde par son action sur le monde au travail. Il s'agit ainsi pour soigner l'humanisation au travail de travailler au renoncement à l'autarcie du moi, « au solo du moi », tricherie avec soi-même (Tosquelles, 1992), à « l' impossible autoréférence » (Lhuilier, 2010, p. 213). Le solipsisme en action maintiendrait le lien dialogique avec un autrui, réel ou imaginaire, présent physiquement ou subjectivement et destinataire de l'activité. Ce lien dialogique construit dans l'activité permettrait d'éviter une solitude souffrante et le sentiment d'une désaffiliation.

Faute de pouvoir être pensées ensemble, les pratiques professionnelles sont bien souvent individuelles et erratiques. Le sentiment de solitude nait de cette confrontation à une étendue des possibles difficilement circonscrite. Le pouvoir formel et hiérarchique du DSP n'a pas de prise durable et légitime sur le fonctionnement de la détention. Inscrit dans une relation d'interdépendance avec les officier, les gradés, les surveillants, et les personnes détenues, le DSP doit alimenter d'une certaine façon toute une chaîne d'autorité. Il vit une relation d'échange, de négociation avec les agents comme les personnes détenues. Le DSP négocie plus qu'il n'impose s'il veut légitimer son autorité, en prise avec la réalité du travail : l'émancipation de son isolement durable et de la solitude souffrante associée dépend de sa capacité à transformer son pouvoir hiérarchique formel en autorité réelle, à réguler l'asymétrie hiérarchique en favorisant la négociation, les mécanismes d'échange et de coopération, population détenue inclue. Le modèle managérial n'est donc pas ici pertinent malgré son instillation progressive dans une prison qui devrait fonctionner comme une organisation « ordinaire » se pliant aux exigences d'un système qualité standardisé et labellisant. Le DSP ne peut fonctionner ni par notes managériales ni par ordre militaire. C'est la recherche continue d'un entre-deux, la préservation d'un espace de négociation où s'exerce l'interdépendance

fonctionnelle de chacun des acteurs, détenus inclus, qui permet au DSP d'exercer une autorité réelle, donc de se préserver de l'isolement en gardant une proximité avec la détention. La confrontation avec l'approche technocratique de l'institution, la modernisation accélérée d'une taule qui résiste à devenir prison, la généralisation de l'illusion légaliste laissent démunis les DSP face à ce déni extérieur de la réalité carcérale. D'où la nécessité pour eux de parfois renforcer de manière défensive l'opacité des murs pour répondre aux injonctions contradictoires issues du terrain et de l'institution, du dedans et du dehors. Le directeur de prison doit s'inscrire pour développer l'activité de direction dans une navigation à vue entre une culture contradictoire du secret entretenu à l'abri des murs pour éviter que la prison résonne à l'extérieur, et une injonction de remontée informationnelle à l'endroit de la hiérarchie et de l'administration centrale pour être mis à l'abri de la sanction. Si la culture du secret enferme, celle de la transparence le met à découvert. Le DSP doit donner à voir à son administration une conformité avec la prescription grâce à la rédaction de rapports notamment. Tout un travail donc de construction d'une représentation « rêvée » de la prison qui laisse le DSP souvent démuni face à cette imposture contrainte, cet écart nécessaire entre exemplarité affichée et compromission dans le travail réel. Il s'agit de montrer ce que l'on ne fait pas pour ne pas se voir disqualifié. Le DSP participe malgré lui au déni institutionnel et sociétal de la réalité carcérale ; dans le même temps, il condamne une partie de ses pratiques et savoirs professionnels à la clandestinité, à l'abri derrière les murs de sa prison.

C'est au cœur de la détention que semble donc devoir se construire la légitimité du DSP, aux côtés des pénitentiaires, entre détenteurs d'un savoir mouvant sur la complexité de la prison. C'est ce socle commun historico-culturel de connaissances, ce patrimoine partagé et composite de savoirs faire professionnels qui transcende métiers et grades qui est une ressource de reconnaissance où puiser, une rétribution symbolique qui renforce le sentiment d'appartenance et d'affiliation à une communauté professionnelle, au-delà de la hiérarchie des grades.

La mise à l'abri d'une solitude souffrante et son usage au service de l'expression de soi oblige donc au maintien d'une alliance rigoureuse entre compétences techniques et posture éthique, qui ne nie pas l'intérieur des murs : se saisir du négatif psychosocial, travailler à l'écoute de la détention, s'y sentir inscrit, au plus près du cœur de la prison et de leur métier permet à certains DSP de s'émanciper d'un vécu de solitude potentiellement souffrant. Il s'agit alors de travailler à la recomposition d'une identité professionnelle en régulant l'équilibre entre un management gestionnaire aux logiques rapatriées du secteur privé, et un management de terrain au cœur de la prison qui assume les arbitrages nécessaires et les compromis qui échappent à la règle ou se

dérobent aux regards pour que le fonctionnement de la maison d'arrêt et de la détention soit régulé.

La capacité d'être seul au travail se construit par le développement de l'activité : dans le cas des directeurs de services pénitentiaires en maison d'arrêt, les destinataires de l'activité sont multiples, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des murs : l'établissement, les surveillants et l'ensemble des personnels pénitentiaires sous l'autorité hiérarchique du DSP, les PPSMJ, l'institution pénitentiaire de manière plus large, l'écosystème qui entoure les murs. Quand nous parlons ainsi d'écologie de la prison nous rappelons que la maison d'arrêt n'est en aucunes façons un isolat mais bien mais bien un système ouvert et poreux interagissant avec son environnement. Nous n'incluons pas seulement les différents acteurs sociaux interaction avec l'établissement. La direction de prison répond à une mission régalienne de sécurité publique et en ce sens, l'activité du DSP est adressée à la société tout entière. Le DSP est également destinataire principal de son activité. L'activité est nécessairement aussi adressée à soi-même. Chacun des destinataires influe ainsi sur le développement de l'activité ou son empêchement.

Veiller au développement du sens du métier en accord avec ses valeurs et son éthique personnelle est une riposte possible à l'enfermement dans une représentation au détriment d'une fuite dans l'action et dans une urgence qui empêche de penser le métier, son utilité et par extension d'entretenir à ses dépens le bon fonctionnement d'une taule.

L'enrichissement des pratiques passe aussi par la recherche hors du sérail pénitentiaire d'autres regards pouvant porter questionnement et débat contradictoire, pallier à une controverse professionnelle carencée au sein des collectifs professionnels et de l'AP plus généralement. Devenir un acteur social comme un autre, maintenir une certaine subversivité d'opinion en questionnant les pratiques et leurs fondements, en demeurant conscient de l'impact de l'acculturation pénitentiaire tout en sachant préserver le questionnement éthique. Il s'agit donc de décentrer son regard afin de déceler l'absence d'évidence derrière des habitudes vite acquises, et ce, sans risquer pour autant une mise au ban pour insubordination dans le discours ou l'opinion au sein de cette organisation militarisée. Si les échanges contradictoires avec les pairs restent limités, le débat peut cependant se déporter sur d'autres scènes (familiale, associative...).

2.2 La subversion collective du sale boulot : se reconnaître directeur et travailleur du sale

Riposter à la solitude, qu'elle soit d'origine éthique, psychosociale ou organisationnelle, c'est façonner la taule pour qu'elle devienne prison, de l'intérieur donc de la détention en la replaçant au cœur du métier. C'est donc ensemble et au cœur de la prison que la subversion du sale en belle ouvrage doit se faire, entre pénitentiaires, DSP inclus aux côtés des autres corps de métier.

Rappelons ce qu'est conceptuellement le sale boulot (*dirty work*), par E.C Hughes et développé en France par Lhuilier (2005). « Il existe des professions prestigieuses, valorisées et d'autres méconnues ou dévaluées. Mais il y a aussi, à l'intérieur de chaque métier ou fonction, des activités sources de plaisir et de gratification, et d'autres considérées comme indues ou ingrates. La différenciation n'est pas qu'une affaire personnelle, elle est fonction des intérêts et idéaux de chacun. Elle contribue à orienter le regard des autres et l'image de soi. » (p.73).

S'extraire de la taule, cette zone cloacale, c'est se réclamer paradoxalement de la prison et avoir travaillé au cœur de la détention, aux prises avec son cœur vivant qu'est la détention, et en l'occurrence opposer à l'aspect gestionnaire et managérial une connaissance de la détention qui permet de faire fonctionner l'établissement en travaillant au plus près du vivant de la détention. Les rôles d'accompagnement et la prise en compte des enjeux de pouvoir des agents et des détenus, l'appréhension concrète du terrain cœur de la prison qui comblerait un déficit d'opérationnalité des notes de service et de directives descendantes émises par une direction managériale d'établissement qui ne prendrait pas en compte une nature constitutive et résistante de la prison, établissement à part de traitement du négatif psycho-social. Si la prison n'est pas une entreprise, elle n'est pas pour autant une taule.

Nous avons pu remarquer que les DSP savent se reconnaître au travers de leur parcours antécédent d'anciens gradés, reliés par une connaissance toujours actualisée de la détention. Ils savent alors se réassurer sur la capacité à partager des visions convergentes du métier de direction. Au- delà des alliances basées sur les affinités entre directeurs, ce vécu antérieur est un socle commun de connaissances et savoir-faire. Ces DSP se reconnaissent œuvrer à la régulation de l'établissement plus qu'à sa direction. Ils ont un sentiment d'appartenance à un collectif de directeurs issus du terrain, enrichi par le collectif professionnel des agents. Un vécu professionnel antécédent au-plus près de la détention comme anciens gradés alimente la capacité d'être seul pour ces directeurs ayant réussi le concours interne ou l'examen

professionnel sur titre. Si nous avons rencontré des micro-collectifs sous la forme de paires de directeurs, la reconnaissance se fait aussi à distance entre établissements différents. Le périmètre de reconnaissance se rétrécit à l'extérieur et s'élargit à l'intérieur des murs en incluant agents et détenus. Il se passe alors de la reconnaissance hiérarchique ou sociale ou la complète. Il s'agit donc de s'émanciper du poids du soupçon au sein d'une communauté pénitentiaire partageant la même condition. Au final il y a bien une source de soutien social reliante à trouver du côté des travailleurs de la détention. L'accès à ce soutien social de l'intérieur des murs semble engager les DSP à annexer l'identité secondaire de directeur derrière celle *princeps* de pénitentiaire. Si l'identité pénitentiaire fait ressource comme culture commune fédérant les métiers de la taule, elle porte toutefois le risque du maintien d'une illusion autarcique de la pénitentiaire, défense collective contre le soupçon et le regard social porté sur la prison, lieu de traitement du négatif psychosocial, lieu de fantasme à deviner sans voir, à imaginer sans accéder à sa réalité, butée indépassable entre un imaginaire collectif intrigant et un réel asymptotique interdit d'accès.

2.3 Vers une solitude créative du DSP ?

La solitude créative est une plus qu'une riposte à l'expérience de la solitude. Elle est utilisation de la solitude, art de saisie d'un *kaïros* lors d'une expérience d'isolement subi ou choisi pour oser une expérience individuelle d'invention de soi sur la scène du travail.

La créativité est un acte d'invention de soi par la réinvention de pratiques qui ne sont pas obligatoirement réinjectées dans le genre après une validation par les pairs. La capacité d'être seul sans encourir les risques de la déliaison ou s'exposer à un vécu souffrant se construit par l'intériorisation d'une dimension sociale, étayante, protectrice grâce à laquelle un dialogue contradictoire avec un autre intérieur, un collectif en soi, peut se poursuivre. L'autre reste médiateur du dialogue de soi à soi et maintient à distance le risque d'un ressassement solipsistique. Dans le champ professionnel, cet *alter ego* social peut être le collectif professionnel.

La créativité est ainsi un acte individuel d'expérimentation. Elle signale l'élaboration de la solitude. Il s'agit d'une activité expérimentale, à la fois expérience vécue d'une expérimentation possible du monde, acte expérimental de transformation et d'invention de soi, expérience subjective possible par l'élaboration d'une capacité d'être seul, capacité d'agir propre dont le destinataire est soi et n'a pas pour destin d'être rapatrié dans la production générique puisqu'elle

se situe dans un entre deux, un espace transitionnel entre soi et le monde, entre le sujet et le professionnel.

Une solitude élaborée au travail ne se limite donc pas à l'existence du collectif professionnel en soi. Elle autorise par l'expérimentation de l'acte créatif, l'expérience d'une redécouverte de soi, d'un agencement nouveau de son rapport au monde, dans une expérimentation intime de soi avec soi. Il y a dans l'acte créatif une restauration de l'autorité de l'acte-pouvoir, c'est à dire de la mesure de la capacité d'action sur soi, et le pouvoir sur le choix et la mise en œuvre de l'acte créatif lui-même. L'acte créatif au travail semble également pouvoir conforter le sentiment général d'efficacité personnelle qui dépasse les registres particuliers de l'activité (Almudever, B., Croity-Belz, S., Hajjar, V., & Fraccaroli, F., 2006).

Les espaces transitionnels possibles s'aménagent difficilement au sein de l'administration pénitentiaire ; ils sont gelés par les schèmes militaires qui imposent une discipline des pensées et des corps de DSP. La créativité est donc fréquemment empêchée et souvent rétrécie à sa simple dimension innovante. Il s'agir alors pour le DSP se saisir des projets proposés par la hiérarchie, de se montrer novateur, à la pointe. Mais cette prescription d'innovation, déjà balisée par l'Institution freine l'inventivité au profit d'une invention prescrite. Cette logique d'innovation si elle peut parfois permettre de résoudre certains conflits éthiques, entretient la mécanique concurrentielle : se montrer innovant, c'est se démarquer, affirmer son *leadership* par sa capacité à entrainer les équipes à sa suite. L'innovation porte donc le risque de l'isolement en entretenant la défiance.

3 Une recherche-action partiellement empêchée

Se pose avec évidence à nous la question des effets de cette recherche-action sur les professionnels.

Nous sommes parvenus à de rares reprises à construire des espaces de controverse collective, parfois au sein des réunions managériales formelles. À notre grand étonnement, comme nous l'avons déjà signalé, ces débats contradictoires même courts ou coupés dans leur développement ont pu exister, également en présence de la hiérarchie. Les professionnels ont su parfois se saisir de ces espaces pour faire part d'habiletés, d'initiatives, de façons singulières de faire souvent occultées derrière les murs. Ils ont parfois pu mutualiser des questionnements éthiques. Nous pouvons supposer que ces échanges ont aidé à la sédimentation d'un collectif professionnel de direction, et développer par la suite chez les DSP une capacité d'être seul par l'intériorisation de ce collectif. Des expériences individuelles et potentiellement souffrantes de solitude ont pu être partagées, sujettes à élaboration en devenant elles-mêmes objet de réflexion collective. Nous avons donc pu modestement participer à la restauration d'une capacité collective à penser la solitude du dirigeant.

Toutefois, notre action a vite atteint ses limites dans la transformation effective des situations de travail et des vécus subjectifs associés. Nous nous sommes rapidement heurtés au silence de l'AC quand nous avons demandé à faire retour sur notre recherche. Si la psychologue des personnels de la DI où nous intervenions s'est montrée fortement intéressée par la mise en place de séances d'analyse des pratiques professionnelles pour penser le geste managérial des dirigeants, la direction opérationnelle s'y est ensuite opposée. À l'ENAP, nous avons pu exposer les principaux résultats de notre recherche lors d'un séminaire auprès d'une population mixte de DSP et de DSPIP en cours de formation en 1ere année. Ce fut également le cas avec le service Etudes et Prospectives. Mais la recherche reste clivée de l'opérationnalité : nous restons sceptiques sur notre capacité à avoir pu laisser une trace durable de notre intervention au sein de l'AP. Toutefois les déplacements constatés en entretien individuel, particulièrement visibles dans les commentaires écrits rédigés par les DSP à l'issue des instructions au sosie, laissent supposer des effets développementaux chez certains sujets participant.

Conclusion

Nous avons pu mettre en exergue la montée de l'isolement au sein du corps de direction des DSP en maison d'arrêt, en réaction à l'intensification du travail qui progresse au sein de l'administration pénitentiaire et entre les murs de la prison. Les logiques organisationnelles, gestionnaires et managériales installent la déliaison et freinent la construction régénératrice de collectifs professionnels capables de repenser les évolutions du métier à l'aune de pratiques et de valeurs collectives et individuelles. Le *New Management Public* en ce sens apparaît particulièrement inapproprié au sein de l'administration pénitentiaire, principalement parce qu'il achoppe à se saisir d'un pilotage approprié de l'univers carcéral et de ses réalités souvent indicibles et peu compatibles avec les exigences performatives de qualité totale.

Les formes singulières de solitude ne sont pas uniquement adaptatives ou contraintes par ces évolutions. Elles dépendent aussi et avant tout de la capacité des sujets à se dégager individuellement et collectivement des mécaniques de déliaison au travail. Nous avons ainsi pu distinguer 3 formes de solitude professionnelle, trois étapes différentes dans le processus dynamique de solitude, que nous avons nommées résistante, développementale ou créatrice, et enfin désolante. La solitude professionnelle ne peut donc pas être seulement assimilée à un vécu souffrant même si celui reste nécessairement un objet central de préoccupation pour l'étude de la santé au travail. Mais c'est bien la progression de l'isolement subi et du face à face distant et contraint entre professionnels qui reste pathogène, et avec lui l'intensification du travail qui s'accélère au sein des institutions publiques.

Les directeurs de services pénitentiaires sont malmenés par cette montée de l'isolement qu'ils doivent subir. Ils sont astreints, pourtant malgré eux à en rester l'acteur-relais au nom du devoir d'exemplarité et de loyauté à l'endroit de leur hiérarchie et de l'institution qui les nomme. En ce sens, notre étude montre que la vulnérabilité des cadres dirigeants doit être pleinement prise en compte dans les études psychosociologiques liées à la souffrance au travail.

Plusieurs limites doivent être relevées à notre investigation au sein du corps de direction de l'AP et pourront faire l'objet d'études futures.

Notre échantillon est essentiellement constitué de maisons d'arrêt ou de quartiers de maisons d'arrêt situés en milieu urbain ou péri-urbain. C'est une des limites de recherche. Nous pouvons penser, et cela fut confirmé par certains de nos échanges avec des directeurs de prisons en milieu rural, que l'incarnation de la fonction à travers celle d'une figure de notable local sont autant de sources potentielles de reconnaissance mais également d'enfermement dans une présentation

de soi qui dissimule le sujet derrière la fonction. À cela pourrait s'ajouter le risque d'un accroissement subi de la porosité entre vie privée et vie professionnelle. Il nous semble intéressant dans une prochaine recherche de prendre en compte la nature du territoire et non uniquement celle de l'établissement carcéral pour mesurer les incidences sur la régulation du système d'activités du sujet.

De la même façon, notre travail pourrait être approfondi par l'exploration de l'activité des DSP en maisons centrales. Certains participants à notre recherche, ayant parfois eux-mêmes exercé en MC, ont pointé des environnements de travail favorisant les dynamiques de reconnaissance. Formant un corps à part au sein du corps des DSP, les directeurs de MC se reconnaîtraient dans des pratiques professionnelles faisant socle commun, moins erratiques que celles que nous avons examinées en MA. Au sein de ces environnements fortement sécurisés, solidarité et entraide collective seraient plus étendues entre les différentes catégories de personnels pénitentiaires face à un danger sourd mais réel, une population carcérale supposée elle-même plus dangereuse et solidaire. L'accélération des rythmes de travail que nous avons pointée ne diffuserait pas autant dans ces environnements relativement stables où le temps risque moins son raccourcissement dans l'instantanéité. Le rapport au temps est en effet aligné sur le temps de vie des détenus, *a priori* plus propice donc à l'invention et la futurition, jalonnant des existences de PPSMJ et des parcours carcéraux souvent longs. Nous pouvons supposer que l'individualisation des parcours, le rôle éducatif de la prison, la collaboration avec les différents partenaires (UHSA, associations…) auraient de fait plus de facilités à se déployer. Quelle est alors la part de créativité rapatriée dans les pratiques ? Comment cette créativité peut-elle devenir collective et inclure les différents corps de métier réunis plus durablement entre les murs ? Quelles sont les marges de manœuvre nouvelles mobilisables au sein de ces établissements plus isolés mais paradoxalement plus étayant ?

De manière plus générale, si l'intensification du travail diffuse moins entre les murs des MC, nous pouvons supposer que c'est la dimension éthique de la solitude que nous avons pointée qui serait moins affirmée en MC qu'en MA. Cela reste à vérifier. Nous rajoutons enfin une reconnaissance *a priori* plus affirmée de la part de la hiérarchie centrale à l'endroit de ces directeurs exerçant en MC, fleurons historiques hautement sécurisés du parc carcéral et les incidences futures sur les parcours professionnels accélérés de directeurs « anoblis par la maison centrale elle-même ». La MC semble être à la fois récompense d'une carrière antécédente exemplaire et gage d'une progression ultérieure en grade et responsabilités au sein de l'administration pénitentiaire.

