

Directeurs des Services Pénitentiaires

44^{ème} PROMOTION

Mémoire
de recherche
et d'application
professionnelle

LA SOLITUDE PROFESSIONNELLE DU DIRECTEUR DES SERVICES PENITENTIAIRES

Présenté par Charlotte PICQUENARD

JUIN 2016

Charlotte PICQUENARD

DSP 44

**La solitude professionnelle
du directeur des services pénitentiaires**

Sommaire

Propos introductifs	p. 7
<u>I- Etat des lieux</u>	p. 14
A- Des facteurs protéiformes propices à l'émergence d'un sentiment de solitude....	p. 14
1- Des facteurs objectifs	p. 15
2- Des facteurs subjectifs	p. 18
B- Un environnement professionnel étayé, facteur antinomique avec la solitude.....	p. 24
1- Une multiplicité d'acteurs	p. 24
2- Des dispositifs d'encadrement.....	p. 30
C- Un paradoxe qui transite par les représentations sociales	p. 32
<u>II- Hypothèses éprouvées</u>	p. 35
A- La solitude résulte du poids des responsabilités	p. 35
B- La solitude procède d'un soutien institutionnel lacunaire	p. 40
C- L'étude quantitative du point de vue des directeurs	p. 45
<u>III- Les réponses institutionnelles et individuelles apportées</u>	p. 54
A- Les remèdes employés	p. 54
B- Les perspectives d'amélioration	p. 60
Bibliographie.....	p. 66
Annexes.....	p. 71

Sigles et acronymes

AICS : Auteur d'infraction à caractère sexuel

AP : Administration pénitentiaire

CD : Centre de détention

CE : Chef d'établissement

CDD : Commission de discipline

CNRS : Centre national de la recherche scientifique

Copil RPS : Comité de pilotage de prévention des risques psychosociaux

CP : Centre pénitentiaire

CPIP : Conseiller pénitentiaire d'insertion et de probation

CPU : Commission pluridisciplinaire unique

DA : Directeur adjoint

DAP : Direction de l'administration pénitentiaire

DFSPIP : Directeur fonctionnel du service pénitentiaire d'insertion et de probation

DIA : Directeur interrégional adjoint

DISP : Direction interrégionale des services pénitentiaires

DSP : Directeur des services pénitentiaires

DUERP : Document unique d'évaluation des risques professionnels

ENAP : École nationale d'administration pénitentiaire

EPM : Établissement pour mineurs

FO-Direction : Force ouvrière - Direction

IFO : Indemnité de fonctions et d'objectifs

InVS : Institut de veille sanitaire

JAP : Juge d'application des peines

MA : Maison d'arrêt

MC : Maison centrale

MPO : Management par objectifs

OS : Organisation syndicale

PRO : Pratiques de références opérationnelles

RPS : Risques psychosociaux

SNDP : Syndicat National des Directeurs Pénitentiaires

SPIP : Service pénitentiaire d'insertion et de probation

TOS : Témoignage officiel de satisfaction

Propos introductifs

« *Vous allez faire un métier exaltant, mais vous verrez, vous vous sentirez seule* ».

Tels furent les propos par lesquels, dès l'arrivée sur mon lieu de stage, le chef d'établissement m'a interpellée. Ce postulat m'avait déjà été renvoyé par mes collègues du service pénitentiaire d'insertion et de probation (SPIP), pour qui la réussite du concours de directeur des services pénitentiaires (DSP) signifiait le deuil du travail en équipe.

Il a été conforté par mes premières lectures : « *Le taulier, confessions d'un directeur de prison* » d'Olivier Maurel¹ ou « *Être directeur de prison, regards croisés entre la Belgique et le Canada* » de Gérard De Coninck et Guy Lemire², qui dans leur description du métier de directeur dédient chacun un chapitre à sa solitude. Ces auteurs partent du présupposé que la solitude est un attribut inhérent à la fonction de directeur, sans toutefois interroger sa fatalité.

Pourtant, la question du bien-être au travail se pose avec d'autant plus d'acuité qu'une progression exponentielle des suicides parmi les agents de l'administration pénitentiaire a été révélée par une enquête de l'Institut de veille sanitaire³ publiée le 31 mars 2015. L'actualité de cette préoccupation est d'ailleurs attestée par la lettre de l'ex-Garde des Sceaux adressée aux magistrats et agents du ministère de la Justice le 9 mars 2015 :

« *Je suis consciente que [...] notre ministère s'est longtemps reposé sur vous pour porter l'institution sans se soucier de votre bien-être au travail. Mais je suis confiante*

¹ Maurel O., *Le taulier, confessions d'un directeur de prison*, Paris, Fayard, Documents, 2010.

² De Coninck G. et Lemire G., *Être directeur de prison, regards croisés entre la Belgique et le Canada*, Paris, L'Harmattan, Champ pénitentiaire, 2011.

³ Marchand J.L., Doulat T., Moisan F., *Description de la mortalité des agents et ex-agents de l'administration pénitentiaire : analyse de la mortalité par cause entre 1990 et 2008*, site de l'Institut de veille sanitaire, <http://www.invs.sante.fr/Publications-et-outils/Rapports-et-syntheses/Travail-et-sante/2015/Description-de-la-mortalite-des-agents-et-ex-agents-de-l-administration-penitentiaire> (pages consultées le 15 avril 2015).

dans notre capacité collective à assurer à tous les agents des conditions de travail plus sereines, plus épanouissantes et apaisées. Je veux [...] un vrai changement dans les méthodes et dans l'ambiance, pour le bien-être de chacune, chacun d'entre vous. »

Par ailleurs, le champ de la solitude professionnelle s'étend au-delà du périmètre public ou même national puisqu'elle ressort d'un sondage effectué l'année dernière par l'Université de Stanford, auprès de plus de 200 dirigeants, administrateurs, et cadres supérieurs de grandes entreprises privées nord-américaines⁴.

En conséquence, les fondements de cet axiome devront être questionnés. Cependant, une définition des termes du sujet s'impose au préalable afin d'en délimiter l'étendue.

1- Tout d'abord, la solitude est définie par le dictionnaire *Larousse*⁵ comme le fait d'être seul ou de se sentir seul, sans compagnie, à l'écart des autres.

Dans le cadre de la présente recherche, la distinction retenue sera celle de Jean-Claude Kaufmann, sociologue au Centre national de la recherche scientifique (CNRS) : la solitude en tant que sentiment, subjective, s'opposant à l'isolement, mise à l'écart objective.

Le sociologue souligne le faible rapport entre la solitude et l'isolement. En effet, ses travaux sur la solitude conjugale⁶ démontrent que les personnes en couple se sentent presque aussi souvent seules que des célibataires.

La perception de la solitude est d'après lui liée au niveau d'attente de chaque individu et aux mouvements croisés de représentation sociale : le sentiment subjectif de solitude dépend du regard que l'individu porte sur sa propre situation, mais aussi de la façon dont il se sent jugé par le regard des autres. Cette perception est relative selon la personnalité, le contexte, le parcours professionnel. Le processus identitaire et d'estime de soi interfère également.

Le paradigme précité rejoint le point de vue de Norbert Elias⁷ pour qui :

⁴Stell F., *La solitude du CEO*, Le monde économique, <http://www.monde-economique.com/management/1076-la-solitude-du-ceo> (page consultée le 17 février 2015).

⁵ *Dictionnaire de langue française*, Larousse, Paris, 2014.

⁶ Kaufmann J-C., *Sociologie du couple*, Paris, PUF, 1993, 128 p.

« *Le spectre du concept de la solitude est assez large. Une [...] forme de solitude, [...] étroitement sociale, apparaît quand un être vit dans un lieu ou dans une position qui ne lui permettent pas de rencontrer des êtres du type dont il sent qu'il a besoin* ».

La solitude sera donc ici le sentiment d'un individu estimant ses interactions relationnelles insuffisantes, indépendamment de l'importance de son capital social.

Ce capital social s'entend au sens de Pierre Bourdieu⁸, se fondant sur le capital économique et le capital culturel :

« *Le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance ou d'interreconnaissance* ».

Afin de circonscrire le champ d'étude, la focale sera portée sur la solitude professionnelle telle qu'elle semble vécue au quotidien. L'impact sur la vie personnelle et familiale de la mobilité, des logements de fonction ou des contraintes ne sera donc pas abordé.

En outre, la solitude recoupe des notions voisines. Ainsi, l'individualisme s'en rapproche en ce que l'individu a tendance à s'affirmer indépendamment des autres, à ne pas faire corps avec un groupe. L'idéal vise toutefois à concilier épanouissement personnel et collectif.

Autre concept analogue, l'autonomie représente la capacité à agir par soi-même. Selon Olivier Cousin⁹, ce sentiment est partagé par la majorité des cadres, quelles que soient leurs fonctions, parce qu'il est à la fois une revendication et une réalité vécue. Synonyme de liberté d'organisation dans leur travail, de capacité à négocier et à peser sur les règles, l'autonomie a ses propres limites : les objectifs et contraintes d'efficacité assignés.