Bibliographie

Adler, M., & Longhurst, B. (1994). *Discourse, Power and Justice: Towards a New Sociology of Imprisonment.* London: Routledge.

Agostini, D. (2005). Les concepts de "capacité d'être seul" (D.Winnicott) et "se sentir seul" (M.klein). *Adolescence, 51*, 67-78.

Almudever, B., Croity-Belz, S., Hajjar, V., & Fraccaroli, F. (2006). Conditions d'efficience du sentiment d'efficacité personnelle dans la régulation d'une perturbation professionnelle: la dynamique du système des activités. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *12*(3), 151-166.

Amado, G. (2003). Le charisme contre le travail. *Informations sociales*, 105, 116-123

Amado, G., & Enriquez, E. (2009). La passion évaluative - introduction. *Nouvelle revue de psychosociologie, 2*(8), 7-10.

Amado, G., & Lhuilier, D. (2012). L'activité au coeur de l'intervention psychosociologique. *Bulletin de psychologie, 519*(3), 263-276.

Anfouilloux, J.-C. (1987). Celui qui ne cessait de m'accompagner. *Nouvelle revue de psychanalyse, 36*, 148.

Anzieu, D. (1971). L'illusion groupale. *Nouvelle revue de psychanalyse, 4*, 73-93.

Anzieu, D. (1987). Antinomies de la solitude. *Nouvelle revue de psychanalyse, 36*.

Anzieu, D. (1990). *L'épiderme nomade et la Peau Psychique.* Paris: Apsygée.

Arendt, H. (1958). *The human Condition.* Chicago: University of Chicago Press.

Arendt, H. (1972). *Les origines du totalitarisme: le système totalitaire* (éd. originale 1951, Vol. III). Paris: Points.

Arendt, H. (2005). Responsabilité et jugement. In H. Arendt, *Questions de philosophie morale* (J.-L. Fidel, Trans.). Paris: Payot.

Askenazy, P., Cartron, D., de Coninck, F. & Gollac, M. (2006). *Organisation et intensité du travail* (1è éd.). Toulouse: Octares

Assoun, P.-L. (1998). Métapsychologie de la solitude: clinique de l'être seul. *Topiques, 64*, 75-86.

Aubert, N. (2003). *Le culte de l'urgence: la société malade de son temps.* Paris: Flammarion.

Aubert, N., & de Gaulejac, V. (2006). *Le coût de l'excellence.* Paris: Editions du Seuil.

Aubrey, J., & Blanchard, S. (2004). Le bilan de la personne au travail. In E. Brangier, A. Lancry, C. Louche, (dir.) *Les dimensions humaines du travail: théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations* (pp.103-131). Nancy: Presses universitaires de Nancy.

Aymard, N., & Lhuilier, D. (1993). Sécurité et identité professionnelle des personnels de surveillance de l'administration pénitentiaire. *Droit et société, 25*(1), 435-447.

Bailleau, F. (2012). De l'intégration à l'insertion. Quels changements? Quelles perspectives? In P. Mbanzoulou, M. Herzog-Evans, & S. Courtine, *Insertion et désistance des personnes*

placées sous main de justice (pp. 41-56). (éd. collection Champ Pénitentiaire). Paris: L'Harmattan.

Bakhtine, M. (1929/1970). *La poétique de Dostoïevski.* Paris: Seuil.

Baratz-Glantz, I.-L. (1981). Toward a conceptual shema of prison management styles. *The prison Journal, 61*(2), 42-60.

Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu.* Paris: PUF.

Barel, Y. (1990). Le grand intégrateur. *Connexions, 56*(2), 85-100.

Barrera, M. (1981). Social Support in the Adjustment of Pregnant Adolescents*:* Assessment Issues. In B. Gottlieb (dir.), *Social networks and Social Support* (pp. 69-96). Beverly Hills: CA: sage.

Barrera, M. (1986). Distinctions between Social Support Concepts, Measures and Models. *American Journal of Community Psychology, 14*(4).

Bartoli, M., & Rocca, M. (2006). *Gestion par objectifs et réquisition de compétences: vers de nouvelles sources d'intensification du travail?* (No. halshs-00368424).

Barus-Michel, J. (1986). Le chercheur, premier objet de la recherche. *Bulletin de psychologie, 39*(377), 801-805.

Baubion-Broye, A., & Hajjar, V. (1998). Transitions psychosociales et activités de personnalisation. In B.-B. (Éd.), *Evènements de vie, transition et construction de la personne* (pp. 17-44). Saint-Agne: Erès Editeur.

Bauregard, L., & Dumont, S. (1996). La mesure du soutien social. *Service social, 45*(3), 55-76.

Begout, B. (2007). *L'enfance du monde: recherches phénoménologiques sur la vie, le monde et le monde de la vie. Husserl* (Vol. I). Paris: la Transparence.

Bellanger, H. (2005). *Ma Prison, Cinquante biographies de personnels pénitentiaires, 1945-1995*, Rapport de la convention de recherche entre la direction de l'administration pénitentiaire et le Centre d'histoire de Sciences Po.

Berdiaev, N. (1936). *5 méditations sur l'existence: solitude, société et communauté*. F. Aubier.

Bessieres, L. (2014). *Les trajectoires professionnelles des Directeurs des Services Pénitentiaires: conformation à un modèle de carrière.* Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire, Agen.

Beziz-Ayache, A. (2003). *Dictionnaire du droit pénal et procédure pénale.* Paris: Ellipses.

Bleger, J. (1967). *Symbiose et ambiguité.* Paris: PUF.

Boin, A., James, O., & Lodge, M. (2006). The new management public 'revolution' in politic control of the public sector: promises and outcomes in three european prison systems. *Public policy and administration, 21*(2), 81-100.

Bolle de Bal, M. (1996). *Voyage au coeur des sciences humaines. De la Reliance.* Bruxelles: L'Harmattan.

Boltanski, L. (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social.* Paris: Editions de minuit.

Bouagga, Y. (2012). Le métier de conseiller d'insertion et de probation: dans les coulisses de l'Etat pénal? *Sociologie du travail, 54*(3), 317-337.

Bouffartigue. (2000). *Les cadres. Fin d'une figure sociale.* Paris: La Dispute.

Bouffartigue, P., & Gadea, C. (2000). *Sociologie des cadres.* Paris: La Découverte.

Bouilloud, J. (2012). *Entre l'enclume et le marteau: les cadres pris au piège.* Editions du Seuil.

Boussard, V., Demazière, D., & Milburn, P. (2010). *L'injonction au professionnalisme* (p. 178). Presses universitaires de Rennes.

Boutin, C. (2003). *Pour sortir de l'isolement, un nouveau projet de société.* Rapport au Premier Ministre, 2003.

Brandstädter, J. (1998). Action perpectives on human development. In I. W. Damon, *Handbook of child psychology. Volume 1: Theoritical models of human Development* (éd. 5th Edition, Vol. 1, pp. 807-863). New York: Wiley & Sons.

Bressol, E. (2004). *Organisation du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés*. Les éditions des journaux officiels.

Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé: modèles, concepts et méthodes.* Paris: Dunod.

Bruner, J. (1996). *L'éducation, entrée dans la culture.* Paris: Retz.

Bryans, S (2007). *Prison Governors: managing Prisons in a time of Change.* Cullompton: Wilan.

Buchanian, J. (1995). Social Support and Schizophrenia: A review of the Litterature. *Archives of Psychiatric Nursing, 9*(2), 68-76.

Caplan, G., & Killilea, M. (1976). *Support System and Mutual Help: Multidiciplinary Explorations.* New York: Grune and Stanton.

Carlen, P. (2002). Governing the governors. *Criminology and Criminal Justice, 2*(1), 27-49.

Caron, J., & Guay, S. (2005). Soutien social et santé mentale: concept, mesures, recherches récentes et implications pour le clinicien. *Santé mentale au Québec, 30*(2), 15-41.

Carton, S., & Widlöcher, D. (2012, juin). Emotions et affects en psychanalyse. *Gériatrie et psychologie- Neuropsychiatrie du vieillissement, 10*(2), 177-186

Cassel, J. (1976). The contribution of social environment to host resistance. *American Journal of Epidemiology, 104*, 107-123.

Castel, R. (2003). *L'insécurité sociale.* Paris: Le Seuil.

Céré, J.-P. (2009). La mise en conformité du droit pénitentiaire français avec les règles européennes: réalité ou illusion? *Revue pénitentiaire*, 111.

Céré, J.-P. (2010, Avril-juin). L'éveil des prisons françaises au droit international et droit européen pénitentiaire. *Les cahiers de la sécurité intérieure, 12*, 61-68.

Chauvenet, A., Benguigui, G., & Orlic, F. (1993). Les surveillants de prison: le prix de la sécurité. *Revue française de sociologie, 34*, 345-366.

Chiantaretto, J.F (2005). *Le témoin interne.* Aubier.

Clausse, R. (1963). *Les nouvelles.* Bruxelles: Editions de l'Institut de Sociologie.

Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie.* Paris: La Découverte.

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail.* Paris: Presses universitaires de France.

Clot, Y. (2001). Clinique du travail et problème de la conscience. *Travailler*, (2), 31-54.

Clot, Y. (2003a). L'individu dans le collectif. In *Modèles et pratiques de l'analyse du travail.1988-2003, 15 ans d'évolution. Actes du XXXVIIIeme colloque de la SELF* (pp. 33-43). Paris.

Clot, Y. (2003b). Vygotski: la conscience comme liaison. Préface. In L. Vygotski, *Conscience, inconscient, émotion.* Paris: La Dispute.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir.* Paris: PUF.

Clot, Y. (2010). Pourquoi l'activité dans la clinique du travail? In Y. Clot, *Agir en clinique du travail* (pp.13-25). Toulouse: Eres.

Clot, Y., & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler, 4*, 7-42.

Clot, Y., & Soubiran, M. (1999). "Prendre" la classe: une question de style. *Société française, 62/63*, 78-88.

Combessie, P. (1996). *Prisons des villes et des campagnes, étude d'écologie sociale.* Paris: Editions de l'atelier.

Cottereau, A. (1999). Dénis de justice, dénis de réalité: remarques sur la réalité sociale et sa dénégation. In *L'expérience du déni* (pp. 159-189). Paris: Editions de la MSH.

Coutrot, T. (1998). *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste?* Paris: La Découverte

Coyle, A., & University of London. International Centre for Prison Studies. (2002). *Managing prisons in a time of change*. London: International Centre for Prison Studies.

Curie, J., & Duouy, R. (1994). Acteurs en organisations ou l'intersection des milieux de vie. In *Individus et organisation* (pp. 111-119). Neuchâtel, Suisse: Delachaux et Niestlé.

Curie, J., & Hajjar, V. (1987). Vie de travail, vie hors travail. La vie en temps partagé. In I. L.-L. (Eds), *Traité de psychologie du travail* (pp. 37-55). Paris: PUF.

Curie, J., & Hajjar, V. B.-B. (1990). Psychopathologie du travail ou dérégulation du système d'activités. *Perspectives psychiatriques, 22*(II), 85-91.

Cutrona, C., & Russell, D. (1990). Type of social support and specific stress: Toward a theory of optimal matching. In B. e. Sarason, *Social Support, An interactionnal View.* New York: John Wiley and Sons.

Damon. (2012). *La quesion SDF: critique d'une action publique* (éd. collection le lien social). Paris: PUF.

Dany, F., & Livian, Y.-F. (2002). *La nouvelle gestion des cadres - Employabilité, individualisation et vie au travail.* Paris: Vuibert.

DARES. (1998). *Enquêtes sur les conditions de travail.* INSEE.

DARES. (2005). *Enquêtes sur les conditions de travail.* INSEE.

Davezies, P. (1991, December). Eléments pour une clarification des fondements épistémologiques d'une science du travail. In *Communication au Colloque national de la Société française de psychologie, Clermont-Ferrand* (Vol. 6).

Davezies, P. (1993). Eléments de psychodynamique du travail. *Education permanente, 3*, 33-46.

Davezies, P. (1993). Eléments de psychodynamique du travail. *Education permanente, 116*(3), 33-46.

Davezies, P. (2005). La santé au travail, une construction collective. *Santé au travail*(52), 24-28.

David, A. (2001). La recherche-intervention, généralisation des méthodes de recherche en management. In A. H. in A. David, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion.* Paris: Editions Vuibert.

de Bandt, J., Dejours, C., & Dubar, C. (1995). *La France malade du travail.* Paris: Bayard.

de Coninck, G., & Lemire, G. (2011). *Etre Directeur de Prison.* Paris: L'Harmattan.

de Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement moral.* Paris: Le Seuil.

Damon. (2012). *La quesion SDF: critique d'une action publique* (éd. collection le lien social). Paris: PUF.

Dany, F., & Livian, Y.-F. (2002). *La nouvelle gestion des cadres - Employabilité, individualisation et vie au travail.* Paris: Vuibert.

de Gaulejac, V. (2011). *Travail- Les raisons de la colère.* Paris: Le Seuil.

de Gaulejac, V. (2014). *La lutte des places* (éd. Collection " l'époque en débat"). Desclee de Brouwer.

de Nantois, C., & Razac, O. (2011, octobre). Déontologie et fonction publique: les ambiguités d'une nécessité. *Les chroniques du CIRAP, 12*.

Deaudelin, C., Dussault, M., & Thibodeau, S. (2003). Les causes de l'isolement professionnel des enseignants et des enseignantes. *McGill Journal of Education, 38*(1), 49.

Dejours, C. (1993). Coopération et construction de l'identité en situation de travail. *Futur Antérieur, 16*(2), 41-52.

Dejours. (2001). Subjectivité, travail et action. *La pensée, 328*, 7-19.

Dejours. (2003). Entre santé mentale et travail. *Actes du colloque de Cerisy*, 211-233. Namur: Presses universitaires de Namur.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critiques des fondements de l'évaluation.* Paris: INRA Editions.

Dejours, C. (2005). *Rapport de la commission "violence, travail, emploi, santé". Travaux préparatoires du plan violence et santé.* Ministère de la santé et des solidarités, Paris.

Dejours, C. (2014). La sublimation entre clinique du travail et psychanalyse. *Revue française de Psychosomatique, 46*(2), 21-37.

Dejours, C., & Begue, F. (2009). *Suicide au travail: que faire?* Paris: PUF.

Dejours, C., & Molinier, P. (1994). Le travail comme énigme. *Sociologie du travail, 36*, 35-44.

Dejoux, C., & Ansiau, D. W. (2006). Compétences émotionnelles et capacités d'apprentissage. Le cas d'une entreprise française de service. *Revue internationale de psychosociologie, 12*(28), 165-189.

Deledicque, D. (2012). *Le corps des Directeurs de service pénitentiaire à l'épreuve de l'attractivité et de la fidélisation.* (MRAP, Éd.)

Demaziere, D. (1992). La négociation des identités des chömeurs de longue durée. *Revue française de sociologie*, 335-363.

Demaziere, D., Roquet, P., & Wittorski, R. (2012). *La professionalisation mise en objet.* Paris: L'Harmattan.

Deriot, G. (2010). *Le mal-être au travail: passer du diagnostic à l'action.* Sénat, Commission des affaires sociales. Les rapport du sénat.

Dolto, F. (1989). *Paroles pour adolescent ou le complexe du homard* (éd. 1992). Paris: Librairie générale française.

Dolto, F. (1994). *Solitude - Essais 1.* Paris: Gallimard.

Dorey, R. (1981). La relation d'emprise. *Nouvelle revue de psychanalyse*, 117-139.

Drapeau, M., & Letendre, R. (2001). Quelques propositions inspirées de la psychanalyse pour augmenter la rigueur en recherche qualitative. *Recherches qualitatives, 22*, 73-92.

Drozda-Senkowska, E. (1997). Les pièges du raisonnement. Paris: Retz.

Dubois, V. (1999). *La vie au guichet.* Economica.

Dujarier, M.-A. (2012). *l'Idéal au travail* (éd. collection "Quadrige"). Paris: PUF.

Dupont, S. (2010). *Seul parmi les autres.* Toulouse: Eres.

Dupuis, F. (2005). *La fatigue des élites.* Paris: Le Seuil.

Durkheim, E. (1967). *De la division du travail social* (1ere édition: 1897). Paris: PUF.

Dussault, M., Thibodeau, S., & Deaudelin, C. (2002). L'isolement professionnel: causes, conséquences et interventions. Développement des compétences, investissement profesionnel et bien-être des personnes. In *Actes du 12eme congrès de psychologie du travail et des organisations.* Louvain-la-Neuve: Presses universitaires de Liège.

Ehrenberg, A. (1998). *La fatigue d'être soi. Dépression et société.* Paris: Odile Jacob.

Enderlain, S. (2014). Regards croisés autour de la déontologie des services pénitentiaires. *Les métiers pénitentiaires: en jeux et évolutions*, 19-39.

Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise* (éd. sociologie clinique). Desclée de Brouwer.

Epictète. (1937). *Pensées et entretiens d'Epictète* (Vol. III).

Epictete. (2003). Entretiens. In Epictete, *Maximes et pensées.* Paris: Editions du rocher.

Estryn-Behar, M., Chaumon, E., Garcia, F., Mitanini-Magny, G., Bitot, T., & Ravache, A.-E. (2001). Isolement, parcellisation du travail et qualité des soins en gériatrie. *@ctivités, 8(1)*.

Ettighoffer, D., & Blanc, G. (1998). *Le syndrôme de Chronos.* Paris: Dunod.

Eymard-Duvernay, F. (1987). Les entreprises et leurs modèles. *Cahier du CEE, 30*.

Falcoz, C., Laroche, H., Cadin, L., & Frery, F. (2006). le métier de cadre entre activité et carrière. Dans C. Falcoz, H. Laroche, L. Cadin, & Frery, *être cadre: quel travail?* (Vol. Partie 1). Lyon: Editions de l'ANACT.

Faugeron, C., & Le Boulaire, J.-M. (1991). *Prisons et peines de prison: éléments de construction d'une théorie.* Paris: CESDIP.

Fischer, G.-N. (2011). *Psychologie sociale de l'environnement* (2e édition). Paris: Dunod.

Flichy, P., & Zarifian, P. (2002). Les centres d'appel. *Réseaux, 20*(114).

Fondation de France. (2014). *Les solitudes en France.*

Fondation de France. (2017). *Les solitudes en France -2016.*

Foucart, J. (2012). Editorial. Lien social? anomie, désaffiliation, exclusion. *Pensée plurielle, 29*(1), 7-9.

Foucault, M. (1994). Sur la sellette. In M. Foucault, *Dits et écrits* (Vol. II). Paris: Gallimard.

Foucault, M. (2011). *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard

Freud, S. (1921). *Psychologie collective et analyse du moi* (éd. Collection: Petite Bibliothèque Payot). Paris: Payot.

Freud, S. (1933). Nouvelles conférences sur la psychanalyse. *XIX*, p. 179. OCFP.

Freud, S. (1973). Esquisse d'une psychologie scientifique. In *Naissance de la psychanalyse* (3e éd., pp. 309-396). Paris: PUF.

Freud, S. (1995). *L'avenir d'une illusion.* (J.-G. D. A.Balseinte, Trad.) Paris: PUF.

Freud, S. (1996). Au-delà du principe de plaisir. In S. Freud, *Oeuvres complètes* (Vol. XV, pp. 273-338). PARIS: PUF.

Freud, S. (2002). *Inhibition, symptôme et angoisse* (éd. 5e édition). (c. Quadrige, Éd.) Paris: PUF.

Friedman, G. (2007). Solitude et isolements organisés au travail. *Journées de la sociologie du travail. Actes des XIemes journées de sociologie du travail.* Londres.

Froment, J. (1998). *La république des surveillants de prison (1958-1998).* (E. LGDJ, Éd.) Paris.

Gadamer, H.-G. (1996). *Vérité et méthode. Les grandes lignes d'une herméneutique philosophique.* Paris: Seuil.

Gagnebin, L. (1994). *Nicolas Berdiaeff, ou, De la destination créatrice de l'homme: essai sur sa pensée*. L'Age d'homme.

Garfinkel, H. (2007). *Recherche en ethnométhodologie.* Paris: PUF.

Garner-Moyer, H. (2009). Le management des ressources humaines dans un contexte incertain:entre subjectivité et risque pour les salariés. *Connexions, 91*(1).

Gassemi, K., & Bournois, F. (2010). Caractéristiques et typologies des cadres dirigeants. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 16*(39), 135-160.

Gauchet, M. (2002). *La démocratie contre elle-même.* Paris: Gallimard.

Gauchet, M. (2002). Les deux sources du processus d'individualisation. *Le débat, 2*(119), 133-137.

Ghiglione, R., Kekenbosch, C., & Landré, A. (1995). *L'analyse cognitivo-discursive.* Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.