⁷ Elias N., *La solitude des mourants*, Paris, Christian Bourgeois, 1982.

⁸ Bourdieu P., *Le capital social : Notes provisoires*, Actes de la recherche en sciences sociales, n°31, 1980, p. 2-3.

⁹ Cousin O., *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, 2004.

2- En corrélation avec le public observé en stage, le terme de « *directeur* » se comprendra comme un directeur des services pénitentiaires exerçant en établissement. Seront alors écartés les professionnels exerçant en direction interrégionale des services pénitentiaires (DISP), à la direction de l'administration pénitentiaire (DAP) ou à l'école nationale d'administration pénitentiaire (ENAP), de même que les chefs de maison d'arrêt non titulaires d'un titre de DSP, en dépit de caractéristiques communes.

Au 1^e janvier 2012, l'administration pénitentiaire comptait 503 personnels de direction sur 35 420 agents. Leurs missions sont fixées par le décret du 15 mai 2007¹⁰ portant statut particulier du corps des DSP qui dispose en son article 1^e :

« Les directeurs des services pénitentiaires forment un corps chargé de l'encadrement supérieur des services pénitentiaires. Ils exercent les fonctions d'encadrement, de direction, de conception, d'expertise et de contrôle des établissements, circonscriptions et services de l'administration pénitentiaire chargés des personnes placées sous main de justice et mettent en œuvre la politique définie à cet effet. »

Ces dispositions reprises dans la plupart des supports institutionnels présentent des fonctions pour le moins polyvalentes. Au-delà du statut particulier propre à chaque corps, le directeur est également soumis au statut général de la fonction publique d'État¹¹ et au statut spécial¹². Le statut spécial a été édicté pour répondre aux besoins propres de l'administration pénitentiaire en raison de sa mission de sécurité publique. Il instaure un régime dérogatoire au statut général, comprenant l'emblématique interdiction du droit de grève.

¹⁰ Le statut particulier est fixé par le décret du 15 mai 2007 portant statut particulier du corps des directeurs des services pénitentiaires.

¹¹ Le statut général de la fonction publique d'Etat est régi par la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, dite loi Le Pors.

¹² Le statut spécial est fixé par l'ordonnance du 6 août 1958 et le décret du 21 novembre 1966 portant règlement d'administration publique relatif au statut spécial des fonctionnaires des services déconcentrés de l'administration pénitentiaire.

Les contours du sujet étant tracés, se pose alors la question suivante : sur quels fondements repose la représentation de la solitude professionnelle du directeur des services pénitentiaires ?

Au-delà, ce ressenti est-il inéluctablement lié à la fonction de DSP, ou seulement à sa représentation ? Quelle singularité par rapport aux autres corps génère un tel présupposé ? Pourquoi épargne-t-il le surveillant, lui aussi seul sur la coursive ? A quelles tâches particulières du métier de DSP se rattache ce sentiment ? Existe-t-il un lien entre l'individualisation des parcours prônée en gestion des ressources humaines et la solitude ? Comment le travail, instrument de réalisation de soi, engendre-t-il ce sentiment négatif ?

Pour tenter de répondre à ces interrogations, après un paragraphe préliminaire présentant la méthodologie employée, un état des lieux sera dressé (I) puis deux hypothèses seront éprouvées (II). Enfin, des pistes amélioratives seront proposées (III).

§ Préliminaire : méthodologie employée

Lors de la première année de la formation de DSP, une phase exploratoire a consisté à recenser les sources théoriques en lien avec le thème choisi, puis à émettre des hypothèses.

En deuxième année, une phase de confrontation de la théorie à la pratique a combiné trois modalités :

- le recueil de propos spontanés émis lors des cours dispensés à l'ENAP ou lors d'entretiens professionnels ;
- des entretiens semi-directifs avec un directeur interrégional et deux directeurs interrégionaux adjoints répartis sur trois interrégions ;
- l'envoi d'un questionnaire à des DSP en poste. Ce document (joint en annexe) allie des questions ouvertes et fermées pour recueillir à la fois des informations quantitatives et qualitatives.

Pour cette dernière modalité, le choix a été fait de diversifier les profils. Parmi 33 DSP interrogés, sont ainsi représentés :

- * des chefs d'établissement (11) et des adjoints (22) ;
- * des débutants (9) et des DSP expérimentés (24) ;
- * des DSP en établissement (24), à l'ENAP (3), en DISP et à la DAP (2), à l'inspection des services pénitentiaires et au contrôle des lieux de privation de liberté (2).

La sélection retenue comporte des chefs d'établissement et des directeurs adjoints afin de vérifier si la solitude est perçue différemment selon la position hiérarchique, tant en ce qui concerne la solitude personnelle que celle qui peut être projetée sur les collaborateurs.

L'ancienneté de certains directeurs a permis de questionner une éventuelle atténuation des difficultés grâce à l'expérience acquise, ou au contraire leur aggravation corrélativement à la progression hiérarchique. Les DSP de la promotion 44, récemment sortis de l'école, ont été inclus pour étudier une éventuelle solitude des débutants.

Outre ces directeurs du secteur public, le questionnaire a été soumis à des dirigeants du secteur privé gérant des entreprises d'une taille analogue à celle de l'administration pénitentiaire (9), ainsi qu'à des cadres exerçant dans d'autres administrations (3). La proportion est moindre, le sondage étant ici exploité principalement à titre comparatif.

Un total de 45 réponses a été obtenu, tous profils confondus, le cœur de cible restant les DSP en établissement.

I- Etat des lieux

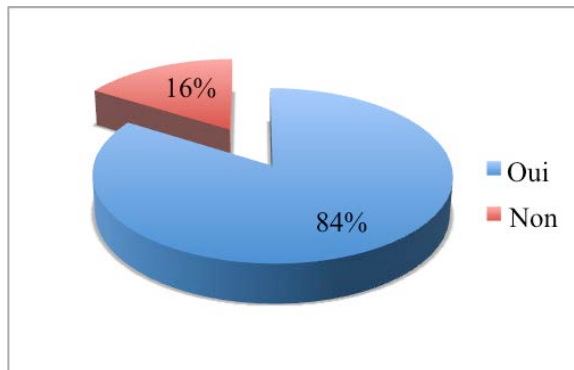
La solitude professionnelle des DSP est affirmée de façon récurrente (A), malgré un contexte collectif (B). Ce paradoxe transite par les représentations sociales (C).

A- Des facteurs protéiformes propices à l'émergence d'un sentiment de solitude

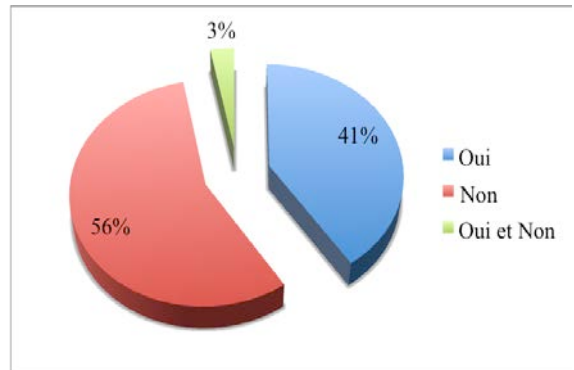
« La solitude, c'est un sentiment qu'on éprouve sur le terrain, chez les DSP certainement, mais surtout chez les chefs d'établissement. [...] Il y a tellement de collègues qui ont ce sentiment. »

Ici émanant d'un ancien chef d'établissement actuellement détaché, ce type d'allégation est récurrent. Complété par une abondance d'ouvrages sur la solitude des cadres, des décideurs ou des dirigeants, il rend la réalité de ce ressenti incontestable. Les résultats du questionnaire le corroborent également :

Le sentiment de solitude :



Sa fatalité :



Sur l'ensemble du panel interrogé (33 DSP), uniquement 5 directeurs déclarent ne pas se sentir seuls. Paradoxalement, chacune de ces 5 personnes énumère ensuite des moments où elle éprouve ce ressenti, voire même en constate la fatalité dans la question suivante. Ce sentiment quasi-unanime transcende les catégories professionnelles, telles que débutants/expérimentés, chefs d'établissement/adjoints, privé/public. Néanmoins, la

tendance s'inverse entre la solitude perçue et sa fatalité : les personnes interrogées restent optimistes.

En pratique, des facteurs objectifs (1) et subjectifs (2) créent ou accentuent la scission entre le DSP et son entourage professionnel.