Giami, A. (1999). Recherche en psychologie clinique ou recherche clinique. In C. Revault d'Allones, *La démarche clinique en sciences humaines* (pp. 35-48). Paris: Dunod.

Gimenez, G. (2010). 4. Le travail de l'hallucination. *Oxalis*, 113-131.

Goffman, E. (1959). Les représentations. In E. Goffman, *La présentation de soi.*

Goffman, E. (1968). *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux* (éd. Collection "le sens commun"). (L. Lainé, Trad.) Paris: Les éditions de minuit.

Goffman, E. (1983). *La mise en scène de la vie quotidienne* (Vol. 1). Paris: Les éditions de minuit.

Goleman, D. (2014). *Intelligence émotionnelle: intégrale.* (T. Piérat, & R. Daniel, Trads.)

Gollac, M. (2005). L'intensité du travail. *Revue économique*, *56*(2), 195-216.

Gollac, M., & Volkoff, S. (1996). Citius, altius, fortius- l'intensiification du travail. In *Les nouvelles formes de domination au travail (1)* (Vol. 114, pp. 54-67). Paris: Persee.

Gollac, M., & Volkoff, S. (2007). *Les conditions de travail.* Paris: La Découverte.

Gorgeu, A., & Matheu, R. (2001). Intensification professionnelle et précarité professionnelle: le cas de la filière automobile. *Séminaire CEE-LATTS sur l'intensité du travail.*

Gorgeu, Mathieu, & Pailloux. (2006). In P. Askenazy, D. Cartron, & F. G. Coninck, *Organisation et intensité du travail.*

Green, A. (1973). *Le discours vivant, la conception métapsychologique de l'affect.* PARIS: PUF.

Green, A. (1993). *Le travail du négatif* (éd. Collection "Critique"). Paris: Les éditions de Minuit

Green, A. (1996). Sources, poussées, buts, objets de la violence. *Journal de la psychanalyse de l'enfant, 18*.

Grint, K. (1997). *Leadership: classical, contemporary, and critical approaches*. Oxford University Press.

Grondin, J. (2003). *le tournant herméneutique de la phénoménologie.* (P. U. France, Éd.) Paris.

Grosjean, V., Kop, J.-L. N.-C., & Velut, P. (2009). *Le bien être au travail chez les conducteurs de travaux.* INRS, Hygiène et sécurité au travail. INRS.

Guibet Lafaye, C. (2012). Anmie, exclusion, désaffiliation?: dissolution de la cohésion sociale ou du lien social? *Pensée plurielle, 1*(29), 11-35.

Guilbert, L., & Lancry, A. (2009). La conciliation des sphères de vie des cadres. Etudes de cas. *Pratiques psychologiques, 15*(2), 271-285.

Gutton, P. (2007). Solitude et désolation. *Imaginaire et inconscient, 20*(2), 79-93.

Hamon-Cholet, S., & Rougerie, C. (2000). *La charge mentale au travail: des enjeux complexes pour les salariés.* Economie et santé.

Hamon-Cholet, S., & Sandret, N. (2007). *Accidents et conditions de travail.* DARES.

Hamraoui. (2007). L'image de l'homme véhiculée par le nouveau rapport au travail. *Communication, 60*.

Hatzfeld, N. (2006). Ergonomie, productivité et usure au travail: une décennie de débats d'ateliers à Peugeot-Sochaux (1995-2005). *Actes de la recherche en sciences sociales*, 165.

Henry, J., & Grosjean, M. (2004). La négociation au coeur du travail:l'exemple d'un travail en réseau. In G. Michèle, & L. M. (Dir.), *La négociation au travail.* Lyon: PUL/ARCI.

Hochschild, A. R. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler*, (1), 19-49.

House, J.S (1981). *Work Stress and social support.*

Hubault, F. (2005). Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail? *Colloque DARES.* Paris.

Hubault, F. (2013). Le travail de management. *Travailler*, (1), 81-96.

Hughes, E. (1958). *Men and their work.* New York: The Free Press.

Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's tranformation of the field: An historical essay. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 129-144.

Husserl, E. (2003). *Sur la phénoménologie de la conscience intime du temps: 1893-1917.* Editions Jérôme Millon.

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professionnal adaptation. *Administrative Science Quaterly, 44*(4), 764-791.

Jeoffrion, C. (2009). Santé et Représentations sociales: une étude «multi-objets» auprès de Professionnels de Santé et Non-Professionnels de Santé. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (2), 73-115.

Jodelet, A. (1989). *Folie et représentations sociales.* Paris: PUF.

Jullien, F. (2009). *Les transformations silencieuses.* Paris: Grasset.

Kaës, R. (2001). Le sujet de l'héritage. In R. Kaës, *Transmission de la vie psychique entre les générations.* Paris: Dunod.

Kaës, R. (2009). *Les alliances inconscientes.* Paris: Dunod.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work stress-productivity and the reconstruction of working life.* New York: Basic Books.

Kets de Vries, M. (1990). *Profession leader: une psychologie du pouvoir.* McGraw-Hill

Kets de Vries, M. (2002). *Les mystères du leadership: diriger c'est vendre de l'espoir.* Village mondial

Klein, M. (1966). Notes sur quelques mécanismes schizoïdes. In M. Klein, P. Heimann, S. Isaacs, & P. Riviere, *Développements de la psychanalyse* (pp. 274-300). Paris: PUF.

Klein, M. (1968). Se sentir seul. In M. Klein, *Envies et gratitude et autres essais* (pp. 119-137). Paris: Gallimard.

Kotter, J. P. (2010). *General Managers*. Simon and Schuster.

Krawsky, G., & Liévin, D. V.-P. (1985). Travail isolé et sécurité: étude exploratoire du problème et des solutions techniques. *Cahiers de notes documentaires INRS, 1514*, 37-52.

Ladreyt, S., Lhuilier, D., Marc, J., & Favaro, M. (2013). Isolement et solitude au travail: l'exemple des agents d'accueil de parcs urbains. Des effets pathogènes aux processus de régulation et de dégagement. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *19*(3), 263-278.

Lagache, D. (1949-1969). *L'unité de la psychologie.* Paris: PUF.

Lancry, A., Grosjean, V., & Parmentier, C. (2008). Risques psychosociaux, émotions et charge de travail. *Communication présentée aux journées d'automne du GDR - Psychologie ergonomique et ergonomie cognitive.* Paris.

Laplanche, J., & Pontalis, J.-B. (1998). *Vocabulaire de la psychanalyse* (éd. 2e édition). (c. "Quadrige", Éd.) Paris: PUF.

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping.* New York: Springer.

Lefebvre, H. (1962). *Introduction à la modernité. Préludes.* Paris: Editions de minuit.

Leontiev, A. (1975). *Activité, conscience, personnalité.* Moscou: Editions du progrès.

Leplat, J., & Hoc, J.-M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de psychologie cognitive, 3*(1), 49-63.

Lessard-Hébert, M., & Goyette, G. (1988). La notion de recherche-action. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 111-124.

Levinas. (1947). *De l'existence à l'existant.* Paris: Vrin.

Lewin, K. (1944). Problems of research in social psychology. *Field theory and Social Science*.

Lhuilier, D. (1998). Les surveillants de prison: identité professionnelle et crise de légitimité. *Les cahiers de la sécurité intérieure, 31*, 135-150.

Lhuilier, D. (2002). *Négatif psychosocial et subjectivation. Contribution à la clinique du travail.* Ecole doctorale connaissance et culture. Université Paris X Nanterre, Laboratoire de psychopathologie Psychanalytique des atteintes Somatiques et Identitaires.

Lhuilier, D. (2002). *Représentations et pratiques des personnels de santé face au VIH et aux infections nosocomilaes en milieu hospitalier africain (Burundi).* Rapport de recherche, ANRS, Paris.

Lhuilier, D. (2005). Le sale boulot. *Travailler, 14*(2), 73-98.

Lhuilier, D. (2006). De la prescription à la proscription émotionnelle au travail. *Psychologie du travail et des organisations, 12*(2), 91-103.

Lhuilier, D. (2007). Perspective psychosociale clinique sur la "carcéralité". *Bulletin de psychologie, 491*(5), 447-453.

Lhuilier, D. (2008). *Cliniques du travail.* Toulouse: Eres

Lhuilier, D. (2009). Travail, management et santé psychique. *Connexions* (91).

Lhuilier, D. (2010). Développement de la clinique du travail. In Y. Clot, & D. Lhuilier, *Agir en clinique du travail* (pp. 205-223). Toulouse: Eres.

Lhuilier, D. (2012). Introduction à l'oeuvre de Claude Veil. In C. Veil, *Vulnérabilités au travail* (pp. 9-51). Toulouse: Eres.

Lhuilier, D., & Litim, M. (2010). "Crise du collectif" et déficit d'histoire: apports de travaux sur le groupe et le collectif de travail. *Connexions, 94*(2), 149-173.

Lhuilier, D., Simonpietri, A., Rolland, D., & Veil, C. (2000). *L'encadrement pénitentiaire: pratiques professionnelles et représentations de la fonction dans une situation de changement.* rapport de recherche, G.I.P "Mission de Recherche Droit et Justice".

Lhuilier, D ; Roche, P. (2009). La résistance créatrice. *Nouvelle revue de psychosociologie, 7*. Toulouse: Eres

Liebling, A. (2004). *Prisons and their moral Performance: a study of values, quality and prison life.* Oxford: Oxford Univerity Press.

Lin, N., Simeone, R.-L., Ensel, W.-M., & Kuo, W. (1979). Social Support, stressful Life Events and Illness: a Model and an empirical Test. *Journal of Health and Social Behavior, 20*, 108-119.

Linhart, D. (2009). *Travailler sans les autres?* Paris: Seuil.

Linhart, D. (2011). Une précarisation subjective du travail?. In *Annales des Mines-Réalités industrielles* (No. 1, pp. 27-34). Eska.

Liu. (1997). *Fondements et pratiques de la recherche-action.* Paris: Editions L'Harmattan.

Malrieu, P. (1956). *La vie affective de l'enfant.* Paris: Editions du scarabée.

Marc, J. (2009). *Etude des mécanismes de régulation de l'isolement professionnel.* INRS.

Marc, J., Grosjean, V., & Marsella, M. (2011, Avril). Dynamique cognitive et risques psychosociaux: isolement et sentiment d'isolement au travail. *Le travail humain, 74*(2), 107-130.

Marková, I. (2011). L'influence et la dialogicité. *Bulletin de psychologie*, (5), 391-398.

Maurel, O. (2010). *La taulier: confessions d'un directeur de prison.* Paris: Fayard.

Mbanzoulou, P. (2000). *La réinsertion sociale des détenus: de l'apport des surveillants de prison et des autres pro-pénitentiaires.* Paris: L'Harmattan.

Mendel, G. (1998a). *L'acte est une aventure: du sujet métaphysique au sujet de l'actepouvoir.* Paris: La Découverte.

Mendel, G. (1998b). *La volonté de création. Auto-histoire d'une œuvre.* Le Tour d'Aiguës :éditions de l'Aube

Merleau-Ponty, M. (1964). *Le visible et l'invisible.* Paris: Gallimard.

Meyer. (2006). In P. Askenazy, D. Cartron, F. de Coninck, & M. Gollac, *Organisation et intensité du travail.* Toulouse: Octares.

Michaëlis, N. (2012). *Conduites d'appropriation individuelle et collective du soutien social.* Thèse de doctotat de psychologie, Université de Toulouse.

Milhaud, O., & Morelle, M. (2006). La prison entre monde et anti monde. *Géographie et cultures, 57*, 9-28.

Milly, B. (2001). *Soigner en prison.* Paris: PUF.

Milly, B. (2004). L'enseignement en prison: du poids des contraintes pénitentiaires à l'éclatement des logiques professionnelles. *Déviance et société, 1*(28), 57-79.

Mintzberg, H. (1970). Structured observation as a method to study managerial work. *Journal of management studies*, *7*(1), 87-104.

Mintzberg, H. (1973). *La manager au quotidien.* Editions d'organisation.

Mintzberg, H. (1983). Pouvoir et gouvernement d'entreprise. In H. Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations.* Editions d'organisation.

Mintzberg, R. (1996). Une journée avec un dirigeant. *Revue française de gestion*, (111), 106-114.

Mintzberg, H. (2014). *L'essentiel. Ce que font vraiment les managers ... et ce qu'ils pourraient mieux faire.* Paris: Vuibert.

Molinier, P., & Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale: approches cliniques. *Travail et emploi*, (129), 51-66.

Muller, P. (2000). l'analyse cognitive des politiques publiques: vers une sociologie politique de l'action publique. *Revue française de science politique, 50*(2), 189-207.

Nayrou, F. (2010). Défaut de transmission dans la déliaison sociale. *Neuropsychiatrie de l'enfance et de l'adolescence, 58*, 27-35.

Nivet, B., & Casalegno, J.-C. (2011). Quand des espaces potentiels de reliance disparaissent. *Revue internationale de psychosociologie, XVII*(43), 123-148.

Noali, L. (2009). Une prison dans la ville: un regard du dedans. In M. (. Herzog-Evans, *La prison dans la ville* (pp. 97-106). Paris: Eres.

Oddone, I., Re, A., & Briante, G. (1981). *Redécouvrir l'expérience ouvrière. vers una autre psychologie du travail.* Paris: Editions Sociales.

O'Reilly, P. (1988). Methodological Issues in Social Support and Social Network Research. *Social Science and Medecine, 26*(8), 863-873.

Osty, F. (2003). *Le désir de métier: engagement, identité et reconnaissance au travail.* Rennes: Presses Universitaires.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2013). *L'analyse qualitative en sciences humaines* (éd. 3eme édition). Paris: Armand Colin.

Pan Ké Shon, J.-L. (1999). *Vivre seul, sentiment de solitude et isolement relationnel*. *INSEE Première, 678*

Pan Ké Shon, J.-L. (2003). Isolement relationnel et mal-être. *INSEE Première, 931*.

Peplau, L., & Caldwell, M.-A. (1978). Loneliness: a cognitive analysis. *Essences, 4*, 207-220.

Peplau, L., & Perlman, D. (1882). *Loneliness: a Sourcebook of Current Theory, Research and Therapy.* New York: John Wiley and Sons.

Perilleux, T. (2001). *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain.* Desclee de Brower.

Perret, B. (1995). L'avenir du travail: des tendances contradictoires. *Esprit (1940-)*, 102-118.

Perrin, C. (2009 a). Levinas et l'autre solitude. *Philosophie, 3*(102), 45-62.

Perrin, C. (2009 b). La solitude d'après et après Pétrarque. *Cahiers philosophiques,* (2), 59-74

Pesqueux, Y. (2006). Le nouveau management public (ou new Management Public).

Petrarque. (1999). *La vie solitaire* (éd. Collection "Rivages Poche, Petite Bibliothèque"). Paris: Payot & Rivages.

Pharo, P. (2000). Le sens objectif des faits sociaux. Problèmes sémantiques de la sociologie compréhensive. *Revue européenne des sciences sociales, XXXVIII-119*, 139-157.

Pierce, G., Sarason, I., & Sarason, B. (s.d.). Coping and Social Support. In M. Zeider, & N. Endler, *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications* (pp. 434-451). New York: John Wiley & Sons.

Poussin, N., & Miossec, Y. (2015). Développement du sentiment et du pouvoir d'agir chez des médecins du travail. *Le travail humain, 78*(1), 81-94.

Prairat, E. (2009). Les métiers de l'enseignement à l'heure de la déontologie. *Educations et société, 23*(1), 41-57.

Prunier-Poulmaire, S. (2000). Flexibilité assistée par ordinateur. *Actes de la recherche en sciences sociales*, *134*(1), 29-36.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (éd. 4e éd. rev. et aug.). Paris: Dunod.

Rapoport, R.-N. (1970). Three Dilemmas in Action Research. *Human Relations, 23*(4), 499-513.

Raveyre, M., & Ughetto, P. (2006). " On est toujours dans l'urgence": surcroît ou défaut d'organisation dans le sentiment d'intensification du travail?. *P. ASKENAZY et al., Organisation et intensité du travail, Octarès, Toulouse*, 121-128.

Reason, P., & Bradbury, H. (2001). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice.* Sage Publications .

Renaud, M., Jutras, S., & Bouchard, P. (1987). *Les solutions qu'apportent les Québécois à leurs problèmes sociaux et sanitaires. Trois types: s'occuper d'un parent âgé, soulager son mal de dos, être chef de famille monoparentale.* Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux.

Revault d'Allonnes, C., & Barus-Michel, J. (1981). La psychologie sociale clinique. *Bulletin de psychologie, 34*(349), 241-246.

Revault-D'Allonnes, C., & Barus-Michel, J. (1981). La psychologie sociale. *Bulletin de psychologie*(349), 239-246.

Rhéaume, J. (1982). La recherche-action: un nouveau mode de savoir?. *Sociologie et sociétés*, *14*(1), 43-51.

Ricoeur, P. (1986). *Du texte à l'action. Essais d'herméneutique* (Vol. II). Paris: Editions du Seuil.

Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre.* Paris: Le Seuil Points.

Ricœur, P. (1994). La souffrance n'est pas la douleur. *Autrement. Série mutations*, (142), 58-69.

Ridgway, M. (2010). Les apports de la clinique du travail à l'analyse de la "présentation de soi" chez le dirigeant d'entreprise", Thèse de doctorat, Universidade Sao Paulo.

Riguel, S. (2007). Le régime de vie: le formalisme de l'humanisme. In B. d. (dir.), *Le nouveau droit des peines* (pp. 219-232). Bruxelles: Bruylant.

Rime, B. (2005). *Le partage social des émotions.* Paris: PUF.

Riquois, C. (2013). *Enjeux identitaires de détenus en maison d'arrêt et centre de détention: stratégies identitaires et activtés de personnalisation*, Thèse de doctorat, Université de Rouen.

Rosolato, G. (1996). *La portée du désir ou la psychanalyse même.* Paris: Presses universitaires de France.

Rosolato, G. (1996). Solitude: supplice ou sérénité. In G. Rosolato, *La portée du désir ou la psychanalyse même* (pp. 93-107). Paris: Presses Universitaires de France.

Rothmayr Allison, C. (2013). le droit et l'administration de la justice face aux instruments managériaux. *Droit et société, 84*, pp. 277-288.

Rouchy, J. C. (1980). Vers une psychosociologie psychanalytique. *Connexions*, *29*, 17-37.

Roussillon, R. (2005). Affect inconscient, affect-passion et affect-signal. In R. Roussillon, *L'affect, monographies de psychanalyse* (pp. 117-135). Paris: PUF.

Roxburgh, C. (2006). The human factor in strategic decisions. *McKinsey Quarterly*, *1*, 4.

Rueff-Escoubes. (2008). *La socio-psychanalyse de Gérard Mendel: autorité, pouvoirs et démocratie dans le travail.* Paris: Editions La Découvette.

Rueff-Escoubès, C. (2008). *La sociopsychanalyse de Gérard Mendel.* Paris: La Découverte.

Russel, D., & Caldwell, M.-A. (1978). Loneliness: a cognitive analysis. *Essence 2, 4*, pp. 207-220.

Russel, D., Peplau, L.-A., & Cutrona, C.-E. (1980). The revised U.C.L.A loneliness Scale: concurrent and discriminity Validity Evidence. *Journal of Personality and social Psychology, 39*, 472-480.

Saint-Martin, D. (2009). La régulation de l'éthique parlementaire: l'institutionnalisation d'un champ d'expertise contesté. *Cahiers internationaux de sociologie, 1*, 21-37.

Salle, G., & Moreau de Bellaing, C. (2010). Les grincements d'un rouage de l'état. Tensions et contradictions d'un greffe pénitentiaire. *Terrains & Travaux, 17*(1), 163-180.

Salmon, A. (2002). *Ethique et ordre économique. Une entreprise de séduction.* CNRS Editions.

Sarason, B., Pierce, G., & Sarason, I. (1990). Social Support: The sense of acceptance and the role of the relationships. In B. Sarrason, & B. Sarrason, *Social Support: an interactionnal View* (pp. 9-25). New York.

Sarason, I., Levine, H., Basham, R., & Sarason, B. (1983). Assessing social support: The social support questionnaire. *Journal of Pzrsonnality ans Social Psychology, 14*, 127-139.

Scheller, L. (2003). *Élaborer l'expérience du travail: activité dialogique et référentielle dans la méthode des instructions au sosie*, Thèse de doctorat, CNAM.

Sigaut, F. (1990). Folie, réel et technologie. *Techniques et culture, 15*, 167-179.

Simmel, G. (1894). Le problème de la sociologie. *Revue de métaphysique et de morale*, *2*(5), 497-504.

Simmel, G. (1950). *The Sociology of G.Simmel.* (T. Free-Press, Éd.) Glencoe: K.H.Wulff.