1- Des facteurs objectifs

Le clivage transparaît au travers de la matérialisation du lien hiérarchique (a) et de la répartition des lieux (b).

a- L'isolement hiérarchique

« D'abord le cadre a un statut. Il est placé en dehors du groupe des salariés non cadres, il fait partie d'une classe à part : l'encadrement. Il cesse de déjeuner avec les personnes qui ne sont pas cadres et se met à déjeuner avec d'autres cadres. »

Cette vérité catégorique connaît des nuances en pratique. Néanmoins, l'isolement statutaire, ainsi décrit par le sociologue Henry Mintzberg, est prévu par l'organigramme de chaque établissement, qui n'instaure, de fait, qu'une seule personne à sa tête. La frontière hiérarchique se matérialise d'ailleurs par la tenue vestimentaire et l'absence d'uniforme porté au quotidien par les directeurs¹³.

De plus, le mythe de l'écart abyssal entre la rémunération des personnels de surveillance et celle des DSP creuse un fossé. Cet écart prend sa source dès le recrutement, dont les niveaux varient tant par les diplômes requis que par les catégories socioprofessionnelles représentées¹⁴. Il est prolongé par l'opposition entre un travail de bureau et un travail de terrain. Si l'usure générée par le travail de terrain est souvent citée comme plus évidente, le travail de bureau apparaît moins quantifiable et moins visible.

¹³ Malgré un uniforme de cérémonie créé par la circulaire du 15 juillet 2003.

¹⁴ En 2014, 89% des DSP externes étaient recrutés à un niveau bac + 4 (pour un niveau minimum exigé à bac + 3) tandis que 20% des surveillants étaient diplômés de l'enseignement supérieur (pour un niveau minimum exigé au BEPC). Bessière L., *Carrière et trajectoires professionnelles des directeurs des services pénitentiaires*, Agen, CIRAP-ENAP, dossiers thématiques, 2014. Et Gras L., *Données sociodémographiques de la 188e promotion de surveillants*, <http://www.enap.justice.fr/elevés/actualite.php?actu=442> (page consultée le 8/6/2015).

Enfin, un turnover spécifique distingue les membres de la direction. D'après Patrick Mounaud (directeur interrégional des services pénitentiaires)¹⁵, ce turnover perturbe les autres personnels, les partenaires et la population pénale. Pour lui, bien que la continuité soit garantie par la feuille de route fixée par la DISP et par les équipes en place, une stabilisation serait à envisager. Réduire la mobilité permettrait effectivement de resserrer les liens mais nuirait aussi à la dynamique professionnelle de renouvellement.

A la démarcation statutaire peut s'ajouter un éloignement géographique.

b- L'isolement spatial

Autre facteur matériel, la localisation des bureaux conditionne l'isolement ou les interactions de la direction. En effet, le mode de vie des personnes détenues et le travail des personnels sont tributaires des bâtiments. Christian Demonchy¹⁶ regrette à ce titre que « *les constructions immobilières récentes¹⁷ entraînent une segmentation structurelle et professionnelle* ». Selon lui, en fragmentant les espaces à l'intérieur de la prison, l'architecture de ces établissements cloisonne les différents acteurs de l'institution. Elle produit « *une juxtaposition de services précisément identifiés et définis dans leurs fonctions, assurées par des catégories professionnelles bien distinctes* ». Pour illustration, dans un Centre pénitentiaire de Bourgogne la structuration des lieux restreint les échanges impromptus :

« Les bureaux des directeurs sont en zone administrative à l'extérieur. Du coup, c'est difficile de garder le contact avec la détention parce que c'est long de franchir les grilles, de traverser la cour. Les réunions aussi ont lieu en zone administrative hors détention. »

¹⁵ Mounaud P., Colloque *Les métiers pénitentiaires, enjeux et évolution vers une professionnalisation*, Dossier documentaire 11 et 12 septembre 2013, p. 53.

¹⁶ Demonchy C., « Architecture carcérale et métiers pénitentiaires », *Les métiers pénitentiaires : Enjeux et évolutions*, Agen, éditions Les Presses de l'ÉNAP, 2014, p. 69.

¹⁷ Notamment les établissements construits suite à la loi du 22 juin 1987, dits « établissements 13000 » du fait du programme immobilier créant 13000 places.

Inversement, dans un vieil établissement parisien : « *Le bureau du directeur est en détention, en face de la photocopieuse donc beaucoup de monde défile et il peut les voir quand sa porte est ouverte.* »

Pour Christian Demonchy¹⁸, à défaut d'un projet global de vie sociale et collective, la coordination entre tous les acteurs de « *cette institution multiservices est censée se faire dans une salle de réunion où est convoquée la commission pluridisciplinaire unique (CPU)* ».

Le choix de l'endroit où se tiennent les différentes instances revêt alors une importance stratégique : « *Pour les CPU et les CDD¹⁹, la direction traverse toute la détention, ça permet de rester connecté avec le terrain.* »

Une directrice de la région Rhône-Alpes a pour ce motif choisi de déporter le rapport de détention matinal, à tour de rôle, dans chaque bâtiment d'hébergement. Des rites peuvent également être instaurés pour corriger cet éloignement, à l'initiative tant des DSP que des autres personnels : « *La directrice de détention, le matin, elle va tôt au travail et elle fait le tour de tous les étages.* » Ou encore : « *Il y a souvent des débriefings autour des cigarettes. C'est connu des agents, qui en profitent pour passer quand la directrice fait sa pause.* »

De surcroît, la géographie des lieux comporte parfois une dimension symbolique, comme dans cet établissement d'Aquitaine : « *Le chef d'établissement a un énorme bureau, l'adjoint aussi. Le numéro trois a un tout petit bureau isolé à l'autre bout du couloir.* »

Si cette mise à l'écart nécessite a minima un effort supplémentaire d'intégration, elle reflète en l'occurrence l'isolement du troisième adjoint par rapport au fonctionnement global de l'équipe de direction. Cette dérive a été portée à l'extrême dans un autre centre de détention du sud :

¹⁸ *Ibid.*, p. 70

¹⁹ Commissions de discipline.

« La numéro deux était isolée à tout point de vue. Les gens ne venaient plus la voir, elle était court-circuitée. Et elle, elle a adopté une stratégie de repli dans son bureau, en se noyant dans les rapports. »

Là encore, l'isolement se nourrit du contexte matériel mais le catalyseur reste la volonté d'implication de l'ensemble des protagonistes : les facteurs objectifs favorisant l'émergence d'un ressenti négatif sont étroitement intriqués avec les facteurs subjectifs.

2- Des facteurs subjectifs

La solitude provient à la fois des relations interpersonnelles (a), des circonstances (b) et de l'organisation elle-même (c).

a- La solitude engendrée par les relations interpersonnelles

- Dans l'établissement, l'ambiance au sein de l'équipe de direction semble déterminante. Cette équipe se constitue dès l'accueil, dont 3 cadres regrettent de ne pas avoir bénéficié. Puis, des divergences dans le type de management (plus ou moins de proximité,...), la façon de travailler, les clivages d'opinions ou l'écart de génération peuvent accentuer le déficit de cohésion.

« Le CE²⁰ c'est un vieux de la vieille qui a gravi tous les échelons alors c'est difficile avec les externes, encore plus avec les femmes. Dommage pour moi... Je pense qu'il me trouve trop à cheval sur les procédures. J'ai déjà refusé des ordres illégaux. Parfois même je lui imprime des textes. »²¹

De son côté, une chef d'établissement de Franche-Comté reconnaît que ses échanges sont teintés de méfiance :

²⁰ Chef d'établissement.

²¹ Propos d'une jeune directrice affectée dans un centre de détention de Normandie.

« On peut être conseillé, mais il faut vérifier que le conseil n'est pas influencé par la peur de celui qui le donne, par un lobby particulier, par une volonté de confort ou de paix sociale. »

Il arrive aussi que des dissensions contre-productives se manifestent :

« J'ai parfois le sentiment que ceux qui devraient nous soutenir guettent le faux pas pour nous enfoncer et par là même s'en trouver valorisés. »²²

Pour autant, une obligation de loyauté²³ lie tout DSP à sa hiérarchie, comme le rappelle un directeur de Bourgogne :

« Entre l'adjoint et le CE, en cas de mauvaise entente, la loyauté doit primer sur l'organisation qu'on voudrait instaurer, même si de notre point de vue ça dysfonctionne. »

Comme lui, 5 DSP rattachent la solitude à l'obligation de loyauté envers le chef d'établissement, en cas de désaccord ou de mésentente avec celui-ci.

Ressentie par deux adjoints, une inéquitable répartition de la charge de travail nuit également à la cohésion. La position hiérarchique ne préserve cependant pas de ce sentiment d'injustice puisqu'un chef d'établissement et un chef d'entreprise déplorent eux aussi la passivité de certains de leurs collaborateurs directs.

- Hors de l'établissement, Sébastien Ladreyt²⁴ décrit une concurrence implicite et une méfiance entre directeurs, nourrie des inimitiés de l'ENAP, des rivalités syndicales, de la frustration issue des mutations.

b- Une solitude circonstanciée

Certaines situations catalysent communément la solitude :

²² Pour un adjoint de région parisienne.

²³ Fondée sur l'article 7 du Code de déontologie.

²⁴ Ladreyt S. (psychologue du travail au Conservatoire national des arts et métiers), Séminaire sur le métier de directeur dans l'administration pénitentiaire, ENAP, le 12 décembre 2014.

« J'ai eu deux tentatives de suicide en même temps, chacune à un bout du bâtiment. J'étais la seule sur site, j'avais qu'un gradé. Quand on est sur le moment à gérer tout, on se sent seul. »²⁵

« J'étais seule physiquement, face à l'opposition massive d'une centaine de personnels, pour instaurer une ronde d'œilletons à 5 heures du matin. »²⁶

« J'ai été sans adjoint pendant 4 mois. »²⁷

A l'instar de ces illustrations, l'isolement physique (exprimé par 10 personnes) arrive en tête des circonstances les plus citées. Il inclut les vacances de poste, les astreintes et les intérim (3 personnes). Ce dernier cas de figure doit être mis en lien avec la position hiérarchique, l'adjoint endossant les responsabilités du chef d'établissement en son absence.

« En général, je me sens pas vraiment seule. Juste, je me suis sentie seule quand j'ai assuré l'intérim du chef d'établissement. C'était pas simple parce que c'était des officiers que je connaissais d'avant. »²⁸

La prise de décision arrive au deuxième rang des situations spontanément mentionnées (dans 7 questionnaires), suivie de la gestion de crise. Si celle-ci est majoritairement mal vécue (6 questionnaires), cette perception n'est pas unanime :

« La solitude ne ressort pas nécessairement dans les moments de difficulté professionnelle (incident majeur en détention, conflit avec les OS²⁹) où, que ce soit par solidarité ou par nécessité, l'équipe d'encadrement a tendance à se ressouder et les

²⁵ Expérience d'une directrice de Normandie.

²⁶ D'après l'adjointe d'un centre de détention du Nord.

²⁷ Mots du chef d'établissement d'une maison d'arrêt de l'Est.

²⁸ Propos d'une directrice adjointe de maison centrale.

²⁹ Organisations syndicales.

services annexes (DI³⁰, préfecture, magistrats, FSI³¹) à venir en soutien. En outre, une partie des personnels vient toujours se positionner aux côtés de son chef (par des propos d'encouragement, de remerciement ou simplement par le zèle mis dans l'exécution des ordres). »³²

Vient ensuite l'annonce d'un décès, reprise par 4 interlocuteurs.

Par ailleurs, un contrôleur des lieux de privation de liberté dénonce la brutalité de l'exposition judiciaire et médiatique :

« La solitude, c'est un sentiment qu'on éprouve sur le terrain [...]. Il y a des situations tellement dramatiques à vivre qu'il faut être très fort mentalement pour les supporter, avec tous les regards jugeants : les magistrats, les personnels, les médias, les familles de détenus... »

L'exercice d'une fonction de représentation dans un contexte d'opposition, syndicale ou non, a également été évoqué comme générateur de solitude :

« La directrice de détention, elle s'est retrouvée seule face à toute l'équipe médicale et à la JAP³³ pas aidante. Elle a fait une tentative de médiation mais la JAP était pas du tout positionnée sur la sécurité. C'était un traquenard, elle a mis fin à la réunion en disant que c'était l'impasse et qu'elle les laissait discuter. C'est une technique de l'UCSA³⁴ d'arriver en masse avec des techniciens. A nous de faire pareil, de venir avec le major chargé des extractions, etc. C'est important d'avoir des éléments précis et chiffrés pour contrer. »³⁵

c- La solitude produite par l'organisation

D'une part, la tendance à l'individualisation des parcours professionnels constitue un terreau favorable à l'apparition de la solitude. Bien que ce critère ne soit pas

³⁰ Direction interrégionale.

³¹ Forces de sécurité intérieure.

³² D'après un DSP actuellement en poste à la DAP et précédemment adjoint en établissement.

³³ Juge d'application des peines.

³⁴ Unité consultative de soins ambulatoires, aujourd'hui appelée unité sanitaire, c'est-à-dire l'infirmerie.

³⁵ Observations d'une stagiaire DSP lors d'un retour de stage.

spécifique aux DSP, Olivier Cousin³⁶ rappelle en ce sens que du statut découle un engagement personnel :

« Le lien à l'entreprise ou à l'administration, à l'emploi et donc à la rémunération est vécu et appréhendé sur un plan strictement individuel, comme s'il s'agissait d'un face à face. »

En sus, les relations hiérarchiques dans l'administration pénitentiaire sont marquées par l'individualisation depuis l'instauration du management par objectifs en 2002, les objectifs et leur évaluation étant propres à chaque dirigeant.

D'autre part, l'intensification du travail au profit d'une logique gestionnaire, la dispersion des missions et la gestion de l'urgence sont les critères générateurs de solitude retenus par Sébastien Ladreyt³⁷. S'y ajoutent les restrictions budgétaires, limitant la marge de manœuvre, et l'exposition au risque, entretenant un sentiment d'insécurité.

Cette vision est notamment partagée par Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac³⁸ :

« La pression, le stress, la souffrance, la peur, l'obligation de faire toujours plus, la course à la performance sont autant d'éléments qui caractérisent les enjeux du travail et le rendent de plus en plus pesant. »

Parallèlement à l'intensification du travail et au culte de la performance, analogues au secteur privé, un groupe de recherche du CNRS³⁹ signale des difficultés propres au secteur public. Il dénonce *« les effets paradoxaux des réformes menées sous le couvert de la nouvelle gestion publique et de la diffusion d'une éthique opposée aux valeurs traditionnelles gouvernant l'action publique. Les encadrants publics sont au*

³⁶ *Ibid.*

³⁷ *Ibid.*

³⁸ Aubert N., de Gaulejac V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Editions du Seuil, Economie humaine, 1991.

³⁹ GDR 10 (Groupe de recherche du CNRS sur les cadres), Quatorzième journée d'étude, *Encadrer sous contrainte : les encadrants des organisations publiques*, <http://gdr-cadres.cnrs.fr/resumejournee14.htm> (page consultée le 15 mars 2015).

cœur des contradictions existant entre les modèles managériaux et les fonctionnements bureaucratiques. »

Ces propos laissent apparaître une distorsion dans le rapport aux institutions, voire une perte de sens du métier : le DSP, ne se reconnaissant plus dans les valeurs prônées, peut se sentir en retrait par rapport au collectif.

Au demeurant, l'exercice de ce métier comporte une forte dimension relationnelle.

B- Un environnement professionnel étayé, facteur antinomique avec la solitude

Les DSP sont entourés d'une multiplicité d'acteurs (1) et d'outils d'accompagnement (2).

1- Une multiplicité d'acteurs

DSP est une profession au carrefour des interactions humaines (1), à commencer par l'équipe de direction (2).

a- Une profession au carrefour des interactions humaines

Au cours des années 1950, l'école américaine de Palo Alto⁴⁰ a révolutionné le champ des sciences humaines en plaçant la communication et la notion de système au centre de sa théorisation. Ne pas séparer l'individu du contexte culturel et relationnel dans lequel il évolue devient le fondement d'un modèle qui s'applique aussi bien à la famille qu'à la psychiatrie ou au monde du travail. Selon la devise de cette école, « *on ne peut pas ne pas communiquer* ». Toute relation humaine implique des interactions, même le silence ou l'inaction. Dans la lignée d'Aristote⁴¹ pour qui « *l'homme est un animal social* », le paradigme de l'école de Palo Alto transposé à l'administration pénitentiaire repositionne chaque agent à la croisée des contacts humains, y compris le directeur.

Ainsi Henry Mintzberg⁴² définit-il le cadre comme « *à la charnière entre son organisation et un réseau de contacts* ». Celui-ci maintient en effet des relations avec trois groupes de personnes : ses supérieurs, ses subordonnés et les personnes extérieures à l'unité qu'il dirige. Comme ses homologues, le DSP pratique un métier où les relations humaines sont prédominantes, en interne comme en externe. D'une part, il collabore avec les différentes catégories de personnels pénitentiaires de son établissement, des directions interrégionales ou de l'administration centrale. D'autre part, des liens se tissent avec d'autres institutions au sein même de l'établissement,

⁴⁰ Picard D., Marc E., *L'école de Palo Alto*, Paris, PUF, Que sais-je, 2013.

⁴¹ Aristote, *La politique*. Cité par Arendt H., *La condition de l'homme moderne*, Paris, Evolution, Pocket (2002).