Spacapan, S., & Cohen, S. (1983). Effects and aftereffects of stressor expertations. *Journal of Personnality and Social Psychology, 45*(6), 1243.

Spronck, V. (2008). Le tribunal de l'application des peines ou l'incursion du droit dans les murs. le point de vue d'un directeur de prison. In M. B. (dir.), *L'exécution des peines privatives de liberté. regards croisés* (pp. 105-126). Bruxelles: Anthémis.

Streeter, C., & Franklin, C. (1992). Defining and measuring Social Support: Guidelines for Social Work Practitioners. *Research in Social Work Practice, 2*(1), 81-98.

Tardy, C. (1985). Social Support Measurement. *American Journal of communauty Psychology, 13*(2), 87-203.

Teiger, C. (2007). De l'irruption de l'intervention dans la recherche en ergonomie. *Education Permanente*(170), 35-49.

Tengelyi, L. (2006). Introduction à la phénoménologie contemporaine franaaise. *Richir», Ellipses, Paris*, 97-109.

Thery, L. (2009). Résister collectivement à l'intensification du travail: quand les syndicats interrogent leurs pratiques syndicales. *Nouvelle revue de Psychosociologie, 7*(1), 137-149.

Thevenot, L. (1995). L'action en plan. *Sociologie du travail*, 434-441.

Thibodeau, S., Dussault, M., & Deaudelin, C. (1997). Les causes de l'isolement professionnel des directions d'établissement d'enseignement. *Revue des sciences de l'éducation, 23*(2), 395-412.

Thibodeau, S., Dussault, M., & Royer, N. (2008). *Antécédents possibles de la solitude professionnelle.* Quebec, Canada: AIPTLF.

Tosquelles, F. (1992). *L'enseignement de la folie.* Toulouse: Privat.

Tosquelles, F. (2009). *Le travail thérapeutique en psychiatrie* (édition originale en 1967). Toulouse: Eres.

Ughetto, P. (2004). Introduction du client dans la relation employeur/employé. *Séminaire CNRS "Marché, Organisation, Travail".* Aussois.

Ughetto, P. (2007). *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions de travail et management.* Lyon: Editions de l'ANACT.

Valsiner, J. (1987). *Developmental Psychology in the Societ Union.* Bloomington (USA), USA: Indiana University Press.

Vasse, D. (1966, janvier). De l'isolement à la solitude. *Christus*, 11-23.

Vaux, A. (1988). *Social support: Theory, Research, and Intervention.* New York: Praeger.

Vaux, A. (1992). Assessment of Social Support. In U. Bauman, & H. P. Corporation (Éd.), *The Meaning and Measurement of Social Support* (pp. 193-216). New York.

Vaux, A., & Harrison, D. (1985). Support network, characteristics associated with support satisfaction and perceived support. *American Journal of Communauty Psychology, 13*, 245-268.

Vaux, A., Phillips, L., Holly, B., Thomson, W., & Stewart.D. (1986). The Social Supports Appraisals Scale: Studies of Reliability and Validity. *American Journal of Psychology, 14*, 195-219.

Valléry, G., & Leduc, S. (2012). *Les risques psychosociaux*. Presses universitaires de France.

Veil, C. (1957). Phénoménologie du travail. *L'évolution psychiatrique, 4*, 693-721.

Veil, C., & Lhuilier, D. (2000). *La prison en changement.* Toulouse: Eres.

Vermersch. (2006). *L'entretien d'explicitation* (5e édition). Issy les Moulineaux: ESF

Vézina, M., Derriennic, F., & Monfort, C. (2001). L'impact de l'organisation du travail sur l'isolement social. *Travailler*, (1), 101-117.

Vivier. (2003). *La place du travail.* Conseil économique et social.

Vivier, B. (2003). *La place du travail.* Les éditions des journaux officiels.

Vygotski, L. (1987). *Il processo cognitivo.* Milano: Boringhieri.

Vygotski, L. (2004). Psychologie concrète de l'homme. In M. Brossard, *Lectures et perspectives de recherche en éducation.* Villeneuve-d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.

Wallon, H. (1968). Les milieux, les groupes et la psychogénèse de l'enfant. In H. Wallon, *Enfance. Ecrits et souvenirs. Recueil d'articles* (Vol. 1-2, pp. 287-296).

Watson, M. (2007). Dynamic, enacted institutions: making sense of institutional context in oublic and private prisons. *Leiceister Business school occasional paper series, 81*.

Welzer-Lang, D. (2000). *Nouvelles approches des hommes et du masculin.* Toulouse: PUM.

Widart, H. (1937). Comptes rendus d'ouvrages divers. *Revue néo-scolastique de philosophie, 40*(53), 155.

Widlöcher, D. (1999). Affect et empathie. *Revue française de psychanalyse, LVIII*(1), 173-186.

Winemuller, D., Mitchell, M., . Sutlif, f. J., & Cline, D. (1993). Measurement strategies in Social Support: a Descriptive Review of the Litterature. *Journal of Clinical Psychology, 49*(5), 638-648.

Winnicott, D. W. (1960). Distorsion du moi en fonction du vrai et du faux self. In D. W. Winnicott, *La mère suffisamment bonne.* Payot.

Winnicott. (1975). *Jeu et réalité.* Paris: Gallimard.

Winnicott, D. W. (1989). L'angoisse liée à l'insécurité, 1952. *De la pédiatrie à la psychanalyse, Coll. Science de l'homme.* Paris : Payot.

Winnicott, D. W. (2014). *La capacité d'être seul.* (J. Kalmanovitch, Trad.) Paris: Payot.

Zarifian, P. (1995). *le travail et l'évènement.* Paris: L'Harmattan.

Zucker, D. (2012). *Penser la crise* (2e édition). Paris: de Boeck Supérieur.

Annexes

Annexe 1 : proposition écrite d'une recherche-action à l'Administration pénitentiaire

1 Le métier de Directeur Pénitentiaire : un engagement invisible

1.1 Première approche réflexive sur le métier de directeur d'établissement pénitentiaire : Eléments de contexte : du silence à la prise volontaire de parole :

Sources des *verbatim* :

- Tribune publiée dans Libération du 27 novembre 2012
- Syndicat national des directeurs pénitentiaires http://directeurs penitentiaires.wordpress.com

Lors des 7es rencontres parlementaires sur la prison du 27 novembre 2012, les directeurs pénitentiaires ont fait intrusion en pleine séance. Ils expriment les difficultés et revendications suivantes malgré leur devoir de réserve :

- Exigence d'une meilleure reconnaissance interne et au sein de l'Administration centrale. Ils se décrivent comme « étrangers en leur propre demeure ».
- Constat d'une difficulté dans le dialogue social.
- Constat d'un manque de visibilité sur l'évolution du statut de Directeur Pénitentiaire.
- Défaut perçu de reconnaissance de la part de l'Administration : illustration par l'absence d'anciens directeurs de l'administration pénitentiaire à la direction de l'Administration centrale. Interrogations sur l'évolution de carrières.
- Départs à la fois de directeurs de prison en exercice et de directeurs de prisons récents vers d'autres administrations. Signe perçu d'un malaise grandissant dans la profession.
- Porosité des temps et espaces de vie et de travail. *« Nous pensons et vivons la prison à temps plein. »* Poids des astreintes.
- Dénonciation d'une politique de mutation qui interfère sur la qualité de la vie familiale et sociale.
- Postes à forte responsabilité, mais méconnaissance institutionnelle et sociétale du métier et de son rôle régulateur.

- Limitation imposée à l'autonomie d'action par l'administration : « *un corps de conception et de direction réduit à celui de simple exécutant n'intervenant pas dans l'orientation de la politique pénitentiaire.* »
- La portée symbolique du logement de fonction : *« non choisi, il est une contrainte plutôt qu'un avantage. »*
- Un métier en évolution permanente.

Du rapport d'Hélène Bellanger (2005) autour d'un recueil et d'une analyse de *verbatim* de directeurs de service en retraite, nous retenons une forte dépendance du métier et de ses représentations au contexte socio-historique :

1.2 Le profil des candidats recrutés :

- Trois périodes de l'histoire pénitentiaire —trois visions différentes du métier — chronologiquement se succèdent :
    - Années 45-70 : *« On ne rentre pas directeur, on le devient ».* Le mode d'apprentissage du métier depuis la base est privilégié. Exigence d'une hiérarchie implicite entre directeurs de prisons, *« pachas* [101]*»* ou *« roitelets* [102]*»*. Recrutement en nombre d'anciens militaires.
    - Années 70-86 : Génération d'universitaires recrutés. C'est le temps des réformes : multiples nouveaux acteurs qui interviennent en prison ; la DAP, d'instrument d'ordre public devient « une institution de justice ».
    - Années 87-2000 : Génération de juristes et managers.

- La constitution du corps autonome de directeurs pénitentiaires : l'assise d'une légitimité :

- 1998 : après la refonte de la procédure disciplinaire, un nouveau décret institue les directeurs pénitentiaires en corps autonome.

1.3 l'hétérogénéité des contextes locaux : *« la force des murs »*

Les spécificités et contraintes propres à l'histoire et à la taille de chaque établissement sont fortes : maisons centrales sécuritaires, centres de détention, grandes maisons d'arrêt parisiennes, petites maisons provinciales en milieu rural ou péri-urbain. Bellanger (2005) parle de *« la force des murs »* en évoquant le poids de l'histoire de chaque établissement qui a une

[101] Directeurs de maisons centrales

[102] Directeurs de maisons d'arrêt

vie antérieure au directeur, qui lui échappe et sur laquelle il peut parfois difficilement influer. À cela s'ajoute une spécialisation croissante des établissements.

1.4 L'hétérogénéité des conceptions du métier et des pratiques professionnelles

- Chaque directeur se construit une réputation de par son positionnement engagé : *« il y a ceux qui sont du côté des détenus, ceux qui sont du côté des surveillants »* (Bellanger, 2001, p.46). C'est une position très hétérogène avec des pratiques et des positionnements *a priori* fortement individualisés.
- Démographie et classe d'âge.
- Diversité des statuts, trajectoires professionnelles, grades et échelons.

2- Premiers questionnements sur les objectifs contradictoires rencontrés sur l'exercice du métier de directeur pénitentiaire :

- Un métier à la confluence des temps et des espaces : plusieurs types de temporalités à arbitrer : temporalités courtes (incidents, réponse aux urgences) ; temporalités de carrières, temporalités imposées par l'institution et les délais de mise en œuvre des circulaires et notes de service. Porosité des temps et espaces de travail et de vie. Indifférenciation des sphères de vie. La fonction de représentation en dehors du temps de travail.
- Une identité de métier en péril : le métier se confronte à une disparition de ses savoirs et savoir-faire. Il semble exister des trous de mémoire dus au renouvellement des générations sans que la transmission ne soit assurée.

Les directeurs pénitentiaires ont-ils l'occasion d'échanger sur leurs pratiques ? Si oui, quels sont les moyens utilisés ? Existe-t-il des empêchements à l'échange ?
Existe-t-il un prescrit sous forme d'une fiche de poste ou de fonction ? Quelle est l'aide apportée par la hiérarchie (ex : directions régionales) et l'administration centrale plus généralement lors de la traduction par sa mise en œuvre sur le terrain d'un décret ou d'une nouvelle loi ?
Les directeurs pénitentiaires ont-ils parfois le sentiment de ne pas suivre les instructions émises en central ? Existe-t-il de la transgression ?

Hélène Bellanger (2011) parle des *« îles de l'archipel pénitentiaire ».* Cet isolement physique entre établissements associé à la diversité de pratiques « insulaires » favorise-t-il l'émergence

d'un sentiment de solitude ? Quels sont les espaces et collectifs sociaux investis hors du champ de travail par les directeurs pénitentiaires ? Quel rôle subjectif joue l'engagement syndical ?
Comment sont vécues les mutations par les directeurs de services pénitentiaires. Ont-ils le souhait et la possibilité de marquer l'empreinte de leur passage au sein de chaque établissement dirigé ?
La question du pouvoir : pouvoir associé à la fonction, pouvoir mis à l'épreuve du quotidien, illusions de pouvoir et réalités de terrain.
Peut-on parler *in fine* d'un malaise au sein de la population des directeurs pénitentiaires ?

3- Projet d'une recherche-action : méthodologie de l'intervention

3.1 Nature de l'intervention

Nous vous proposons un cadre méthodologique de type recherche-action avec pour objectif central de produire un savoir qui se développe dans et par l'action (Lessard-Hebert & Goyette, 1987) : toute recherche-action implique un mode d'interaction réciproque entre le chercheur et la population de professionnels visée dans le changement, ainsi qu'une dimension éducative. « La recherche-action s'appuie sur la correspondance établie entre le processus de la pensée scientifique, de la recherche de type expérimental en particulier, et de celui de l'action sociale planifiée sous l'angle d'un processus de résolution de problèmes » (Rheaume, 1982, p.35). Elle est fondée sur l'hypothèse que des savoirs de portée générale peuvent être introduits à partir de l'expérience directe des acteurs et relativement à des situations singulières.
Cette recherche-action est basée sur le volontariat des participants. Elle nécessite la mise en place d'un cadre dialogique qui met au travail une pensée réflexive.
Elle se réfère au champ épistémologique des cliniques du travail, et en particulier à la psychosociologie clinique du travail. Celle-ci s'appuie sur une conception d'un sujet profondément social qui s'emploie à sa propre construction.

3.2 Objectifs de l'intervention :

- Analyse approfondie du processus de construction des représentations autour du métier de directeur pénitentiaire : aspects socio-historiques, influence de la formation initiale dans les représentations du métier (juristes, *managers*), représentations induites par l'enseignement à l'ENAP, trajectoires professionnelles et représentations autour de la carrière offerte par le métier, déconstruction des représentations au contact des métiers.
- Analyse détaillée de l'activité des directeurs pénitentiaires dans toutes ses variations : diversité des établissements (localisation urbaine ou rurale, type de structure

pénitentiaire : maison d'arrêt ou établissement pour peine, « histoire des murs ») ; diversité des pratiques au regard de l'ancienneté sur le poste, du mode de recrutement, de la situation géographique. Nous ne considérons pas que l'activité puisse se résumer aux tâches, ni même au travail.

- Invisibilité, isolement et sentiment de solitude : à partir des traces cliniques (entretiens, observations), relever les signes d'isolement et formuler des hypothèses sur l'étiologie du sentiment de solitude associé (soutien social perçu, ennui et rapport au temps, rapport à la prescription, espaces poreux de travail et de vie, quête de sens, utilité de l'action...). Nous distinguons isolement objectif et isolement perçu.
- Construction du sentiment de solitude chez les directeurs pénitentiaires. Analyse des processus de dégagement et des stratégies de défense individuelles et collectives qui influent sur le déroulé du processus psychique de solitude : description et fonctions. Quels sont les espaces investis hors de la sphère du travail ? Quel étayage psychique y rechercher ? Quelle est la part de créativité et d'inventivité dans les pratiques individuelles de métier ? Quelles sont les modalités de construction et de maillage social que se fabrique un directeur pénitentiaire ?

Pour chaque directeur des services pénitentiaires sont *a priori* prévus 3 entretiens différents :

- Entretien 1 : présentation de l'étude, découverte de l'activité telle que décrite par le DSP. Seront adossées à ce premier entretien deux demi-journées d'observation aux côtés des professionnels.
- Entretien 2 : confrontation entre les observations issues du terrain et les matériaux recueillis lors de l'entretien 1 : écarts, étonnements, questionnements.
- Entretien 3 : axé sur la vérification de l'hypothèse de la porosité des temps et espaces vie privée/vie professionnelle : *« Nous vivons la prison à temps plein. » :* Focus sur les activités de représentation et le lien symbolique qui relie, voire confond temps professionnel et temps privé « hors travail ». Construction de réseaux d'appartenance (engagements associatifs et syndicaux). Focus sur le sentiment de reconnaissance au travail. Que dire de la nature du soutien social recherché puis perçu par les DSP ? Peut-on évoquer une « illusion de pouvoir » qui disparaît lors de la confrontation dans l'exercice réel du métier à la réduction effective des marges de pouvoir et de l'autonomie de décision ?

La recherche étendra son périmètre à l'École Nationale d'Administration Pénitentiaire (ENAP) :

- Analyse des référentiels métier
- La transmission des savoirs : quel est le contenu des formations initiales et continues mises en place à destination des DSP ?
- Dans quelle mesure les DSP en poste participent-ils à l'élaboration de ces contenus de formation ? Dispensent-ils eux-mêmes des formations ?
- Quelles sont les représentations du métier présentes chez les futurs DSP ?

Un séminaire de restitution des résultats sera organisé : aménagement d'un temps de rencontre entre DSP à l'issue de l'étude. À cette occasion, présentation de nos résultats, ouverture d'un dialogue qui favorise l'échange entre DPS et questionne la poursuite de la démarche engagée.

3.3 Conditions de réussite du projet

- La volonté et l'implication de l'Administration centrale et des services concernés (moyens humains et matériels). Des réunions au fur et à mesure de l'avancée du projet seront organisées avec le bureau d'Études et Prospectives.
- Une communication du Bureau d'Études et Prospectives aux directions interrégionales sur l'existence de notre étude. Les conditions de dialogue et d'accès au terrain proposées aux chercheurs sont en effet déterminantes à toutes les étapes de l'intervention.
- Toute démarche de recherche-action nécessite le recueil d'informations sur la vie et les activités concrètes des établissements concernés pour une connaissance critique de l'existant.
- Les critères apparaissant dans le code de déontologie des psychologues, réactualisé en 2012, seront pleinement intégrés dans la conduite de la recherche-action : respect strict de la confidentialité et de l'anonymat. « *Le respect de la personne dans sa dimension psychique est un droit inaliénable. Elle fonde l'action des psychologues* »
- La collaboration avec les chercheurs doit être suivie tout le long de son déroulement : elle implique et motive les membres participants des groupes de professionnels volontaires. Un soin particulier est porté à la gestion de l'image institutionnelle, en interne comme en externe.
- Le travail des chercheurs n'entrave pas le travail : il tient compte des contraintes des professionnels et de l'actualité des sites concernés.

Annexe 2 : la commande institutionnelle de la Direction de l'Administration pénitentiaire

Sous direction des personnes placées sous-main de justice (Bureau des études et de la prospective PMJ 5)

Paris, le …

Monsieur,

À la faveur d'échanges électroniques noués à compter du mois de novembre 2012, puis de deux rencontres successives à la DAP les 9 novembre 2012 et 1er févier 2013, vous avez fait connaître à mes services une proposition d'étude consacrée au métier et au rapport au travail des directeurs de services pénitentiaires. Psychologue du travail et étudiant en deuxième année de thèse de psychosociologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), vous conduisez vos travaux sous la direction de Dominique Lhuilier, professeure au CNAM.

Objet :

Conçue comme une recherche-action, cette étude vise en particulier à approfondir l'analyse du vécu et du processus de construction des représentations du métier de directeur des services pénitentiaires. Elle vise plus particulièrement à explorer l'hypothèse et à caractériser le sentiment de solitude des directeurs de services pénitentiaires exerçant en établissement, entre soutien social perçu et porosité des espaces de travail et de vie.

En ce sens, votre démarche s'attache à une définition extensive de la notion d'activité, non réductible aux tâches de travail, mais portée vers l'étayage en miroir des sphères de vie professionnelle et privée : le poids des astreintes, la multiplicité des compétences à mobiliser et des responsabilités à assumer, la fréquence des mutations aussi bien que les contraintes symboliques liées au logement de fonction (notamment lorsqu'il n'est pas choisi) peuvent-ils

conduire à une indifférenciation des sphères de vie, et favoriser l'émergence d'un sentiment de solitude ? Sentiment de solitude qu'accentuerait une reconnaissance sociale encore limitée ?
Et qu'en est-il des processus de dégagement et des stratégies de résistance individuelles ou collectives mises en place par les directeurs de services pénitentiaires pour « faire avec » ou se déprendre du caractère invasif de leur pratique professionnelle ? Les directeurs des services pénitentiaires ont-il ensemble l'occasion d'échanger sur leurs pratiques ? Si oui, quels sont les moyens utilisés ? Existe-t-il des obstacles à l'échange ? Quels sont, par ailleurs, les espaces sociaux investis hors de la sphère du travail ? Pour y rechercher quel étayage, quelle reconnaissance ?

Protocole de recherche :

D'un point de vue empirique, l'étude s'articulerait autour de trois volets de recherche :

- D'abord -et principalement-, une campagne d'entretiens auprès d'une dizaine de directeurs de services pénitentiaires, à raison de trois entretiens par directeur, échelonnés sur plusieurs semaines. Le premier entretien serait consacré à une présentation de l'étude et à la découverte de l'activité telle que décrite par le DSP. Il serait idéalement suivi par deux demi-journées d'observation du travail du directeur, à ses côtés. Le deuxième entretien viserait à mettre en perspective les matériaux issus du premier entretien et ceux recueillis à la faveur des observations : écarts, étonnements, questionnements… Enfin, le troisième entretien questionnerait l'hypothèse de la porosité des espaces de travail et des espaces personnels.