⁴² Mintzberg H., *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Paris, Editions d'Organisation, coll. Références Poches, 2006.

notamment à l'égard des agents du service public hospitalier ou de l'éducation nationale, des gestionnaires privés. Enfin, son réseau relationnel s'étend aussi à l'extérieur, essentiellement en direction de la préfecture, des magistrats, des forces de sécurité intérieure et des pompiers.

Dans son analyse du travail des cadres, Henry Mintzberg recense dix rôles professionnels qu'il répartit en trois groupes : interpersonnel, informationnel et décisionnel. En premier lieu, l'autorité formelle dont les dirigeants sont investis induit des obligations et des activités de nature interpersonnelle, dont un rôle de représentation. En second lieu, ils occupent « *une position centrale dans le réseau des interactions*⁴³ » grâce à un accès privilégié à l'information externe et interne, qu'ils recueillent et diffusent. En troisième lieu, le cadre est substantiellement impliqué dans toutes les décisions importantes prises par son organisation.

Ce primat manifeste de la dimension relationnelle dans les activités du directeur s'inscrit pour Olivier Cousin dans un contexte hiérarchique. Son ouvrage présente les cadres comme une « *courroie de transmission des politiques et directives* » de l'administration centrale, assurant une « *fonction de relais entre la direction et les exécutants* ». Le DSP traduit effectivement en actes les orientations de la DAP, il veille à la conformité des procédures et de l'organisation du travail.

D'après Luc Boltanski et Eve Chiapello⁴⁴, les nouvelles organisations du travail libèrent cependant les dirigeants de cette fonction de relais pour en faire des animateurs. L'image de la structure pyramidale laisse place à un circuit de communication :

« *Les cadres gardent une position hiérarchique, mais celle-ci n'est plus synonyme d'ordre à donner ou de tâche à faire exécuter. La communication apparaît comme maître mot et symbole d'un ordre nouveau, où l'écoute et l'encouragement se substituent aux ordres et aux impératifs.* »

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ Cités par Cousin O., *Ibid.*, p. 58.

Si le management participatif est bien encouragé au sein de l'administration, cette thèse est toutefois à tempérer au regard des impératifs de sécurité inhérents à la détention et non négociables.

L'enquête⁴⁵ de Christian Baudelot et Michel Gollac permet de conclure sur l'aspect relationnel. Portant sur le bonheur au travail, elle en identifie des sources⁴⁶ à dominante interactionnelle. A ce niveau, les activités du DSP présentent indéniablement des gages d'épanouissement professionnel.

Cet étayage est renforcé par la proximité d'une équipe de direction.

b- Une équipe de direction

Les échos du terrain démontrent dans certains endroits une forte cohésion : en région parisienne « *dans toute l'équipe de direction, il y a la notion de staff, de solidarité* » ; dans le Centre « *il y a une très bonne ambiance, la directrice est pas seule. Chacun valorise les autres, ils sont solidaires.* » ; dans le Nord « *il n'y a pas du tout de solitude. Il y a de la bienveillance, du soutien.* »

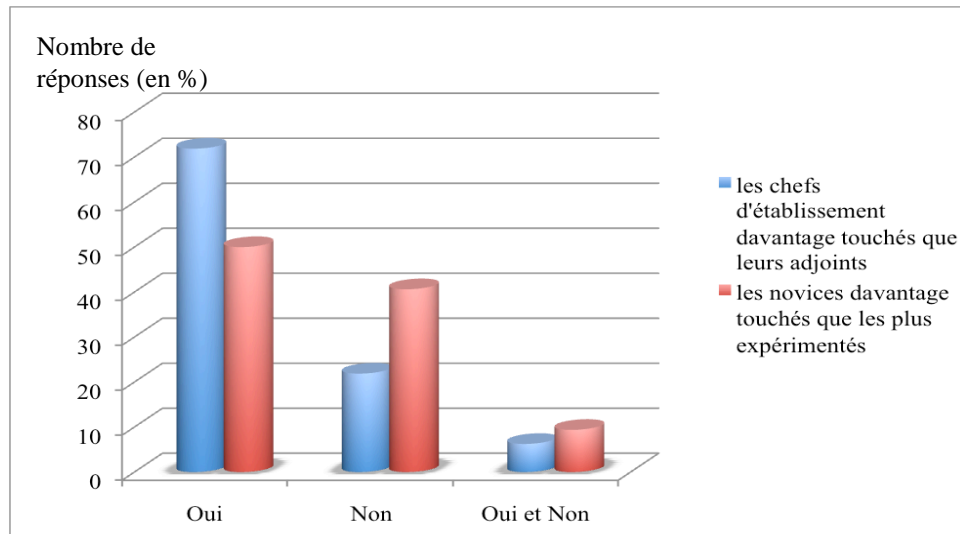
Ces établissements où règne un esprit d'équipe au sein de la direction partagent des points communs : des fiches de poste définissent clairement le rôle de chacun et des espaces d'échange quotidiens existent, qu'ils soient formels (dans le Nord et en région parisienne) ou informels mais tout aussi réguliers (dans le Centre).

L'impact de la position hiérarchique a dû être vérifié, dès lors que traditionnellement le chef d'établissement est perçu comme plus affecté par la solitude qu'un directeur adjoint. De leur côté, les troisièmes ou quatrièmes adjoints s'exposent quant à eux à un risque d'invisibilité, de mise à distance.

⁴⁵ Baudelot C., Gollac M., *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard, Témoignages, 2003.

⁴⁶ L'enquête recense quatre sources de bonheur au travail : avoir des contacts avec autrui ; aider, s'occuper de quelqu'un ; faire, créer quelque chose ; voyager comme source d'enrichissement personnel.

Typologie des DSP les plus visés



La prévalence des chefs d'établissement parmi les victimes de la solitude est une opinion largement répandue : elle est reprise dans 71,88 % des réponses. En revanche, la distinction entre novices ou expérimentés est plus atténuée : 41 % des réponses la confirment mais 50 % l'infirmen. Les 9 % restants adoptent eux-mêmes une position mitigée.

Au sujet de la spécificité des chefs d'établissement, l'un d'eux (aujourd'hui inspecteur des services pénitentiaires) précise :

« C'est une évidence, la réflexion est le plus souvent partagée au sein de l'équipe de direction, mais seul le CE aura à l'assumer en cas de difficultés. Tout au contraire, si le choix effectué s'avère le bon, dans une collaboration intelligente le succès sera lui celui de tous. »

A l'appui de cette assertion, la justification systématiquement apportée est la difficulté à prendre des décisions et à assumer des responsabilités. Cette perception émane à la fois des chefs d'établissement eux-mêmes (8 réponses) et de la représentation que s'en font leurs collègues (16 réponses), parfois à partir de faits concrets. Un adjoint en établissement pour mineur (EPM) argumente en ce sens :

« L'ensemble des textes renvoie cette responsabilité aux CE. Par ailleurs, seuls les CE ont vécu des situations de mises en examen alors qu'ils ne maîtrisent pas les flux des détenus et les effectifs des personnels. »

Au-delà de la responsabilité, d'autres facteurs surgissent pour justifier la spécificité des chefs d'établissement : le travail avec les organisations syndicales (dans 2 questionnaires) ; la prise en étau entre l'administration centrale et le terrain (dans 3 questionnaires).

Le schéma appelle toutefois deux remarques. Tout d'abord, le panel infirmant le postulat comporte un chef d'établissement. Ensuite, les DSP affectés en direction interrégionale ne sont pas épargnés par ce sentiment⁴⁷.

Ceux qui jugent chaque catégorie de DSP identiquement exposée à la solitude l'expliquent notamment par l'absence de réunions d'adjoints (une occurrence) et par une fragilité davantage liée à la personnalité de chaque DSP (une occurrence).

Hodgson, Levinson et Zaleznik⁴⁸ qualifient le regroupement de cadres de « *constellation des rôles de direction* » : au sein du groupe de direction coexistent plusieurs rôles spécialisés et maintenant dans leur ensemble une complémentarité. Henry Mintzberg⁴⁹ précise en ce sens que le chef s'occupe pour une large part des questions externes tandis que son adjoint s'occupe des questions internes (répartition calquée sur les gouvernements). La spécialisation des rôles s'enracine dans la personnalité des cadres dirigeants et emporte des conséquences importantes sur leur comportement dans l'organisation.

Ces théories sont décelables dans les paroles d'un agent analysant les dysfonctionnements d'un établissement de région parisienne :

« Le chef d'établissement reste dans son bureau et s'occupe de la représentation. Il est invisible en détention. C'est mal perçu, parce que venir en détention ça signifie la prise en compte et la reconnaissance des personnels. L'adjointe est partout en détention, à la place des officiers, de ses collègues, du chef de détention et des

⁴⁷ Conformément aux dires d'une DSP y ayant travaillé.

⁴⁸ Cités par Mintzberg H., *Ibid.*, p. 132.

⁴⁹ *Ibid.*, p 144.

surveillants. La conséquence c'est que les personnels ne prennent plus d'initiative. Du coup, les numéros trois et quatre font ce qu'elles veulent, à la périphérie. L'une estime que chacun a sa place, que les officiers doivent faire remonter avant qu'elle intervienne sur un incident, donc elle se déplace pas. L'autre planifie ses passages en détention et prévoit des audiences. »

Le manque de concertation, amplifié par les attitudes diamétralement opposées, transforme ici la complémentarité en dissension. Henry Mintzberg précise à ce titre que le partage des rôles d'encadrement ne fonctionne que « *dans la mesure où l'information cruciale peut être efficacement partagée*⁵⁰ ».

Cet auteur élabore une typologie des dirigeants, parmi lesquels se distingue le cadre nouvellement nommé. Un cadre qui prend son poste a en effet tendance à passer plus de temps que les autres à développer des contacts et à recueillir de l'information. Il traverse ensuite une période d'innovation, avant de se stabiliser à une structure régulière de travail. Le discours d'un chef d'établissement du centre de la France reprend cette distinction :

« Les jeunes directeurs éprouvent souvent des difficultés à trouver un équilibre entre trop en faire ou pas assez. [...] Au début, il faut beaucoup aller en détention pour identifier les personnes ressources et comprendre le fonctionnement de l'établissement. »

Concernant la distinction entre les directeurs en début ou en fin de carrière, les réponses ne sont pas catégoriques, certains DSP reconnaissant d'eux-mêmes que leur position est discutable.

Pour certains, les profanes sont protégés par l'équipe qui les accueille (7 suffrages), alors que les plus expérimentés se censurent parce qu'ils sont censés savoir (2 suffrages). Pour d'autres, les débutants doivent affronter la perte de leurs illusions à l'égard de l'administration (2 suffrages) et il leur manquera le réseau ainsi que le recul acquis au gré des événements vécus (10 suffrages).

⁵⁰ *Idem.*

De surcroît, les directeurs bénéficiant d'une ancienneté n'estiment pas systématiquement les jeunes professionnels plus atteints qu'eux par la solitude (8 suffrages).

L'expérience ne semble donc pas être une condition décisive, les avis étant très partagés. En revanche, le critère jugé déterminant pour éviter la solitude en début de carrière consiste en une équipe de direction étoffée, qu'elle soit expérimentée ou non.

A la pluralité de partenaires entourant le directeur s'ajoutent des outils participant à lui prescrire un comportement dans l'exercice de ses fonctions.

2- Des dispositifs d'encadrement

Ces dispositifs reposent sur un cadre normatif (1), institutionnel (2) et sur la formation (3).

Premièrement, le cadre normatif permet de dégager le DSP d'une part de sa responsabilité en corsetant sa pratique professionnelle. L'adjointe d'un centre pénitentiaire explique :

« Je me sens pas vraiment seule parce qu'en centrale, on est surtout des exécutants des décisions de la DAP. On a une faible marge de manœuvre. »

Une profusion de lois dicte également ses choix. Pour n'en citer que des extraits symboliques, la loi pénitentiaire du 24 novembre 2009⁵¹ a contraint le directeur à s'entourer d'assesseurs extérieurs lors de la commission de discipline ou lui a interdit de faire fouiller systématiquement la population pénale, tandis que la loi du 12 avril 2000⁵² lui a imposé d'organiser un débat contradictoire avant toute décision individuelle défavorable.

Au-delà des règles légales et réglementaires, le Code de déontologie a été élaboré dans une volonté de normer et d'harmoniser les pratiques. L'édition des guides « *pratiques de références opérationnelles* » (PRO) poursuivent ce même objectif.

⁵¹ Aujourd'hui reprise par les articles R57-7-8 et suivants du code de procédure pénale (concernant les assesseurs extérieurs) et par les articles R57-7-79 et suivants du même code (concernant les fouilles).

⁵² Désormais codifiée dans les articles L121-1 et suivants du code des relations entre le public et l'administration.

Michel Crozier⁵³ rappelle toutefois que chaque individu est également un acteur, qui conserve une capacité d'action bien que la structure le conditionne.

Deuxièmement, le cadre institutionnel formalise l'aide à la décision au sein de commissions ou réunions : commissions pluridisciplinaires uniques ; commissions de discipline ; rapports de détention ; comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ; etc.

En outre, si le dialogue social nécessite de composer avec les organisations syndicales, celles-ci sont aussi force de proposition et source d'information, ne serait-ce qu'en matière de conditions de travail des agents.

De même, l'ouverture de la prison aux partenaires extérieurs restreint certes les prérogatives du chef d'établissement, mais permet aussi un partage des décisions et l'apport de compétences spécialisées. Christian Demonchy⁵⁴ indiquait à ce sujet lors du colloque sur les métiers pénitentiaires : « *Le législateur ne diminue pas les pouvoirs de l'administration pénitentiaire mais élargit la liste des responsables de la prise en charge des personnes incarcérées.* »

Troisièmement, la formation (initiale ou continue) à l'ENAP fournit un tronc commun de valeurs et connaissances. Suite à un audit de 1997 préconisant des innovations pédagogiques, la formation a été réorganisée aux fins d'un décloisonnement et de formations communes aux différentes catégories et corps pour apprendre à se connaître et travailler ensemble.

⁵³ Crozier M., *L'acteur et le système*, Paris, Points, Essais, 2014.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 61.

C- Un paradoxe qui transite par les représentations sociales

En présence de facteurs tant pour la restreindre que pour l'accentuer, la solitude semble pourtant indéfectiblement agrégée à l'image du directeur. D'où l'émergence de différents paradoxes, à commencer par celui que relève David Riesman⁵⁵ : se trouver entouré d'êtres humains, faire partie d'une masse, ne signifie nullement échapper à la solitude et à l'isolement.

Autre paradoxe, le sentiment individuel de solitude s'enracine dans le processus social de représentation de la solitude. Et inversement, le sentiment intime participe à l'élaboration de la représentation collective, en dépit de la pudeur majoritairement affichée et de l'image d'invulnérabilité attendue du DSP pour rassurer ses subordonnés.

Ces paradoxes ressortent tout d'abord de la théorie du holisme, émise par Emile Durkheim⁵⁶. Le sociologue conçoit chaque être comme entièrement ou fortement déterminé par le tout dont il fait partie. La société exerce une contrainte sur l'individu, qui doit intérioriser les principales règles et les respecter. Les comportements individuels sont donc socialement déterminés.

Pierre Bourdieu⁵⁷ appelle « *habitus* » la façon dont les structures sociales s'impriment dans la tête et le corps de chaque individu par intériorisation de l'extériorité. A cause de sa trajectoire sociale se forment des inclinaisons à penser, à percevoir d'une certaine manière, dispositions qu'il intériorise et incorpore de façon durable. L'*habitus* désigne des manières d'être, de penser et de faire, communes à plusieurs personnes, issues de l'incorporation non consciente des normes et pratiques véhiculées par le groupe d'appartenance.

Si une certaine solitude est ressentie même intimement par le directeur, elle résulte donc d'un déterminisme social, auquel l'organisation dans laquelle s'inscrit le DSP ne saurait être étrangère. Cette idée est confortée par une directrice adjointe de maison d'arrêt qui signale :

⁵⁵ Riesman D., Nathan Glazer, Reuel Denney, *The lonely crowd : a study of the changing american character*, New Haven & London, Yale University Press, 1961.

⁵⁶ Cité par Bessière L., formation initiale dispensée aux élèves DSP 44, ENAP, 2014.

⁵⁷ *Idem.*

« Les agents nous renvoient notre solitude, il faut pas se laisser enfermer. Ils exigent une réponse en disant : " c'est vous la responsable, c'est à vous de me dire, vous devez me répondre ". A nous de rétorquer : " non, je décide en équipe, j'ai pas tout le pouvoir". »

Sébastien Henry⁵⁸ corrobore cette solitude émanant de l'environnement professionnel et la relie à la représentation du cadre :

« En tant que décideur, vous avez probablement aussi une expérience de la solitude. De même qu'il y a le mal des montagnes, quand l'altitude met le corps à l'épreuve, il y a la solitude des sommets [...], quand vous remarquez, après une promotion, que les collaborateurs dont vous vous sentiez proche tendent à prendre de la distance, non pas parce que vous avez changé, mais parce que vous représentez maintenant davantage d'autorité. »

Les représentations sociales sont des stéréotypes, des grilles de lecture de la réalité, variables d'un individu à l'autre. Jean-Claude Abric⁵⁹ explique que la fonction de ces représentations consiste à la fois à construire des repères identitaires, à comprendre les comportements, mais aussi à les façonner (en amont) et à les justifier (en aval).

Olivier Cousin estime à ce titre qu' « être cadre, [...] c'est s'identifier à un rôle social. La fonction de cadre induit une conduite particulière pour les acteurs ».