Les critères de sélection amèneraient à privilégier les directeurs de services pénitentiaires :
1) dont les niveaux d'expérience et les trajectoires professionnelles diffèrent de façon à permettre l'analyse de l'évolution des pratiques et des représentations du métier au regard de l'avancement dans la carrière et/ou des modes de recrutement.
2) exerçant dans des établissements situés dans la DISP… et relevant d'une diversité de régimes de détention (Maisons d'arrêt ou établissement pour peine), de programmes immobiliers (plus ou moins récents) et d'implantations géographiques contrastées (urbaine, péri-urbaine, ou rurale). Le but étant d'évaluer la part des spécificités et contraintes propres à l'histoire, à la localisation et à la taille de chaque établissement dans le ressenti et le vécu des directeurs en place (« poids des murs »).

- Une visite de l'ENAP, que complèteraient des entretiens avec des responsables de formation, pour vous enquérir du contenu des formations initiales et continues mises en place à destination des DSP.
- Enfin, à l'issue de la campagne d'entretiens pré-mentionnée, la mise en place d'une journée d'échange associant l'ensemble des directeurs ayant pris part à l'étude aux fins de leur présenter les premiers résultats de recherche et d'aménager un espace d'élaboration collective (questionnements, impressions, souhait de poursuivre la démarche engagée…)

Je note votre engagement de strict respect de la confidentialité des échanges et d'anonymisation des matériaux collectés (anonymisation des personnes et des lieux) à tous les stades de l'exploitation des données. Je note également votre engagement à tenir le bureau PMJ5 informé de l'état d'avancement des travaux, à la faveur de réunions organisées à cet effet.
Ceci étant posé, j'ai l'honneur de donner une suite favorable à votre demande.
Cet accord est cependant soumis à un certain nombre de conditions :
- Les modalités de sélection des directeurs des services pénitentiaires reposeront sur l'intermédiation des directions interrégionales des services pénitentiaires, dont il faudra prendre expressément l'attache. Une liste indicative d'établissements est jointe à vote demande, mais le choix définitif se fera en concertation avec les DI, qui solliciteront les chefs d'établissement.
- Par ailleurs, la possibilité d'enregistrer les entretiens sera soumise à l'accord préalable des personnes interrogées.
- Enfin, s'agissant du volet de recherche qui concerne l'ENAP, il vous appartiendra de prendre directement l'attache de son directeur pour solliciter son accord et convenir des modalités de visite et d'entretien avec les personnels de l'École.

Compte tenu de l'intérêt de votre démarche, je vous saurais gré de bien vouloir m'adresser un exemplaire de votre thèse à l'issue des travaux.
Dans l'attente, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Le sous-directeur des personnes placées sous main de Justice

Annexe 3 : Fiche de fonction type de chef d'établissement

MISSIONS

Le chef d'établissement assure l'exécution des sentences pénales et le maintien de la sécurité dans l'établissement. Il participe à la mise en œuvre de la politique pénale et de réinsertion sociale. Il élabore la stratégie d'action de l'établissement et veille à sa mise en œuvre dans le respect de la loi et du règlement dont il est le garant.

AUTONOMIE ET RESPONSABILITÉ

Le chef d'établissement a la responsabilité de la structure, sous l'autorité du directeur interrégional, dans le cadre des orientations nationales et régionales, en lien avec les servicespénitentiaires d'insertion et de probation ainsi que les autoritéset partenaires locaux.

CONDITIONS D'EXERCICE

La fonction s'exerce en établissement, en direction interrégionale ou à l'énap.

CONDITIONS D'ACCÈS À LA FONCTION

Directeur des services pénitentiaires pour les établissements de moyenne et grande taille et personnel de commandement pour les petites structures.

CHAPITRES DU RÉFÉRENTIEL QUALITÉ RPE CONCERNES

- Ensemble des chapitres du référentiel mais plus particulièrement les chapitres 6 et 7 liés aux engagements de management.

PRATIQUES DE RÉFÉRENCES OPÉRATIONNELLESCONCERNÉES

- chef d'établissement
- adjoint au chef d'établissement

Domaines d'activités	Activités	Compétences
Assurer la prise en charge des PPSMJ **DA38**	**DÉFINIR** - Définir et superviser la politique d'affectation des personnes détenues - Définir et superviser les régimes de détention **METTRE EN OEUVRE** - Impulser les actions visant la réinsertion de personnes détenues - Impulser la politique de travail, de formation, d'activités **CONTRÔLER** - Mettre en place des dispositifs de dialogue avec les personnes détenues	- Inscrire son action dans le cadre des orientations en matière d'insertion et de probation **C6.1.1** - Inscrire son action dans le cadre des grandes orientations politiques nationales et européennes **C6.1.2** - Prendre en compte les particularités du contexte **C5.1.2** - Effectuer un diagnostic des besoins en matière de prise en charge collective **C6.1.3** - Définir les objectifs et priorités d'action **C5.1.7** - Assurer le suivi des dispositifs **C5.1.9** - Identifier les attentes et les demandes **C1.8**
Assurer la sécurité et la sûreté de la détention et des personnes. **DA2**	**DÉFINIR** - Actualiser le règlement intérieur **METTRE EN OEUVRE** - Gérer les actions disciplinaires - Veiller à l'actualisation et opérationnalité des plans d'intervention - Mettre en œuvre le renseignement pénitentiaire **CONTRÔLER** - Mettre en place des dispositifs de dialogue avec les personnes détenues	- Identifier et anticiper les problèmes **C3.1** - Élaborer les écrits professionnels **C1.6** - Utiliser les outils de communication **C1.4** - Collecter les informations **C1.1** - Partager les informations **C1.3** - Identifier les attentes et les demandes **C1.8**
Gérer les situations de crise **DA53**	**DÉFINIR** - Évaluer la gravité et la complexité de la crise **METTRE EN OEUVRE** - Mettre en place d'une organisation pour gérer la crise - Piloter les actions pour gérer la crise - Gérer le renseignement et les communications	- Identifier et anticiper les problèmes **C3.1** - Repérer les situations à risque **C3.9** - Collecter les informations **C1.1** - Partager les informations **C1.3** - Définir les objectifs et priorités d'action **C5.1.7** - Mettre en place des procédures et coordonner les actions **C5.1.8** - Utiliser les outils de communication **C1.4** - Conduire la résolution des problèmes **C5.1.12** - Mettre en œuvre des capacités de médiation **C1.9**

Manager un ou plusieurs services **DA27**	**DÉFINIR** - Définir un projet partagé - Définir et négocier les objectifs et résultats attendus - Concevoir des outils de planification - Concevoir des modalités de contrôle **METTRE EN OEUVRE** - Animer la concertation et le dialogue - Coordonner, harmoniser les méthodes de travail - Communiquer et valoriser en interne les projets du service **CONTRÔLER** - Réaliser un diagnostic de l'activité - Évaluer les actions - Veiller à la qualité du service rendu	- Mettre en place des procédures et coordonner les actions **C5.1.8** - Conduire la résolution des problèmes **C5.1.12** - Apporter un appui technique **C5.2.2** - Favoriser la participation et l'adhésion**C5.2.3** - Responsabiliser, déléguer **C5.2.4** - Conduire le changement **C5.2.5** - Prévenir et gérer les
Gérer les ressources humaines. **DA33**	**DÉFINIR** - Définir des principes d'organisation des services - Déterminer, impulser et suivre la politique locale de formation **METTRE EN OEUVRE** - Animer l'équipe d'encadrement : définition des délégations et des objectifs - Organiser et mettre en œuvre les procédures visant à assurer l'hygiène et la sécurité des personnels et intervenants extérieurs - Mettre en œuvre la politique d'évaluation des agents - Conduire et animer le dialogue social - Gérer les situations conflictuelles entre personnels - Organiser et présider les instances de concertations locales **CONTRÔLER** - Évaluer les performances, les compétences et l'atteinte des objectifs par les collaborateurs	- Évaluer et planifier les besoins en ressources **C5.4.1** - Gérer les ressources **C5.4.2** - Évaluer l'utilisation des ressources **C5.4.3** - Gérer et évaluer les compétences individuelles et collectives **C5.3.1** - Identifier les besoins en formation **C5.3.2** - Repérer les situations à risque **C3.9** - Mettre en œuvre des capacités de négociation **C1.12** - Mettre en œuvre des capacités de médiation **C1.9**
Organiser la communication externe et interne **DA52**	**DÉFINIR** - Structurer la communication **METTRE EN OEUVRE** - Communiquer avec les médias - Diffuser des informations aux personnes détenues et au personnel - Représenter l'administration pénitentiaire auprès des partenaires et autorités	- Communiquer et valoriser en interne et en externe les actions **C1.13** - Utiliser les outils de la communication **C1.4** - Développer les stratégies de communication **C1.14**
Gérer les partenariats **DA39**	**DÉFINIR** - Développer un réseau partenarial **METTRE EN OEUVRE** - Mettre en place et assurer le suivi des conventions - Représenter l'administration pénitentiaire auprès des partenaires et autorités	- Inscrire son action dans le cadre des orientations en matière d'insertion et de probation **C6.1.1** - Inscrire son action dans le cadre des grandes orientations politiques nationales et européennes **C6.1.2** - Effectuer un diagnostic en matière de partenariats **C6.1.5** - Identifier les besoins et attentes des partenaires et autorités **C6.1.6**
Assurer la gestion administrative et budgétaire **DA32**	**METTRE EN OEUVRE** - Participer aux procédures d'achat public et suivre l'exécution - Veiller à la conformité des procédures administratives **CONTRÔLER** - Évaluer et planifier les ressources budgétaires (planifier les besoins budgétaires, préparer les arbitrages, engager les demandes de subvention) - Contrôler la gestion budgétaire (suivre l'exécution budgétaire, rectifier les écarts, mettre en place un système de contrôle)	- Évaluer et planifier les ressources **C5.4.1** - Gérer les ressources **C5.4.2** - Évaluer l'utilisation des ressources **C5.4.3** - Évaluer la conformité **C5.4.4**

Annexe 4 : Extraits du code de déontologie du service public pénitentiaire[103]

TITRE Ier
DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Art. 1er. − Le service public pénitentiaire participe à l'exécution des décisions pénales. Il contribue à l'insertion ou à la réinsertion des personnes qui lui sont confiées par l'autorité judiciaire, à la prévention de la récidive et à la sécurité publique dans le respect des intérêts de la société, des droits des victimes et des droits des personnes détenues. Il est organisé de manière à assurer l'individualisation et l'aménagement des peines des personnes condamnées.

Art. 2. − L'administration pénitentiaire concourt, par sa participation à la garde et à la réinsertion des personnes qui lui sont confiées par l'autorité judiciaire, à la garantie des libertés et à la défense des institutions de la République, au maintien de l'ordre public et de la sécurité intérieure et à la protection des personnes et des biens.

Art. 3. − L'administration pénitentiaire s'acquitte de ses missions dans le respect de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, de la Constitution, des conventions internationales, notamment la convention européenne de sauvegarde des droits de l'Homme et des libertés fondamentales, et des lois et règlements. Les valeurs de l'administration pénitentiaire et de ses membres résident dans la juste et loyale exécution des décisions de justice et du mandat judiciaire confié et dans le respect des personnes et de la règle de droit.

Art. 4. − Le présent code de déontologie s'applique :

1er. Dans les conditions déterminées au titre II, aux personnels, fonctionnaires et agents non titulaires, de l'administration pénitentiaire tels que définis à l'article 11 de la loi susvisée du 24 novembre 2009, dans le respect des règles les régissant ;

2e. Dans les mêmes conditions, à l'exclusion des articles 8, 14, 26 et 29, aux membres de la réserve civile pénitentiaire instituée par l'article 17 de la loi précitée du 24 novembre 2009, qui sont assimilés aux personnels pénitentiaires pour ce qui est des règles pénitentiaires auxquels ils sont soumis ;

3e. Dans les conditions déterminées au titre III, aux personnes physiques et aux agents des personnes morales de droit public ou privé, concourant au service public pénitentiaire en vertu d'une habilitation ou d'un agrément.

Art. 5. − Le présent code de déontologie est remis individuellement à chacun de ses destinataires par l'administration pénitentiaire, et affiché dans les établissements et services pénitentiaires. Cet affichage est réalisé de telle façon que le code de déontologie soit également porté à la connaissance des personnes placées sous main de justice.

[103] En référence au décret n° 2010-1711 du 30 décembre 2010 modifié pour ses articles 20 et 31 par le décret n° 2016-155 du 15 février 2016

Art. 6. − Tout manquement aux devoirs définis par le présent code expose son auteur à une sanction disciplinaire ou au retrait, dans les conditions fixées par le code de procédure pénale, du titre en vertu duquel il intervient au sein des services de l'administration pénitentiaire, sans préjudice, le cas échéant, des peines prévues par la loi pénale.

Chapitre 2

Devoirs du personnel de l'administration pénitentiaire dans les relations avec les personnes qui lui sont confiées

Art. 15. − Le personnel de l'administration pénitentiaire a le respect absolu des personnes qui lui sont confiées par l'autorité judiciaire et de leurs droits. Il s'interdit à leur égard toute forme de violence ou d'intimidation. Il ne manifeste aucune discrimination.
Il ne doit user ni de dénomination injurieuse, ni de tutoiement, ni de langage grossier ou familier. Il manifeste le même comportement à l'égard de leurs proches.

Art. 16. − Le personnel de l'administration pénitentiaire prend, dans le cadre de sa mission, toute mesure tendant à la sauvegarde de la vie et de la santé des personnes qui lui sont confiées, notamment en faisant appel, en tant que de besoin, au personnel de santé.

Art. 17. − Le personnel de l'administration pénitentiaire doit en toute circonstance se conduire et accomplir ses missions de telle manière que son exemple ait une influence positive sur les personnes dont il a la charge et suscite leur respect.

Art. 18. − Outre les informations auxquelles est tenue l'administration pénitentiaire à l'égard des personnes dont elle a la charge, le personnel est tenu de rappeler à ces personnes, en tant que de besoin, leurs droits et de leurs devoirs ainsi que les sanctions ou mesures dont elles peuvent faire l'objet dans les conditions prévues par les textes.
Pendant toute la durée de leur placement, il veille à permettre à ces personnes, dans le respect des lois et règlements, l'exercice de leurs droits.

Art. 19. − Le personnel de l'administration pénitentiaire ne peut occuper les personnes qui lui sont confiées à des fins personnelles, ni accepter d'elles, directement ou indirectement, des dons et avantages de quelque nature que ce soit.

Il ne peut se charger d'aucun message et d'aucune mission, acheter ou vendre aucun produit ou service pour le compte des personnes qui lui sont confiées.

Il ne peut leur remettre ni recevoir d'elles des sommes d'argent, objets ou substances quelconques en dehors des cas prévus par la loi.

Il ne doit permettre ni faciliter aucune communication non autorisée par les textes entre personnes détenues ou entre les personnes détenues et l'extérieur.

Il ne doit pas agir, que ce soit de façon directe ou indirecte, auprès des personnes qui lui sont confiées pour influer sur leurs moyens de défense ou le choix de leurs défenseurs.

Art. 20.-I. − Le personnel de l'administration pénitentiaire ne peut entretenir sciemment avec des personnes placées par décision de justice sous l'autorité ou le contrôle de

l'établissement ou du service dont il relève, ainsi qu'avec les membres de leur famille ou leurs amis, de relations qui ne seraient pas justifiées par les nécessités du service.

II.- Cette interdiction demeure pendant une période de cinq années à compter de la fin de l'exercice de ladite autorité ou dudit contrôle matérialisée par :

1° La cessation des fonctions au sein de l'établissement ou du service du personnel ;

2° Le transfèrement dans un autre établissement ou service de la personne détenue ;

3° La levée d'écrou de la personne détenue.

III.- Lorsqu'il a eu de telles relations avec ces personnes antérieurement à leur prise en charge par le service ou l'établissement dont il relève, ainsi qu'avec les membres de leur famille ou leurs amis, le personnel de l'administration pénitentiaire en informe son chef d'établissement ou son chef de service dès cette prise en charge.

IV.- Le personnel de l'administration pénitentiaire ayant des liens familiaux avec des personnes placées par décision de justice sous l'autorité ou le contrôle de l'établissement ou du service dont il relève doit également en informer son chef d'établissement ou son chef de service.

Chapitre 3
Droits et devoirs respectifs de la hiérarchie et des agents placés sous son autorité

Art. 21. − L'autorité investie du pouvoir hiérarchique exerce les fonctions de commandement et d'encadrement. À ce titre, elle prend les décisions et les fait appliquer ; elle les traduit par des ordres qui doivent être précis et assortis des explications nécessaires à leur bonne exécution.

Art. 22. − L'autorité investie du pouvoir hiérarchique est responsable des ordres qu'elle donne, de leur exécution et de leurs conséquences. Lorsqu'elle charge un subordonné d'agir en ses lieu et place, sa responsabilité demeure entière et s'étend aux actes que le subordonné accomplit régulièrement dans le cadre de ses fonctions et des ordres reçus.

L'agent doit exécuter loyalement les ordres qui lui sont donnés par l'autorité investie du pouvoir hiérarchique. Il est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées ou des conséquences de leur inexécution.

Art. 23. − L'autorité transmet ses ordres par la voie hiérarchique. Si l'urgence ne permet pas de suivre cette voie, les échelons intermédiaires en sont informés sans délai.

Hors le cas de réquisition, aucun ordre ne peut être donné à un personnel de l'administration pénitentiaire qui ne relève pas de l'autorité fonctionnelle de son auteur, si ce n'est pour faire appliquer les règles générales de la discipline.

Art. 24. − Tout agent de l'administration pénitentiaire doit se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public. Si l'agent croit se trouver en présence d'un tel ordre, il a le devoir de faire part de ses objections à l'autorité qui l'a donné, en indiquant expressément la signification illégale qu'il attache à l'ordre litigieux.

Si l'ordre est maintenu et que, malgré les explications ou l'interprétation qui en ont été données par le supérieur hiérarchique, l'agent persiste dans sa contestation, il doit être pris acte de son opposition.

Il en est rendu compte à l'autorité supérieure.

Tout refus d'exécuter un ordre qui ne répondrait pas aux conditions ci-dessus engage la responsabilité de l'intéressé.

Art. 25. − Tout personnel de l'administration pénitentiaire a le devoir de rendre compte à l'autorité investie du pouvoir hiérarchique, sans omission ou dissimulation, de son action et de l'exécution des missions qu'il en a reçues, ou, le cas échéant, des raisons qui ont rendu leur exécution impossible.

Il est veillé à ce que, lors des relèves de service, toutes les informations utiles soient consignées au bénéfice des agents qui reçoivent la charge des personnes qui sont confiées à l'administration pénitentiaire.

Art. 26. − L'administration pénitentiaire fournit à son fonctionnaire les moyens de remplir ses obligations de formation, telles que prévues par l'article 15 de la loi du 24 novembre 2009 susvisée, lors de son recrutement par la formation initiale et durant sa carrière en organisant une formation continue.

Elle veille notamment à lui assurer, avant sa prise de fonctions, une formation sur les principales règles nationales et internationales relatives à la protection des droits de l'homme et sur la déontologie.

Elle est tenue de dispenser une formation spécifique aux agents susceptibles d'avoir recours à l'usage de la force et des armes.

Le personnel de l'administration pénitentiaire est tenu d'actualiser régulièrement ses connaissances professionnelles, compte tenu notamment de l'évolution des missions, des métiers et des pratiques pénitentiaires.

Art. 27. − L'administration garantit sa protection aux personnels pénitentiaires et à leurs proches dans les conditions fixées par l'article 11 de la loi no 83-634 susvisée et l'article 16 de la loi du 24 novembre 2009 susvisée.

Art. 28. − Le personnel de l'administration pénitentiaire jouit du libre exercice du droit syndical.

Art. 29. − Le personnel de l'administration pénitentiaire exerce ses droits d'expression et de manifestation dans les conditions prévues par son statut.

FORMULE DE LA PRESTATION DE SERMENT

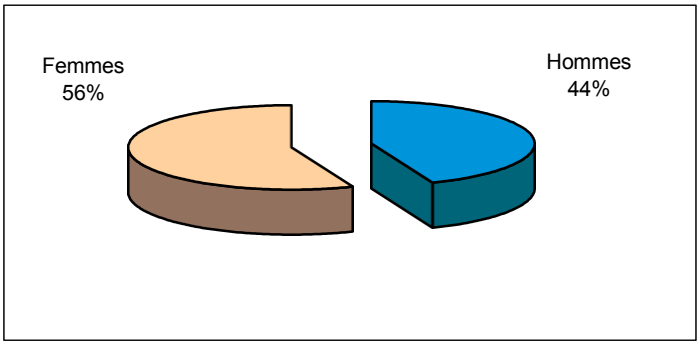
« Je jure de bien et loyalement remplir mes fonctions et d'observer les devoirs qu'elles m'imposent dans le strict respect des personnes confiées au service public pénitentiaire et de leurs droits. Je m'engage à me conformer à la loi et aux ordres reçus et à ne faire qu'un usage légitime des pouvoirs qui me sont confiés. »

Annexe 5 : Statistiques démographiques

Éléments de connaissances socio-démographiques
32-33-34èmes promotions de directeurs

EFFECTIFS : 61 dont 27 hommes et 34 femmes
La 32ème promotion compte 19 élèves (dont 14 femmes et 5 hommes), les 33ème et 34èmes 21 (dont respectivement 12 hommes et 9 femmes et 10 hommes et 11 femmes).

GRAPHIQUE 1 :
STRUCTURE PAR SEXE –



32-33-34EMES PROMOTIONS DE DIRECTEURS

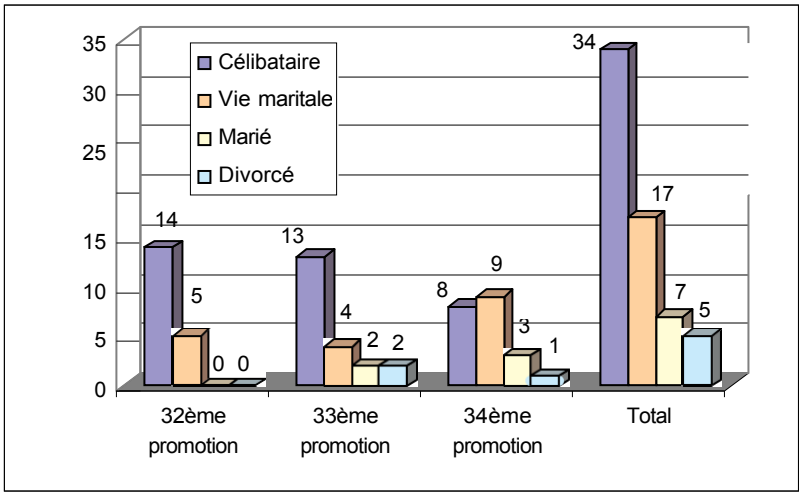
Le graphique 1 rend compte de la structuration par sexe des trois promotions confondues. Il indique que les proportions d'élèves directeurs femmes sont plus élevées que celles des hommes (56 contre 44%).

Par ailleurs, plus de 70% de ces élèves ont moins de 30 ans (tableau 1), les femmes étant en moyenne plus jeunes que les hommes. Leur âge moyen à l'entrée de la formation s'élève à 27,9 ans contre 31 ans pour les hommes et 29,3 ans pour l'ensemble des élèves de ces 3 promotions.

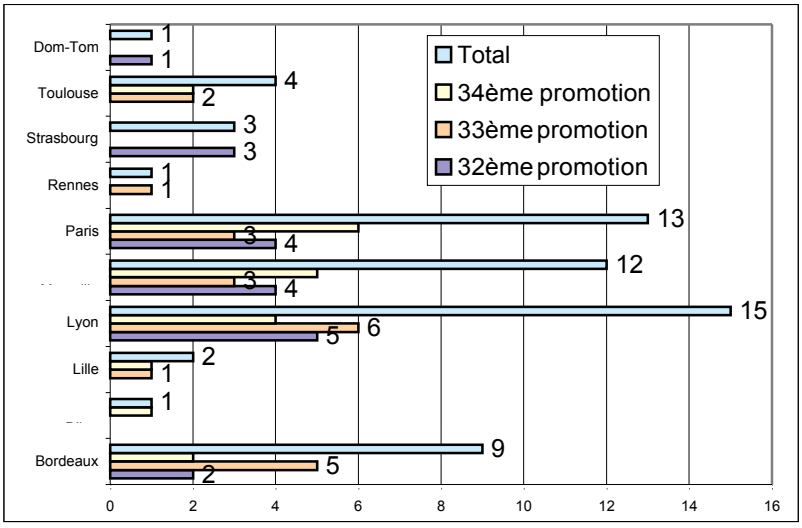
TABLEAU 1 : STRUCTURE PAR GROUPE D'AGES – 32-33-34EMES PROMOTIONS DE DIRECTEURS-EFFECTIFS

GROUPES D'AGES	HOMMES	FEMMES	TOTAL	PROPORTIONS
	Effectifs	Effectifs	Effectifs	%
19-24	2	3	5	8
25-29	13	26	39	63
30-34	7	3	10	16
35-39	3	1	4	7
40-44	1	0	1	2
45-49	0	1	1	2
Plus de 50	1	0	1	2
Total	27	34	61	100

GRAPHIQUE 2 : SITUATION MATRIMONIALE – 32-33-34EMES PROMOTIONS DE DIRECTEURS – EFFECTIFS



GRAPHIQUE 3 : DIRECTIONS REGIONALES DE RECRUTEMENT 32-33-34EMES PROMOTIONS DE DIRECTEURS – EFFECTIFS

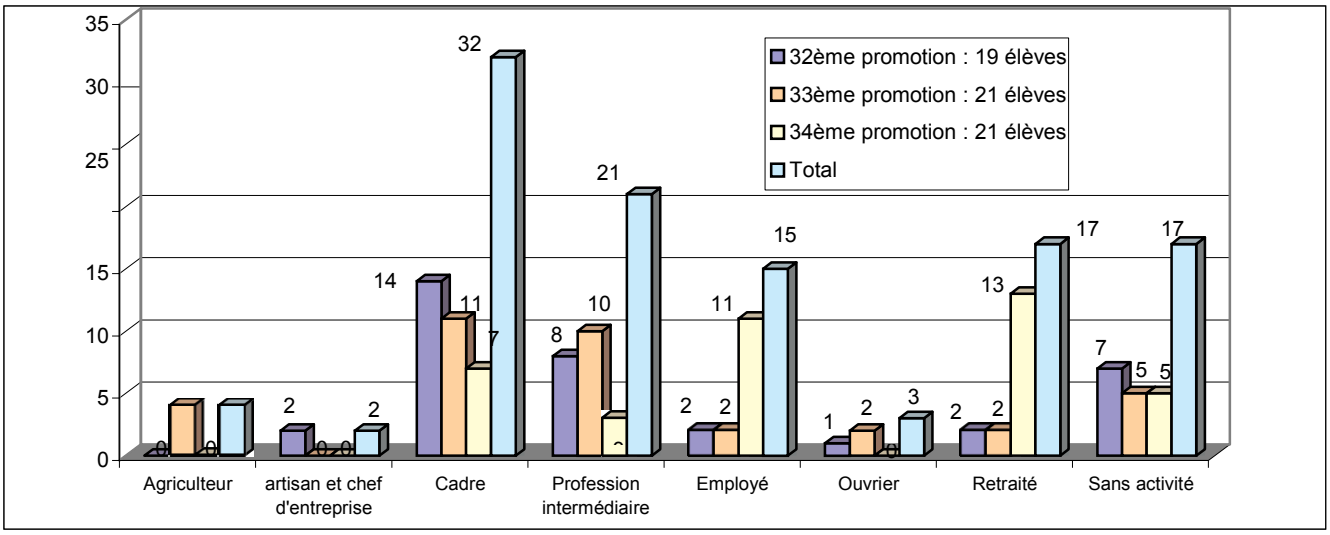


La présentation graphique des situations matrimoniales indique de forts effectifs dans la catégorie des célibataires (34 élèves sur 61, soit 56%). 17 vivent maritalement, soit 28%, 7 sont mariés et 5 divorcés. Ces fortes parts de célibataires peuvent être en partie expliquées par les niveaux de diplômes obtenus. En effet, ces derniers étant relativement élevés, le temps imparti au suivi de longues études ne facilite aucunement l'officialisation d'unions du fait de l'absence de positions professionnelles fixes. L'analyse comparative des 3 promotions permet en outre de constater que la situation matrimoniale de la 34ème promotion est quelque peu différente des deux précédentes, le nombre d'élèves vivant en couple ou mariés étant supérieur à celui des célibataires.

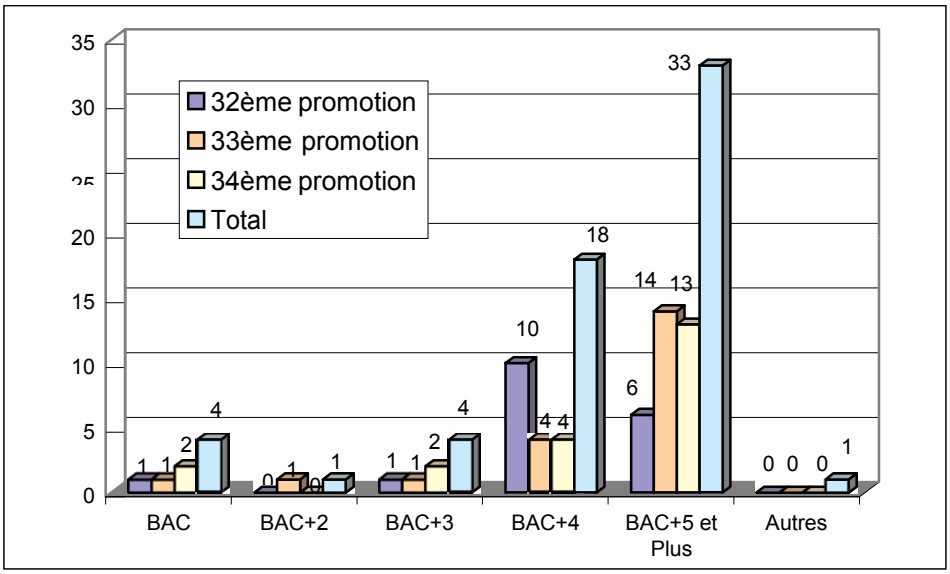
Le graphique 3 fournit des données sur le nombre de recrutements par direction régionale. On peut globalement y distinguer la prépondérance de trois d'entre elles, Paris, Marseille et Lyon, comptant respectivement 13, 12 et 15 élèves, soit au total 66% de l'ensemble.

L'origine socio-professionnelle des parents des élèves directeurs fait apparaître de forts effectifs de cadres (32) et de professions intermédiaires (21).

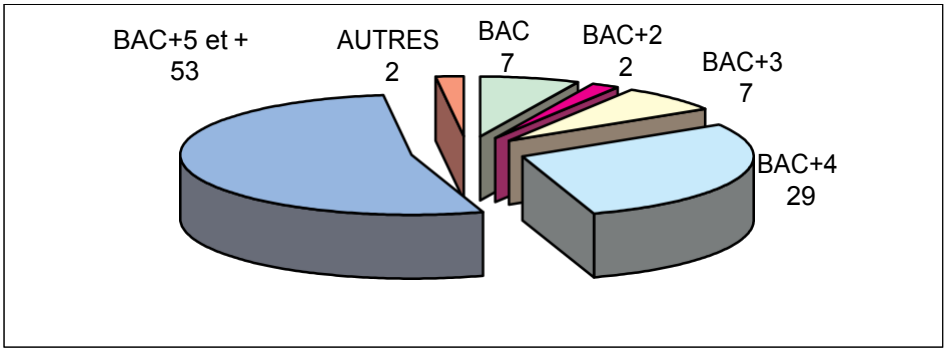
GRAPHIQUE 4 : ORIGINE SOCIO-PROFESSIONNELLE - 32-33-34EMES PROMOTIONS DE DIRECTEURS – EFFECTIFS



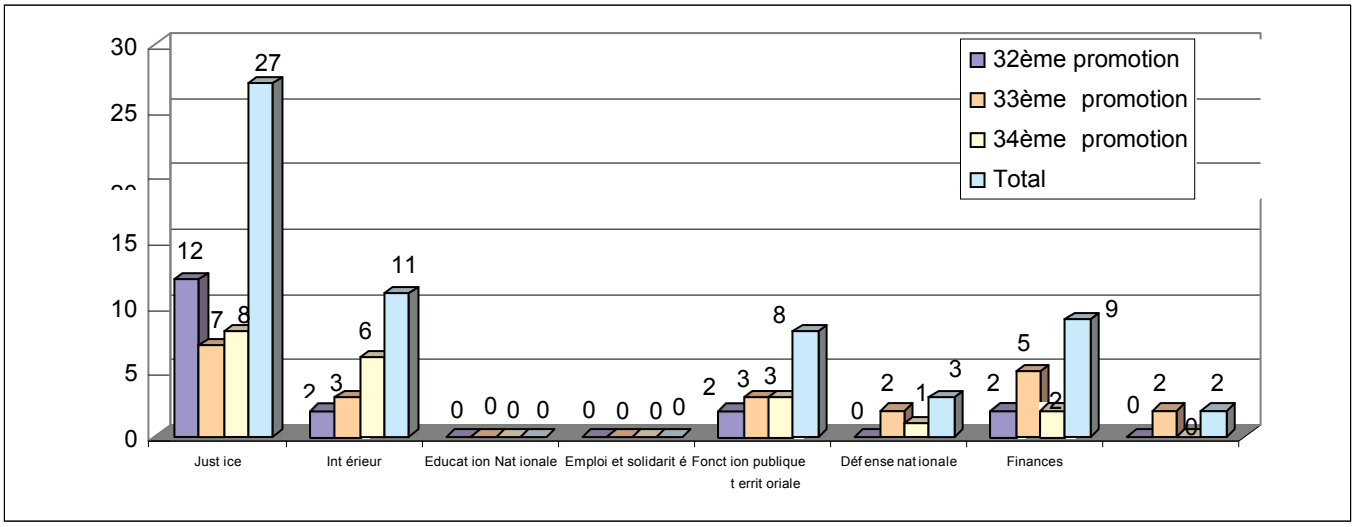
GRAPHIQUE 5 : DIPLOMES OBTENUS
32-33-34EMES PROMOTIONS DE DIRECTEURS - EFFECTIFS



GRAPHIQUE 6 : DIPLOMES OBTENUS
32-33-34EMES PROMOTIONS DE DIRECTEURS – EFFECTIFS



GRAPHIQUE 7 : NATURE DES CONCOURS PASSES
32-33-34EMES PROMOTIONS DE DIRECTEURS – EFFECTIFS



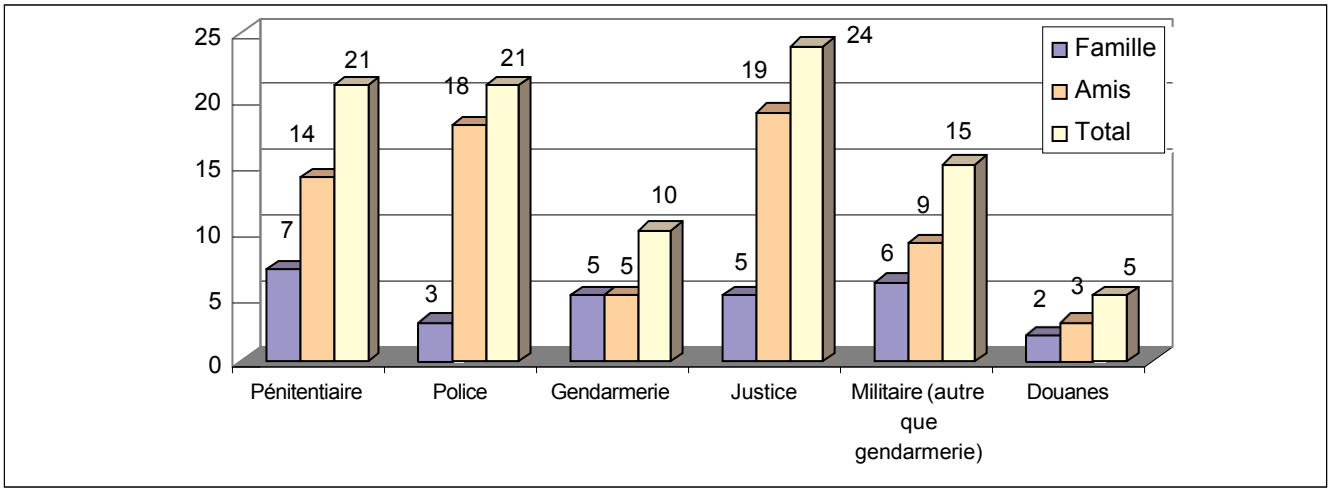
Globalement, 82% des élèves possèdent au moins une maîtrise (graphique 6).

Plus de 50% des effectifs de ces trois promotions possèdent un BAC+5 et plus précisément un DEA ou DESS de droit. Comparativement, les deux dernières promotions possèdent des diplômes plus élevés que la 32ème promotion.

40 élèves, soit 66%, ont passé un autre concours en parallèle à celui de directeur. Au total, 60 concours ont ainsi été tentés. Ces derniers se répartissent de la manière suivante (graphique 7) :
27 au ministère de la justice, 11 à celui de l'Intérieur, 9 à celui de l'Economie et des Finances, 8 dans la Fonction Publique Territoriale, 3 au ministère de la Défense et enfin 2 à l'Institut Régional d'Administration (IRA).

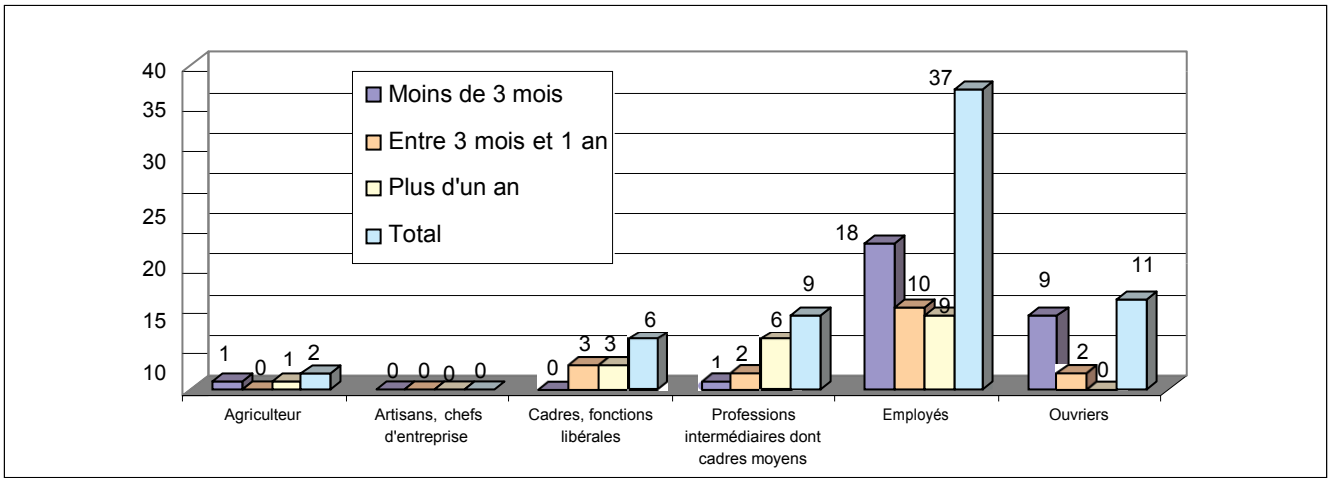
L'éducation nationale et l'emploi et solidarité n'ont fait l'objet d'aucun concours.

GRAPHIQUE 8 : PARENTES ET PROCHES DANS L'ADMINISTRATION
32-33-34EMES PROMOTIONS DE DIRECTEURS - EFFECTIFS



40 élèves sur 61 (soit 66%) ont déclaré entretenir au moins un lien de parenté ou amical avec une personne exerçant une activité professionnelle dans une des administrations présentées ci-dessus. Au total, 96 réponses positives furent données, soit un peu plus de 2 liens par élève en moyenne. Un regard plus attentif permet de constater que la possession de membres familiaux et d'amis est plus élevée dans le milieu de la justice, de la pénitentiaire et de la police puisqu'elles regroupent 69% de la totalité des liens déclarés. Les douanes, les militaires et la gendarmerie sont beaucoup moins cités.

GRAPHIQUE 9 : EXPERIENCES PROFESSIONNELLES
32-33-34EMES PROMOTIONS DE DIRECTEURS – EFFECTIFS



Dans les 3 promotions, 52 élèves (soit 85%) ont déclaré avoir eu au moins une expérience professionnelle avant de passer le concours. Pour la majorité, ces expériences ont été celles « d'employés », ces dernières représentant plus de la moitié de la totalité des expériences déclarées (37 sur 65 exactement). Une lecture plus détaillée du graphique 9 permet par ailleurs de montrer que ces expériences ont été le plus souvent inférieures à 3 mois (29 sur 65). Les activités professionnelles supérieures à cette durée ont été le plus souvent poursuivies par des élèves possédant déjà une expérience dans l'administration pénitentiaire. S'élevant au nombre de 17, leur dernier statut ou grade se définissait comme suit : 1 stagiaire, 2 personnes issues des services administratifs, 7 conseillers d'insertion et de probation, 2 premiers surveillants et 5 chefs de service pénitentiaires (dont 4 ayant gravi les échelons de surveillant et premier surveillant). Ces personnes possédaient en effet plus de 6 ans d'ancienneté en moyenne. Ces « internes » sont de plus en plus nombreux : 4 dans la 32ème, 6 dans la 33ème et 7 dans la 34ème.