Younes Bellatif⁶⁰ abonde en ce sens. Selon lui « le décideur est fantasmé » et l'exercice du pouvoir l'amène à trois renoncements : « Renoncer à être perçu pour soi, renoncer à une forme d'insouciance sociale, renoncer à la spontanéité ». Chaque acte prenant une dimension équivalente au pouvoir investi et incarné, il doit alors être pesé et réfléchi. Younes Bellatif en conclut que le décideur vit une solitude proportionnelle à la complexité de l'organisation dont il a la charge.

⁵⁸ Henry S., *Quand les décideurs s'inspirent des moines*, Paris, Dunod, Inter Editions, 2012.

⁵⁹ Abric J.-C., *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, Quadrige essais débats, 2011.

⁶⁰ Bellatif Y., *Les masques des décideurs*, La vie éco, <http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/les-masques-des-decideurs-13275.html> (page consultée 2 avril 2015).

De ces théories et des éléments recueillis sur le terrain naît une problématique : comment le DSP, à la charnière entre l'homme et son métier, s'approprie-t-il intimement la solitude renvoyée par la représentation collective de sa fonction ? Et ce, en dépit d'interactions humaines abondantes dans son environnement professionnel et d'un encadrement normatif étoffé ?

L'étude de cette problématique s'est fondée sur deux hypothèses.

II- Hypothèses éprouvées

Les hypothèses avancées émanent des entretiens menés lors de la phase exploratoire ou de propos énoncés spontanément lors des cours dispensés à l'ENAP. L'étape suivante a été, par un plus large recueil de données, d'en vérifier la récurrence et les circonstances.

Deux hypothèses seront soulevées : ce ressenti provient du poids des responsabilités (A), ainsi que d'un soutien institutionnel lacunaire (B). Elles seront ensuite confrontées à l'appréciation des professionnels (C).

A- La solitude résulte du poids des responsabilités

La solitude découle à la fois de la difficulté à prendre une décision (1) et à en assumer les conséquences (2).

1- La décision, apanage du directeur

La décision incombe au directeur en tant que détenteur de l'autorité formelle, en témoigne ce chef d'établissement de Bourgogne : « *Quand il n'y a plus personne vers qui faire remonter la décision, le directeur est seul.* » Les répercussions qui s'ensuivent peuvent être mal vécues :

« J'ai eu dans ma carrière de manière incessante l'impression d'être un imposteur permanent aux yeux des autres. [...] On vous fait toujours comprendre que vous avez pris la mauvaise décision alors que si cela avait fonctionné, cela aurait été une excellente décision. »⁶¹

Inversement, une confusion apparaît dans les témoignages, entre bienveillance et solidarité, comme si des collaborateurs à l'écoute allégeaient le poids des décisions, qui restent cependant à prendre et exposent tout autant.

⁶¹ Dires d'un ancien DSP actuellement détaché.

Un article du *Monde économique*⁶² résume la complexité de la prise de décision : « Arbitrer tout en faisant participer, déléguer tout en contrôlant, faire vite tout en étant prudent, appliquer tout en acceptant de changer, respecter une éthique tout en intégrant des pratiques plus souples,... » Cette liste d'équations que doit résoudre au quotidien le DSP s'articule avec un exercice de l'autorité qui requiert des compétences tout aussi paradoxales : « Être ferme et adaptable, s'inscrire dans le long terme tout en gérant le présent et l'urgent, exiger du résultat rapide tout en optimisant les moyens,... »

En accord avec cette complexité, le prix Nobel d'économie Herbert Simon a montré que les managers prennent pour l'essentiel des décisions ni bonnes ni mauvaises, mais de qualité intermédiaire, l'important étant qu'ils les prennent. Les décisions les plus difficiles, et donc celles qui suscitent le plus d'atermoiements, sont les décisions à fort impact humain.

Par ailleurs, les psychosociologues Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois soulignent que le processus décisionnel comporte des biais : leur « *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* »⁶³ démonte la manière dont les individus justifient des choix qui leur sont en fait imposés.

2- Le fardeau des responsabilités

Celles-ci prennent essentiellement trois formes : la responsabilité administrative (a), pénale (b), politique ou morale (c).

a- La responsabilité administrative

La différence de représentation entre le chef d'établissement et les directeurs adjoints trouve sa source ici :

« *La solitude, c'est un sentiment qu'on éprouve sur le terrain, chez les DSP certainement mais encore plus chez le chef d'établissement car non seulement il décide les choses mais il en porte la responsabilité. C'est une responsabilité fragilisante. Au*

⁶²Stell F., *La solitude du CEO*, Le monde économique, <http://www.monde-economique.com/management/1076-la-solitude-du-ceo> (page consultée le 17 février 2015).

⁶³ Joule R-V., Beauvois J-L., *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, Vie sociale n°2, PUG, 2014.

final, en cas d'événement douloureux, les magistrats, il leur faut malheureusement, pas un coupable, mais quelqu'un qui en porte la responsabilité. »⁶⁴

Une directrice adjointe de maison d'arrêt fonde cette assertion sur l'article D. 265 du code de procédure pénale qui dispose que « *tout chef d'établissement [...] est disciplinairement responsable des incidents ou des évasions imputables à sa négligence ou à l'inobservation des règlements* ». La solitude du DSP est d'autant plus accentuée qu'il est responsable des actes d'autrui qui échappent à sa maîtrise (malgré un contrôle) et qu'il éprouve parfois des difficultés à déléguer⁶⁵.

Par ailleurs, la modernisation de la gestion des ressources humaines se base sur la prise en compte de la performance individuelle et l'alourdissement de la responsabilité pesant sur le directeur. A ces fins, depuis la circulaire du 31 juillet 2002 sur la mise en œuvre du management par objectifs (MPO) dans l'administration pénitentiaire, les DSP se voient assigner des objectifs individuels et sont soumis à une évaluation tout aussi individuelle. La culture du résultat⁶⁶ impacte la rémunération, qui intègre depuis 2008⁶⁷ une indemnité de fonction et d'objectif (IFO).

A cette responsabilité administrative s'ajoute une responsabilité pénale ciblée sur le chef d'établissement.

b- La responsabilité pénale

Tout chef d'établissement peut être poursuivi pour homicide involontaire sur le fondement de l'article 121-3 du Code pénal, qui définit les infractions non intentionnelles. La note du 7 juillet 2009 relative à la responsabilité pénale des chefs d'établissement pénitentiaire tire donc les conséquences de plusieurs décisions judiciaires⁶⁸ rendues à leur encontre. Sur la base de difficultés rencontrées en pratique, elle rattache principalement la responsabilité pénale à cinq situations critiques : le risque

⁶⁴ Paroles d'un ancien DSP actuellement détaché.

⁶⁵ Miramon J-M, Couet D., Paturet J-B, *Le métier de directeur, techniques et fictions*. Paris, EHESP, 2005.

⁶⁶ Ces mesures s'inscrivent dans la lignée de la loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001, qui induit le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats.

⁶⁷ Suite au décret du 17 décembre 2007.

⁶⁸ Décisions de la Cour d'appel de Paris du 3 décembre 2008, de la Cour d'appel de Versailles du 8 novembre 2000, de la Cour d'appel de Lyon des 22 novembre 2002 et 13 décembre 2006.

suicidaire, l'affectation en cellule, l'accès aux soins, l'accident de travail, la violence sur personnels. Cette note insiste sur la traçabilité et le formalisme pour protéger les DSP.

Or après vérification par le biais du questionnaire, ces situations diffèrent de celles citées par les DSP comme génératrices de solitude, à l'exception du risque suicidaire.

c- La responsabilité politique ou morale

Le DSP oriente la politique de l'établissement et en porte la responsabilité.

Tout d'abord, une unanimité se dégage pour estimer que les décisions prises en commission de discipline indiquent aux agents et aux personnes incarcérées les choix stratégiques de la direction. En revanche, les avis semblent partagés quant à la manière dont sont vécues ces commissions, comme le montre un échange entre plusieurs directeurs⁶⁹ :

« On se sent parfois seul à la CDD quand l'enquête est mal faite. On sait qu'on va être seul à expliquer aux surveillants pourquoi on a pas poursuivi alors que les faits sont parfois graves.

- Ça génère pas toujours de la solitude, ça dépend des gens présents à la CDD. Certains surveillants comprennent que l'enquête est insuffisante ou qu'il y a un vice de procédure. Ça dépend du lien avec les surveillants.

- Moi je trouve que le directeur est pas du tout seul, il y a les assesseurs.

- Celui qui porte la sanction et la décision et qui fait face aux agents après, c'est toujours le chef d'établissement. Même si l'assesseur est d'accord, ça lui sera jamais reproché. »

7 questionnaires mentionnent la commission de discipline, dont les difficultés semblent surtout concentrées en début de carrière, ce qu'une jeune directrice⁷⁰ prend avec philosophie :

⁶⁹ A l'occasion d'un séminaire sur la sécurité organisé par les élèves DSP 44, à l'ENAP, le 27 mars 2015.