Annexe 6 : Guide d'entretien

L'entretien est engagé à partir de la présentation du contexte et de l'objet de l'étude.

1. TRAJECTOIRES PERSONNELLES ET PROFESSIONNELLES

- Trajectoire personnelle - professionnelle
    - Origine - formation - carrière
    - Vie privée / vie professionnelle
    - Projets
- Conception et pratiques d'encadrement dans l'établissement
- Ressources personnelles / organisationnelles / institutionnelles
- Compétences acquises
- Compétences reconnues
- Principes personnels - professionnels
- Conflits de valeurs
- Relations entre pairs
- Apprentissage - transmission des savoirs
- Changements : vécus, pronostiqués, désirés

2. FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

- Histoire de l'établissement
- Récit sur le travail
- Fonctionnement de l'équipe de direction (étayé par documents formalisés si possible)
- Relations entre pairs : relations à l'administration centrale
- Organisation du travail de l'encadrement : répartition / temps collectifs / nature des tâches
- Délégation / intérim
- Circulation de l'information - nature des informations
- Rapport à la détention (personnes détenues, établissement et personnels)
- Les conditions du bon fonctionnement
- Contraintes - Limites - Difficultés
- Situations conflictuelles - Rapports de force - Injonctions contradictoires
- Changements : vécus, pronostiqués, désirés

3. REPRÉSENTATION DE LA SOLITUDE – EXPLORATION DU LIEN SOCIAL

- Expériences de liaison / déliaison : vécu personnel et situations de travail associées
- Le soutien social perçu au travail / au sein de l'établissement / au sein du domaine pénitentiaire / au sein de l'administration pénitentiaire (périmètres élargis)
- Le regard social « extérieur » porté sur le métier de directeur de prison
- La « régulation » du lien social : porosité sphères d'activité (loisirs, engagements associatifs, étayage familial…)

Annexe 7 : Grille thématique Directeurs des Services Pénitentiaires

Un exemple complet d'entretien analysé

Thèmes	Sous-thèmes	Unités de sens
A/ Biographie, parcours professionnel et affirmation identitaire du sujet	Parcours professionnel et missions exercées	**Un choix vocationnel** *« Disons que quand j'y réfléchis, je pense que j'ai de tout temps voulu travailler dans l'administration pénitentiaire, mais qu'à un moment les choix sont toujours contraints. À un moment, on choisit ceci plutôt que cela ; mais en dépit du fait que tout au long de ma carrière et quand j'étais étudiante j'ai passé plusieurs fois le concours de la magistrature, je ne sais pas si finalement je ne préfère pas travailler dans l'administration pénitentiaire plutôt que d'être magistrate »* **Le réaménagement progressif de la stratégie de carrière en fonction de l'âge** *« Je n'en suis plus au stade de me dire "il faut que je passe de numéro 4 à numéro 3, puis de numéro 3 à numéro 2, puis numéro 1". J'imagine très bien que cela puisse être une priorité de carrière quand on a 30 ans mais c'est plus mon cas. »*
	Ancrage axiologique : valeurs professionnelles/perso-nnelles	
	Histoire de vie et résonances symboliques	
B/ Organisation du travail, évolution du métier, intensification du travail	Planification formalisée du travail - et planification réelle - Missions formalisées/régulation et répartition réelle des tâches. Des tâches à l'activité. Temps individuels/temps	**Le sentiment d'utilité et d'anonymat selon la taille de l'établissement** *« Du coup, une part de mon temps de travail, c'était l'organisation du service, les stagiaires, l'accueil des personnels, le travail avec le psychologue du personnel quand il est arrivé, avec le service des ressources humaines ; voilà beaucoup de fonctions. Je voyais à la fois la population pénale et le personnel. »*

	collectifs.	
	Intensification du travail : charge de travail, rythme, injonctions pesant sur le travail et le DSP au travail	**Recrudescence des incidents en détention. L'opportunité de l'action contre l'isolement** *« Voilà une autre raison pour laquelle je m'en suis sortie. C'était un établissement excessivement difficile : tous les jours, toutes les semaines, il y avait une agression de personnel, donc il fallait bouger quoi. Il fallait se bouger les fesses. Pas qu'on se dispute et pendant ce temps y avait rien à faire, non. Il y avait beaucoup de choses à faire, il fallait aller au feu parce que l'agent prenait un coup. Il y avait beaucoup de boulot, c'était incroyable et donc j'en suis sortie peut-être avec le sentiment d'avoir gagné. »* **Communiquer différemment et se voir moins** *« Préparer la CPU, préparer la CAP, tous les jours il y a une réunion à préparer pour mes collègues. Donc c'est le temps où il faut travailler sur son écran. Après, il y a des travers de communication, beaucoup de communication par mail, on se voit moins. Moi ça me manque pas trop. Enfin… après il faut que je leur apprenne à se libérer. Je sais qu'il y a des directeurs, qui aussi comme on fait sa prière le matin, qui arrivent et jettent un coup d'œil pour voir s'il n'y avait rien d'urgent et puis hop, passer une demi-heure à une heure en détention, sur le terrain comme on dit. S'ils en ont envie, il faut qu'ils se donnent le temps de le faire. »* **Technicisation juridique** *« C'est vrai que le métier s'est beaucoup enrichi par rapport à il y a une vingtaine d'années. La fonction de DRH n'existait pas et le* ***cadre juridique est devenu beaucoup plus précis, contraignant mais aussi du coup beaucoup plus motivant.*** *C'était un métier secondaire par rapport à des fonctions de juriste ou d'avocat. Je pense qu'on soutient la comparaison maintenant parce qu'on a un cadre juridique qui est beaucoup plus fort. »* **Le risque juridique — la judiciarisation du métier** *« C'était la période où il y a eu la loi du 12 juin 2000 qui a rendu obligatoire la présence de l'avocat dans les procédures disciplinaires. J'ai participé à l'élaboration des textes autour de cela, j'ai beaucoup travaillé sur le contentieux quand j'étais dans ce bureau. Mais l'essentiel c'était ça : la naissance du contentieux de droit administratif autour des décisions administratives pénitentiaires et la présence et le début des décisions contradictoires avec l'assistance d'un conseil. »* **Être disponible en permanence « jour et nuit »** *« Dans mes premières années de directeur, les premiers surveillants passaient la nuit à nous appeler. Il y a avait pas un jour de permanence quand on était d'astreinte où on n'était pas appelé. Faut faire gaffe à ça. Sinon, vous avez plus de vie privée. Les jeunes collègues ils se laissent prendre par ça parfois pour faire leurs preuves. »*

		Savoir préserver sa famille. Riposter à l'intrusion de la « prison » dans la sphère privée *« J'ai connu des permanences beaucoup intrusives dans la vie privée. Après il y a la famille quoi. Y a des conjoints qui sont plus ou moins prêts à accepter le coup de fil intrusif n'importe quand : le weekend, la nuit même tardivement et à voir partir le conjoint. Ça arrive moins maintenant. Mais plus le temps passe, plus les familles sont moins prêtes à ça, surtout le conjoint parce que quand les enfants sont petits, c'est à ce moment-là qu'ils ont besoin de la présence ; moi le choix, je l'ai fait par rapport à mon conjoint, j'ai perpétué mon choix par rapport à mon conjoint. »* **Multiplication des demandes administratives des directions interrégionales des services pénitentiaires et moindre écoute des besoins des chefs d'établissement. Augmentation de la charge de travail** *« Il s'agit de prendre en considération la charge de travail découlant de la simple gestion d'un établissement : elle augmente, les moyens diminuent (plus de détenus, moins de personnels, plus de formalisme, etc.) À cela, il faut ajouter ensuite le travail induit par les changements nécessaires à impulser, par l'absence des réponses de la DISP, par les attentes des autorités administratives et judiciaires, des partenaires, le tout sans même pouvoir l'évoquer. L'ordre du jour des réunions de chefs d'établissements est éloquent sur ce point : on n'y trouve plus aucun moment réservé à l'évocation de questions diverses ou de thèmes demandés par les chefs d'établissement. »* *« Enfin, il faut évaluer l'impact de la reconcentration vers les DISP qui a engendré une augmentation des moyens de ces structures, une multiplication des demandes, instructions, recommandations et directives de toutes natures, accompagnées de délais de rigueur et de cordialités systématiques mais bien peu crédibles.* *« Les directions interrégionales sont également submergées de tâches administratives et budgétaires, n'ont pas le personnel formé et adapté à ces nouvelles fonctions pour pouvoir accompagner les établissements, même problème pour les établissements qui ont du mal pour les personnels administratifs à répondre aux tâches de plus en plus spécifiques et techniques. Il serait intéressant de recruter et former des personnels qui effectueraient ces fonctions toute leur carrière, même lorsqu'ils sont mutés. Professionnalisation de l'emploi. »* **Manque d'accompagnement des fonctions support en direction centrale ou régionale dans un environnement législatif changeant** *« Le soutien et l'accompagnement sont plutôt maigres car aujourd'hui, personne ne prend du temps pour l'autre. Seul compte le résultat, la réussite aux objectifs sans prise en compte des contextes, des contraintes et donc des difficultés du terrain à suivre, à avaler les réformes. Dans ce monde de " fou ", l'accompagnement me parait capital. »*
	Codes sociaux et injonctions	**Représentation hiérarchique et segmentation des corps**

	institutionnelles (*ethos*, comportement) ; normes instituées - logement de fonction	*« Quand on est installé directeur, on a généralement chacun un bureau. On a une représentation. On a le corps des officiers, le corps des surveillants, on a un espace de hiérarchie. »* **Absence apparente requise de « discordances » au sein d'une équipe de direction** *« La discordance déjà au sein de l'équipe déjà, mais ça vient d'abord du fait que dans l'équipe de direction, on parte tous dans le même sens. Après, ça peut dépendre des personnalités. Il peut exister des équipes de direction où l'échange est plus fort, la contradiction plus forte, tout en étant en cohésion, mais ici, il y a la voix de son Maître, la voix du Maître numéro 2. Et donc difficile de dire " oui mais ". Donc il faut faire l'effort de le faire. Je pense qu'il est plus facile de le faire quand on a 25 ans de carrière que quand on sort de l'œuf. Moi je me sens l'obligation de le faire, j'ai plus rien à perdre et je vous emmerde. Mais même en le disant comme ça c'est pas toujours évident. »* **L'uniforme, signe d'ordre ; « la ressemblance » avec les officiers en interne** *« C'est l'ordre par rapport aux autres corps de sécurité. Voilà il y a interne et externe. On a un bel uniforme pour les cérémonies de représentations, pour les pots, quand le procureur fait son ouverture de cession, quand le préfet fait son installation ou son départ, pour diverses cérémonies d'ouverture. Pour les réunions de travail, on le mettait pas. Et même pour le comité départemental. C'est pour les cérémonies. Et à l'interne, je trouve que comme ça on ressemble au personnel en uniforme. »*
C/ Performance individuelle/collective et qualité du travail	Critères de performance. Évaluation de la performance	**Se montrer occupé donc performant** *« Ici faut que vous alliez vite et que vous fassiez beaucoup. Voilà ce qu'on attend de vous. Que vous soyez sous l'eau pour bien montrer que vous travaillez comme un directeur doit le faire. »*
	Critères de qualité du travail : qualité prescrite, espace de (re)construction des critères de qualité du travail, entre qualité prescrite et qualité perçue du travail	**Avoir le sentiment d'avoir conduit un entretien de qualité avec un détenu : être fier de son travail** *« Chacun son tour faisait l'accueil des arrivants, des détenus arrivant chaque matin. Pour ma part, je peux très bien trouver un point d'appui sur un bon entretien même avec un détenu qui arrive. Si pour une raison x l'entretien s'est bien passé, si je sens que j'ai bien mené mes entretiens, sorti ce qui fallait sortir, mes choses sont rondement menées, il peut y avoir quelque chose quelque part à ce moment-là qui fait que hop j'ai de la force. »* **Se sentir utile et compétent**

		« Les réunions de suivi du suicide. Il y a eu des accidents de travail. Si à un moment ça se passe bien, les choses ont été productives, ça y est, on trouve sa force dans sa compétence. » **Se montrer pédagogue en commission de discipline. Expliquer sa décision auprès de l'agent assesseur** *« Pour moi, rendre une bonne justice, c'est lui faire avoir le sentiment qu'il a à prendre une bonne justice, que sa voix a été prise en compte. Je peux pas faire une bonne commission de discipline si le surveillant a l'impression que j'ai fait tout le contraire de ce qu'il pensait, ou qu'il a rien compris. Il faut qu'il en ait pour son argent, sans que ce soit systématiquement le brosser dans le sens du poil. Il faut qu'il y ait systématiquement une fonction d'explication, d'échange avec l'assesseur surveillant. »* **Construire sa décision avec les assesseurs en « équilibre »** *« Moi je recherche l'assentiment du personnel en la personne de l'assesseur, si je dois en faire fi, si vraiment il est trop obtus… Mais… bon, il y a l'autre assesseur, la plupart du temps. On a aussi un assesseur qui vient de l'extérieur. Généralement on les connaît aussi. Il y a 4 ou 5 personnes qui sont habilitées par le tribunal. On sait plus ou moins comment ils se déterminent. Donc aussi trouver la balance comme ça. Si j'arrive pas à avoir l'assentiment du surveillant, si je sens qu'il est trop en décalage, je vais prendre appui sur l'autre assesseur éventuellement donc chercher oui, mais… voilà y a pas d'antécédent… on n'est pas certain que le compte rendu d'incident était pas assez précis, euh et puis l'avocat dit ça, je sens que l'avocat il va pas accepter. On a quand même un certain nombre de cartes, mais pour moi le jeu c'est non pas de rechercher l'assentiment d'une personne, c'est vraiment un équilibre, qu'ils sentent que… moi je recherche un équilibre, à ce que le personnel ne soit pas désavoué dans ses rapports d'incident, on ne doit pas désavouer le personnel sauf s'il était trop évident que le personnel état de mauvaise foi. Ça arrive aussi ! »* **Mettre le dialogue avec le détenu au centre en commission de discipline. Être perçu comme juste** *« Je parle beaucoup aux détenus ; je traine dans les commissions de disciplines. Je suis celle qui y passe le plus de temps. Je parle beaucoup aux détenus ; j'essaie de donner, de justifier ma… Je veux qu'il soit content, que même le détenu qui va faire 15 jours de quartier disciplinaire soit content. Au sens qu'il ait le sentiment que je veux être juste avec lui et non pas injuste. Je veux que le détenu ait ce sentiment-là, que j'ai voulu être juste avec lui. »*
D/ Dynamique d'inclusion et d'exclusion au travail : la fabrique de l'isolement, la fabrique des	Dégradation du lien social	**Méfiance, concurrence et individualisme** *« Aujourd'hui on se toise pas mal. On se méfie les uns les autres entre directeurs. D'abord parce qu'on se connaît pas très bien. On est nombreux. Ensuite parce qu'on est un peu tous concurrents. En tous cas, y en a qui jouent la concurrence au maximum ; ils la jouent perso.*
	Stratégies de	**Rechercher des soutiens hors de l'équipe de direction**

solidarités	dégagement de l'isolement (ré-ancrage) Isolement choisi, isolement subi Remédiation du lien social	*« Je ne me sentais pas soutenue ni par mon directeur immédiatement ni par mes collègues. Mon soutien c'était le personnel et un certain nombre de personnes dans l'administratif, le personnel, quelques officiers, j'avais des soutiens professionnels, et puis affectifs un peu, humains, et comme ça je m'en suis sortie. Parfois ça a été assez douloureux de se sentir rejetée. Pas acceptée. C'est curieux d'ailleurs ce genre de configuration. Mais quand je dis ça, un certain nombre de personnes pourraient me reconnaître. »* *« Le chef d'établissement c'était une personnalité perverse. Au sens très précis du mot pervers. Donc il ne cherchait pas à rendre les gens bien en face de lui, il avait plutôt plaisir à ce qu'ils soient mal en face de lui. Donc ça c'est… Mais j'ai trouvé des soutiens ; je voulais à tout prix m'en sortir. »* **S'imposer en imposant ses réunions** *« Si je voulais avoir la main, il fallait que j'utilise je dise toujours… " Bon, aujourd'hui on va faire une réunion, on va parler de… " Par exemple, " on va parler de comment le weekend va se passer. " Donc je dis à telle heure dans mon bureau. Je convoque le chef de détention, le directeur sectoriel et une autre personne éventuellement, et on va parler de ça. Parce que sans cesse il fallait que je mette en place ça. Parce que c'était mon chef de détention et le directeur essayait de squeezer ça. Il allait voir informellement le directeur pour parler de la question, ou se voyaient à un autre moment. À aucun moment, je n'arrivais à ce que ce soit mis en place. À 5 heures, le vendredi soir, pour faire un point comme ça se fait fréquemment. Donc j'allais les chercher. À fond (elle tape trois fois sur la place) ».* **Affirmer son point de vue auprès des officiers** *« On va parler de ça. Je veux qu'on parle de ça. Bon parfois je me lâchais. Parce que j'avais quand même quelques officiers avec qui je pouvais échanger sans trop de chausse-trappes. Voilà ce qui se passe… Informel. Pour le formel, il fallait que je dise " on va le faire " (elle retape sur la table), " je veux qu'on prenne une décision", ou " on va se mettre d'accord sur ce qu'on fait sur ça " plutôt parce que sinon ça le fait pas. Sinon tout tendait à m'échapper pour être piloté par " le directeur c'est moi". C'est pas DRH. J'avais un truc qui marchait fort. C'était le pilotage que j'avais mis en place. »* **Partager des moments de convivialité avec les officiers** *« Il y a avait des situations où par exemple j'étais la seule membre de la direction à manger au MESS avec les officiers, c'était l'occasion de faire des liens. Les directeurs n'y mangeaient jamais et… mes collègues, l'un de temps en temps et les autres jamais. Voilà. Y avait cette opportunité là, et y a une présence. »* **Aller « se ressourcer » en détention**

		« J'allais voir, tout le temps, la prison était beaucoup plus facile à arpenter parce que c'est le 13000, l'espace est très… Quand il y a une alarme et détention dans le 13000 il suffit de sauter de son bureau pour être en détention et savoir ce qui se passe. Ici c'est pas pareil. J'y étais par coup, par nécessité de survie sans doute à un moment. J'étais beaucoup, en détention, j'avais charge d'un secteur. » *« J'étais directeur d'un quartier. Du coup, j'allais volontiers, tous les jours je descendais en détention, j'allais tout… Officiers et personnel. Je suis très serrage de mains (rires) et donc quand j'ai pas envie je me force. Contacts humains, contacts personnels, je me suis beaucoup appuyée sur ça. Il m'est arrivé d'être très très mal dans mon bureau de directeur parce que j'en avais pris une vraiment, une sacrée bonne et voilà, je me récupère et je descends chercher un soutien, sans m'épancher bien sûr. »* **La détention, territoire vital. « L'ingénieur dans son chantier »** *« Du coup, quand je suis revenue vers la détention, j'avais un petit peu peur. Je vais pas savoir faire. Mais très rapidement, j'ai retrouvé cet espace vital. C'est comme un espace vital. Je pense qu'il y a beaucoup de gens qui se dirigent vers cet espace vital. C'est un peu comme un chantier. Un ingénieur sur un chantier doit arpenter. On n'est pas qu'une tête, on est un corps. On doit aller sur le terrain défendre notre affaire, c'est une cour. On s'investit physiquement au sens sportivement et je pense que ça fait partie des choses qui peuvent attirer dans ce métier. »* **Marquer son territoire en détention et affirmer son autorité** *« Après il y a peut-être aussi le côté exercice physique, possession d'un territoire qui doit quelque part avoir un sens. Pour moi il y en a un. »* **Aller chercher l'information en détention** *« Un directeur qui ne serait pas en détention, qu'est-ce qu'il saurait de ce qu'il se passe ? Il va chercher aussi des informations qui ne vont pas lui être remontées. En parlant avec les uns et les autres, il est rare qu'il n'entende pas quelque chose qu'il a intérêt à savoir. »* **Être visible de tout le monde et de partout** *« Je balaie toutes les unités, donc les deux bâtiments de haut en bas à pied. Je prends même pas l'ascenseur. Je prends tout l'escalier, je monte à tous les étages, je salue tout le monde. (rires) »* *« Être visible de tout le monde. Sauf si je suis fatiguée (rires). Je monte au quatrième par l'ascenseur mais je redescends à pied. C'est plus intelligent d'ailleurs. Je redescends étage par étage, unité par unité. Je vais voir tout le monde, tout le monde. »* **La recherche de reconnaissance via les activités de représentation hors pénitentiaire**

		« Les activités de représentation comme numéro 2 m'ont bien sauvée, j'allais dans les comités départementaux de prévention de la délinquance, j'étais connue comme figure. » *« La préfecture, les réunions avec le préfet sur la sécurité, il m'y envoyait fréquemment. J'ai l'impression d'y avoir été souvent. Je mettais souvent mon costume pour aller aux prises de fonction, des commémorations, le 14 juillet, le 8 mai, le 11 novembre, la gendarmerie. Tout ça. Tous ces gens-là me connaissaient. »* **S'appuyer sur un réseau affinitaire d'amitiés professionnelles** *« Malheureusement, les relations restent trop dépendantes de l'affect et ne sont pas suffisamment institutionnelles. Seul mon réseau personnel (au sein de cette administration constituée de collègues, chefs d'établissement ou anciens collaborateurs) me permet de pallier l'absence d'aide, d'accompagnement et de soutien dans l'exercice de mes fonctions. »*
	Harcèlement / stigmatisation	**Le chef d'établissement qui ostracise** *« Alors si on parle de solitude, j'ai connu une configuration de direction où je me sentais seule, très très seule. Je l'analyse. Comment je l'analyse ? Si je l'analyse, mon sentiment c'est que cela tient essentiellement à la personnalité du directeur qui à aucun moment ne m'a considérée comme un collaborateur. Je me sentais comme une intruse, je marchais pas dans son système. »*
	Logement de fonction et frontière psychosociale	**La visibilité permanent** ***e*** *« Ma première expérience de DSP ça m'arrangeait bien ; je venais de me marier. J'ai vécu 4 ans dans les logements de fonction et… ça me semble tout à fait naturel de pas habiter au pied de son logement. Après, les institutrices sont logées, les directeurs d'hôpitaux, je crois. Après il y a un certain rapport… J'étais intéressée par la pénitentiaire tout en pensant que c'était un lieu repoussant finalement toutes ces années. Il y a des prisons où… Après on se fait à tout. Après c'est rigolo c'est comme tout. Quand on fait venir ses amis, après c'est de moins en moins le cas, mais ses amis doivent être présentés au surveillant de la porte donc tout le monde sait qui vous recevez, ce que vous faites, qui sont vos enfants, il y a vie privée, et il y a vie publique. C'est cette visibilité permanente qui est très fâcheuse. »* **L'injonction de disponibilité** *« Parce qu'il y a quelques années, c'était un sujet éminemment difficile. Il y avait une théorie du directeur très zonal, il fallait habiter à 5 minutes, 10 minutes, c'était sacré, le directeur dans son logement de fonction il devait être là jour et nuit à disposition. Ça me semble totalement exagéré. Après, à la réflexion, il faut quand même que quelqu'un soit là pour réagir très vite.*
E/ Pratiques professionnelles innovantes. Projets		**Participation à la mise en place de projets novateurs autour du renforcement de la sécurité des établissements**

institutionnels ; initiatives individuelles et collectives ; actes créatifs au travail.		*« La restauration de la légitimité de la sécurité dans l'administration pénitentiaire. Ça c'était passionnant aussi. Et la création de l'État major de la sécurité, l'installation de cellules de crise quand il y avait des évasions, des évènements, la création des ERIS. Cette mouvance-là. Dans mes 12 années au ministère, j'ai vécu deux périodes passionnantes. J'étais très bien dans mes fonctions. Au début, c'était pas évident de me retrouver à la centrale mais ensuite c'est devenu passionnant. »* **Rechercher de la reconnaissance lors de la mise en place de projets innovants (ici la commission pluridisciplinaire unique). Investissement fort et plaisir au travail** *« J'ai pu faire un certain nombre de formations, sensibilisation à la situation suicidaire, je me suis investie dans des tas de choses qui avaient un lien à la fois avec la détention et la prévention du suicide, et préparer ça, c'était un sacré travail, parce que j'y ai associé l'UCSA, de fait le médecin psychiatre, un certain nombre de chefs de secteurs, un membre représentant du SPIP du service social, qu'est ce qu'il y avait encore ? Comment ça marchait ça ? Je sais plus parce que je me suis complètement désinvestie de la gestion de la détention. Bon bref, j'avais des trucs comme ça, j'avais des pôles où j'avais besoin de travailler à fond et de travailler beaucoup et ça, ça me convient très bien ; donc je trouvais une gratification, un retour de sympathie, enfin de collaboration valable en transversal. Je me retrouvais sur ça. »*
F/ Soutien social perçu	Hiérarchie et administration centrale	**La direction interrégionale : une ressource toute relative** *« Je crois que le sentiment est assez répandu que les directions interrégionales (DI) ne servent à rien. Même si ça peut être prestigieux à un moment d'être chef de département dans une DI. Si géographiquement, ça m'intéressait, j'irais. Mais je sais quand même après avoir travaillé dans une centrale, que la DI c'est une courroie de transmission. C'est la loi du genre je crois, avec des nuances : la personnalité du DI c'est important quand même. »*
	Pairs professionnels (membres du corps des DSP)	
	Autres catégories de personnel	**La déloyauté** *« C'était pas le chef de détention qui était totalement déloyal, enfin au maximum qu'on puisse l'être. Mais parmi les officiers donc, j'avais pas besoin de parler d'ailleurs… On savait ce qui se passait… à la tête de l'établissement, y avait un pervers. Ça se savait. Tout le monde ne le voyait pas comme ça, ne l'admettait pas comme ça. Mais ça se savait quand même. »*
	Population détenue	**Le directeur directement interpelé par une population pénale dépendante** *« Le directeur n'est plus ce qu'il était bien sûr. Mais parce que voilà, pour les directeurs de secteur, ils peuvent pas partir en détention sans être interpelés. À la limite, le détenu qui le croise, il s'invente un truc à*

		lui demander ; même moi, ils me voient en commission de discipline, donc pour les saquer. Je suis aussi d'astreinte parfois le weekend. Mais bon je m'appuie aussi sur les officiers, tout est… Un certain nombre s'approche : " Madame le Directeur, est-ce que vous pouvez faire ça pour moi ?" Grosso modo, c'est la question " j'ai besoin de cela ". On se sent utile, même si c'est ***un leurre****, utile, nécessaire, voire indispensable à d'autres personnes. Je pense que c'est ça qu'on va chercher.* **Être reconnu comme membre de la direction par la population détenue. Tenir son rôle** *« Oui je saque, mais c'était pour dire, mais même moi, quand ils me croisent ils sont contents de me croiser, on est reconnu comme directeur et ça, c'est très très gratifiant, c'est pas le larbin que personne ne connaît, nous on est identifiés. Même si de temps en temps certains me prennent pour une visiteuse, certains vont me dire " toi t'es moche ". C'est des choses qui arrivent maintenant. Pourtant, quand j'y vais et que je leur fais face, je suis dans le rôle, je saque. »*
	Sphère privée (famille, amis)	
	Regard « sociétal »	
G/ Étayage social et porosité des sphères de vie : les activités	Étayage familial et aménagement du temps de travail	**Le temps partiel pour les activités familiales** *« Depuis que je suis directeur, j'étais à temps partiel pour élever mes enfants. À la centrale, j'avais mes mercredis, c'était du 80 %. Et là c'est du 90 %. Je ne travaille pas actuellement le vendredi après-midi pour être avec mes enfants.»*
	Activités associatives/ bénéfices attendus	
	Activités sportives/bénéfices attendus	**S'éloigner physiquement des collègues** *« Moi je fais du sport. Mais attention je vais dans une salle de sport bien en centre-ville. J'ai pas envie que les collègues me voient, les personnels, les agents. Bref j'ai besoin de couper les ponts. Sinon on se retrouve tous, et sans qu'on s'y attende il nous tombe une question puis deux…. »*
	Loisirs/bénéfices attendus	

H/ Santé	Santé physique	**La fatigue** *« J'étais très fatiguée. Excessivement fatiguée physiquement. Ça m'avait pompée ces années-là. Et à un moment, il y avait une agression tous les jours. »*
	Santé mentale	**Le sentiment de solitude face au suicide (ici d'un détenu)** *« À chaque fois, je me sens seule. Et je mets du temps à m'en remettre. Beaucoup de temps. J'y repense et je ressasse. Est-ce que j'aurais pas pu faire mieux ? Est-ce que j'avais bien tout mis en place ? J'ai dû prendre des traitements pour parfois passer à autre chose. Sinon je m'en sortais pas. »*
	« Somatisations »	

Annexe 8 : Support d'intervention proposé lors du colloque à l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire du 12 décembre 2015. « La fonction de directeur des Services Pénitentiaires »

le cnam CRTD

La solitude professionnelle et ses usages chez les Directeurs des services pénitentiaires

Entre souffrance, résistance et développement subjectif
12 décembre 2015

le cnam CRTD

Commande institutionnelle

- Convention de recherche SDPPSMJ
- Objets de la recherche sur le métier de DSP
  - autour du sentiment de solitude
  - analyse de l'activité réelle
  - « Faire avec »: les stratégies de défense, de riposte et de dégagement.
- Qu'est ce que la psychologie sociale clinique du travail?

le cnam CRTD

Cadre méthodologique de l'intervention

Résultats quantitatifs

- Au total 27 professionnels reçus en entretien dont 13 DSP exerçant en établissement 4 DI ou DI adjoints rencontrés
- 34 entretiens au total
- La durée moyenne des entretiens est de 1h45.
- 2 réunions collectives en DISP

Moyens d'action

- Entretiens semi-directifs
- Observations in situ
- Méthode de l'instruction au sosie: Etude au choix de séquences à forte charge symbolique: la Présidence de la Commission et Discipline; la « gestion » du suicide détenus
- Restitution auprès de collectifs de DSP: réunions managériales en région DI/CE/DSPIP, analyse et élaboration de pratiques auprès de DSP volontaires

le cnam CRTD

Marqueurs d'intensification du travail au sein de l'AP

- **Emergence de la logique gestionnaire**
- **Sur prescription formelle par le cadre législatif (ex: RPE)**
- **Multiplication des attentes des destinataires et évaluateurs de l'activité.**
- **Juridiciarisation et gestionnarisation: les évolutions de l'environnement et du métier**
- **Surpopulation carcérale et densification des flux**
  - La gestion des flux – La maison d'Arrêt-Usine
  - La maison d'arrêt gère des flux circulant qui se densifient. Elle devient *un lieu de passage et de confluence qui ne sait pas transformer*. Cet aiguillage –centre de tri- est ainsi renvoyé au défaut de sens de la mission et à l'incapacité à agir, c'est à dire endiguer le flux ou le transformer. La mission logistique prévaut sur les autres.
- **Prescription émotionnelle et engagement subjectif au service de la mission** (poids des astreintes – injonction des mutations- apparence d'invulnérabilité)
- **Organisation du travail et dispersion au travail**: faire face à un environnement dispersif - la dictature de l'urgence

le cnam GRTD

Seul(s) contre tous?

Invisibilité et défaut de soutien social perçu

le cnam GRTD

Existe-t-il un collectif de direction?

- Le Chef d'Etablissement: la figure du patron gestionnaire
- Le binôme CE-Adjoint
- Le risque d'invisibilité pour les N°3, 4, …
- Organigramme formel et responsabilités réelles
- La dimension des conflits interpersonnels
  - Anciens Vs Nouveaux
  - Sécuritaires Vs Humanistes
  - « être du dedans »; « venir du dehors »

le cnam GRTD

Perception subjective de l'Administration

- Une Institution « insuffisamment bonne »

  La parole muselée

  Le défaut de reconnaissance

  L'exposition aux risques : l'entretien du sentiment d'insécurité

  « Sortir le parapluie »
- *« Il faut se couvrir à tout prix, sans cesse sortir le parapluie »*

  Le sacrifice individuel pour la survie du collectif

le cnam GRTD

Le défaut perçu de soutien social

- Qu'est ce que le soutien social?
- Etre avalé par la prison: parole de Chef d'Etablissement

« Moi dans les dîners, quand on me demande ce que je fais, je dis que je suis directeur d'hôtel. Après ça dépend si la personne s'intéresse vraiment à moi ou pas. Si elle poursuit, alors je lui dis qu'il existe peu de chambres individuelles, que le confort c'est pas encore ça, que c'est un établissement particulier… J'en ai marre d'être l'objet de la curiosité de la prison (…) Au début, c'est rigolo, ensuite c'est pesant puis insupportable »

le cnam GRTD

Rapport aux pairs: conflits et rivalités sourdes

- Se « toiser »
- « *Dans quelle mesure cette morphologie du corps n'impacte-t-elle pas tout finalement? Suis-je vraiment si seul, alors qu'en fait tout le corps me regarde? Si je me plante dans mon établissement, pour peu qu'il soit réputé en plus comme "peu difficile", cet échec est en plus un risque de perdre la face aux yeux des collègues. Problèmes amplifiés, déformés, exploités le cas échéant par des rivaux battus lors de mutations, de vieilles inimitiés d'ENAP, des antagonismes syndicaux…Cette dimension "corps à 500 » où tout le monde se connaît, se toise, se succède sur les postes »*
- Rumeur et logique de l'étiquette
- La proximité intrusive: le sentiment de solitude

  La difficulté pour construire « une capacité d' être seul »

  Le défaut perçu de solidarité au sein du corps

le cnam GRTD

Défenses individuelles et collectives

- *« C'est mon établissement »*: le réflexe défensif des baronnies
- Le risque de radicalisation par les idéologies défensives de métier
- Le Déplacement de la zone de clivage entre bon et mauvais objet: la généralisation de la méfiance et du soupçon

  Les corps « nobles » (Magistrature, Préfectorale…)

  L'Administration Centrale

  Les détenus

  Les agents

  Les gradés

  Le collègue ….

le cnam GRTD

Seul avec soi-même

L'injonction d'invulnérabilité apparente

le cnam GRTD

Le logement de fonction

- L'avantage en nature
- L'empiètement symbolique
- La vie professionnelle qui fait intrusion
- Est-ce un « chez soi »?
- Construire son chez-soi ailleurs
- Exemple d'une controverse professionnelle autour du logement de fonction

le cnam GRTD

Qui s'occupe de nous?

- Le cas de l'événement grave: la gestion du suicide détenu.
  - Le sentiment d'impuissance face au libre arbitre
  - La mise à distance de la mort par l'outillage procédurier
  - Porter l'événement en soi
- Un DSP peut-il s'autoriser à consulter un psychologue des personnels?

le cnam GRTD

Présider, est-ce décider? Le cas de la CDD

- Solitude et isolement du pouvoir
- Les adresses de la décision
- L'industrialisation de la CDD Vs l'individualisation de la sanction?
- Préparer ou ne pas préparer la CDD
- L'injonction de décider rapidement
  - Exemple de déplacement par l'instruction au sosie
- Les destinataires de la décision: la décision appartient-elle au DSP? Se reconnaît-il dans la qualité de son travail?

le cnam GRTD

Seul à réinventer le métier?

Le défaut d'élaboration collective

le cnam GRTD

Cœur du métier: Paroles de DSP

- *« Certains collègues vous diront que leur cœur de métier c'est de diriger. Ils sont directeurs, pour aujourd'hui et pour toujours, en prison comme vers d'autres horizons. Outre le côté prétentieux de cette conception, je crois qu'ils se trompent. Être directeur, c'est une fonction (être un bon directeur une - poly- compétence), pas un métier. Directeur de prison, oui c'est un métier. J'aurais tendance à dire la même chose d'un professeur: une fonction; un professeur de philosophie: un métier. Un métier, c'est peut-être finalement une fonction + un contenu, et au fil du temps aussi une expérience. C'est peut-être spécieux, empirique, sans doute n'ai pas encore assez lu sur la question ni encore assez réfléchi quoique j'en pense. »*
- *- « Commander n'est pas plaire; J'aime mon métier, je l'ai choisi non seulement parce qu'il est divers dans ses missions, mais aussi parce que c'est un métier d'encadrement. Dire qu'on aime "diriger" renvoie à cette première image du professionnel "autoritaire ».Pourtant, être directeur, c'est diriger, c'est à dire donner une direction et veiller à ce que le bateau garde son cap malgré les tempêtes. Décider, c'est donc prendre position, faire des choix au détriment d'autres solutions. Alors, oui, il faut, accepter de déplaire, accepter d'être celui qui tance, réprimande, sanctionne et recadre. Être celui-là n'est pas très valorisant , quelques fois amusant, mais aussi injuste et agaçant parce que tellement réducteur. »*

le cnam GRTD

Vers une solitude développementale: seul mais relié aux autres

Sphères de vie privée/professionnelle
Qu'est-ce que la juste distance aux autres?

le cnam GRTD

Développer la capacité à être seul

- Elaborer sur le métier: institutionnaliser le conflit et la « dispute professionnelle »
- Aménager des espaces d'élaboration collective où l'on construit une capacité à être seul: analyse comparative de pratiques.
- Malgré l'évolution du métier, se reconnaître dans une histoire commune qui déborde la seule appartenance à la famille pénitentiaire
- Retrouver le sens du métier pour accéder à la reconnaissance

le cnam GRTD

Solitude et normativité

- **La dimension du projet**
- « Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence, et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi » (Canguilhem, 2002) .
- Le concept « vulgaire » de santé se distingue soigneusement de l'absence de maladie : « On ne peut accepter la vie qu'à condition d'être grand, de se sentir à l'origine des phénomènes, tout au moins d'un certain nombre d'entre eux. Sans puissance d'expansion, sans une certaine domination sur les choses, la vie est indéfendable » (Canguilhem, 1984).

La restauration des capacités d'initiative et des marges de manoeuvre

le cnam GRTD

Régulation individuelle du système des activités

- L'alternance stratégiques entre liaison et déliaison de la Pénitentiaire
- Priorités familiales Vs Priorités professionnelles
- Féminisation du corps
- L'aspiration à la régulation individuelle du modèle de vie
- **De la perspective conflictuelle** : insiste sur les effets négatifs des conflits entre rôles professionnel et familial, l'épuisement des ressources mobilisées, l'interférence horaire et l'interférence de contraintes entre les deux domaines (Saint-Onge et al., 2002 ; Dikkers et al., 2004).
- **… A la perspective de « l'accroissement » (*enhance*) ou de « l'enrichissement de rôles »** (Greenhaus & Powell, 2006 ; Van Steenbergen et al., 2007) : repose sur l'hypothèse de synergie entre ces deux domaines et d'un transfert facilitateur de ressources issues de la participation à certains rôles vers d'autres rôles qui seraient ainsi mieux accomplis.

Résumé

Les effets délétères de la montée de l'isolement au travail et des pathologies associées de la solitude sont aujourd'hui couramment admis. Cette étude a pour objectif d'éclairer la nature des liens entre l'isolement et son vécu, la solitude professionnelle. A cette fin, nous nous intéressons à la catégorie socioprofessionnelle des cadres dirigeants, et plus particulièrement à la population des directeurs de maisons d'arrêt. Notre approche est issue de la psychosociologie clinique du travail. Nous nous basons sur l'observation de situations de travail, l'analyse du contenu d'entretiens semi-directifs conduits auprès de 13 directeurs, les résultats obtenus lors de la mise en œuvre de la méthode réflexive d'instruction au sosie auprès de 3 d'entre eux. Les résultats montrent effectivement la fabrication de l'isolement lié à l'exercice du pouvoir, et le morcellement des collectifs professionnels induit par l'intensification du travail. La modernisation prescrite à marche forcée de la prison amplifie ce phénomène, laissant les directeurs de prisons affronter seuls la transformation accélérée de leurs missions, à l'abri des murs. Les dirigeants de maisons d'arrêt parviennent pourtant à riposter au délitement du lien social au travail. Le sujet peut répliquer de différentes façons à l'épreuve psychique de solitude. Nous distinguons trois natures et expériences différentes d'une même solitude professionnelle, dépendant des ressources externes ou internes, matérielles, sociales et psychiques dont le sujet sait se saisir.

Mots clés : isolement, solitude, lien social, soutien social, cadres dirigeants, prisons

Résumé en anglais

The noxious Effects of the Rise of the isolation in the Work and the Pathologies associated by the Solitude are admitted today usually. This Study has for objective to light the nature of the Links between Isolation and lived on the Isolation in the Work, that is, the professional Solitude.To this End, we are interested in the socio-professional Group of the senior Executives, and more particularly in the Population of the Directors of Prisons. The Subject can answer in various Ways to the psychic Test of Solitude. We so distinguish three Natures and Experiences different from the same professional Solitude, depending on Possibilities that the Subject has to seize external or internal Material, social and psychic Resources.

Keywords : Isolation, Solitude, social Link, social Support, managing Executives, Prisons