⁷⁰ Selon l'adjointe d'un centre pénitentiaire de l'Ouest.

« Une mauvaise CDD, c'est un tract et une engueulade avec des agents. Mais c'est aussi une politique disciplinaire qui se dessine et qui s'affine. »

Plus généralement, par ses arbitrages le directeur dégage un cap, une ligne d'action. De la difficulté de cette prise de décision il tire sa légitimité, ce qui faisait dire à Henry Kissinger⁷¹ :

« Le rôle le plus important d'un dirigeant consiste à prendre sur ses propres épaules le poids de l'ambiguïté qui préside aux choix difficiles. Cela fait, ses subordonnés disposent de critères pour se guider et pouvoir passer à l'exécution de leurs tâches. »

La lourdeur des responsabilités peut induire des émotions difficiles à porter seul et un besoin de reconnaissance.

⁷¹ Cité par Lagadec P., *La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs*. McGraw Hill, 1991.

B- La solitude procède d'un soutien institutionnel lacunaire

Elle est provoquée par le manque de reconnaissance (1) et d'exutoire aux émotions (2).

1- La solitude provient d'une insuffisance de reconnaissance institutionnelle

Le journal *Libération* titrait le 28 mai 2013 : « *Des directeurs de prison manifestent devant le ministère de la Justice.* » L'article poursuivait :

« Ce mouvement, très rare dans un corps soumis au droit de réserve, témoigne aussi du sentiment de manque de reconnaissance [...], voire de solitude des directeurs de prison. [...] " Par exemple, nous n'avons aucune directive de notre ministère concernant la pratique des fouilles à nu systématiques que la loi pénitentiaire de 2009 a voulu supprimer sans nous donner les moyens de compenser cette mesure de sécurité ", explique la directrice. »

Si l'article infère la solitude à partir d'une reconnaissance défailante, les propos de la directrice l'imputent davantage à un sentiment d'incertitude ou d'impuissance. Néanmoins, les travaux en cours pour l'obtention de la catégorie A+ témoignent de cette quête de reconnaissance statutaire des DSP. Elle est corroborée par un directeur syndicalement engagé :

« Pour moi les quatre pattes de la solitude, c'est l'argent, la carrière, les nuisances personnelles et sociales, la reconnaissance nationale ou par le DI. Dans la dernière promo de la légion d'honneur, il y avait un seul DSP. Par contre, il y avait beaucoup de magistrats. C'est une reconnaissance nationale et institutionnelle. [...] J'ai eu deux fois plus de TOS⁷² dans la gendarmerie que dans l'AP. En plus l'IFO n'est pas revalorisée. [...] La seule récompense de RH5⁷³, c'est de proposer un poste avec plus de responsabilités, donc plus difficile. »

⁷² Témoignage officiel de satisfaction.

⁷³ Bureau des ressources humaines chargé des directeurs à la DAP.

Ces propos récapitulent différents leviers de gratification employés par l'administration centrale. Dans ce domaine, des études de l'OCDE⁷⁴ réalisées en 2005 et 2007 soulignent que la motivation au travail n'est pas en lien avec les indemnités perçues mais bien avec les perspectives de carrière et l'intérêt du travail. Conformément à la pyramide de Maslow⁷⁵ qui hiérarchise les besoins de l'individu, une prime encourt le risque d'être rapidement occultée, tandis que la reconnaissance du travail est profitable à plus long terme (ce que contredit le DSP puisqu'il mentionne l'argent au même titre que la reconnaissance).

Par ailleurs, selon un syndicat de directeurs :

« La spécificité des risques psychosociaux pour les DSP est intrinsèquement liée [...] à une crise identitaire (consécutives à l'absence de reconnaissance par le corps social et leur tutelle). »

L'identité professionnelle interfère ici avec le mal-être au travail. En effet, une identité forte, un esprit de corps, un sentiment d'appartenance amenuisent la solitude. Les travaux de Laurence Bessière⁷⁶ démontrent que les DSP se rassemblent autour d'un même modèle dominant de carrière, une même loyauté, une même disponibilité. Une solidarité intrinsèque découle de la spécificité de leurs missions. Ces points communs participent à renforcer la solidarité du corps, mais semblent insuffisants dès lors que d'autres difficultés perdurent.

2- La solitude est engendrée par un manque d'exutoire aux émotions

Les activités des directeurs génèrent un impact émotionnel parfois difficile à évacuer⁷⁷ :

« Je me sens seul après une décision difficile ou prise à contrecœur, parce que

⁷⁴ Organisation de coopération et de développement économiques. Etudes citées par Gras G. lors de son intervention dans le cadre de la formation initiale de la promotion DSP 44.

⁷⁵ Maslow A., cité par Bessière L., *Ibid.*

⁷⁶ Bessière L., *Carrière et trajectoires professionnelles des DSP*, Agen, CIRAP-ENAP, Dossiers thématiques, 2014.

⁷⁷ *Ibid.*, p. 162.

c'est moi qui reste seul avec ma conscience et je suis pas toujours satisfait. Une fois, le chef d'établissement m'avait dit de mettre une peine ferme en CDD. J'ai suivi la consigne, c'était contre mon gré. Et après, le détenu s'est suicidé. Ça a été difficile pour ma conscience. Depuis je n'accepte plus de consignes. »⁷⁸

Pour autant, 5 directeurs reconnaissent s'autocensurer et ne pas partager leurs émotions, dès lors que « *le DSP est un pilier qui ne doit pas tanguer* »⁷⁹. La dissimulation des émotions recouvre deux motivations : d'une part « *nombre de DSP demeurent pudiques* »⁸⁰ ; d'autre part « *ce n'est pas ce qu'on attend d'eux* »⁸¹, « *les directeurs sont payés pour aller bien* »⁸². Verbaliser leur solitude est jugé comme un aveu de faiblesse qui mettrait en péril leur autorité.

En outre, les difficultés individuelles restent souvent dissimulées par crainte de stigmatisation. Jean-Claude Kaufmann⁸³ met en exergue deux facteurs entravant la révélation de la solitude. En premier lieu, une stigmatisation plus forte dans les pays développés débouche sur une fragilité plus difficile à avouer. En second lieu, des mécanismes de défense primordiaux opèrent : ceux qui se représentent le plus négativement leur isolement hésitent à se présenter comme souffrant de la solitude.

A ce niveau, systématiser le soutien permettrait peut-être de faire tomber le tabou d'y recourir : « *Imposer un entretien annuel avec un psychologue des personnels serait certainement une très bonne chose.* »⁸⁴ D'autant plus que cette apparence d'inafaillibilité n'exclut pas un besoin d'être écouté :

« J'ai tendance à associer les sentiments d'impuissance et de solitude, particulièrement l'impuissance face à la machine institutionnelle qui, par essence,

⁷⁸ Récit d'un DSP de Bourgogne.

⁷⁹ Dires de la directrice adjointe d'une maison d'arrêt du Nord.

⁸⁰ Citation d'une adjointe du Sud-Ouest.

⁸¹ Selon un entrepreneur privé.

⁸² Propos d'un chef d'établissement de Lorraine.

⁸³ *Ibid.* Elle cible essentiellement les personnels de surveillance mais s'applique aussi aux membres de la direction.

⁸⁴ Suggestion d'un DSP actuellement affecté à l'administration centrale.

n'offre pas de prise à un dialogue humain à même de permettre, y compris lorsque l'on n'a pourtant rien réglé au problème, de se sentir mieux. »⁸⁵

Les directeurs sont certes chargés de prendre en compte les risques psychosociaux (RPS) de leurs agents, mais aucun dispositif spécifique n'est prévu à leur égard. Le Ministère du travail définit les RPS comme des risques professionnels qui portent atteinte à la santé physique et mentale des salariés.

Le rapport Gollac rendu au gouvernement le 11 avril 2011⁸⁶ retient six facteurs de risques : les exigences et l'intensité du travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie et de marge de manœuvre, la mauvaise qualité des rapports sociaux et des relations de travail, les conflits de valeur, l'insécurité de la situation de travail. Comme démontré précédemment, la solitude croise le champ de chacun de ces critères.

Or le caractère éprouvant du métier peut entraîner de graves conséquences, en atteste un ancien DSP :

« Il faut se forger une carapace parce que sinon ça conduit à la dépression voire au suicide. [...] Il y a des situations tellement dramatiques à vivre qu'il faut être très fort mentalement pour les supporter avec tous les regards jugeants [...]. J'ai tellement vu des collègues craquer... »

En complémentarité avec le rapport Gollac, l'Institut de veille sanitaire (InVS)⁸⁷ conclut que les agents pénitentiaires sont « *exposés à des contraintes psychosociales reconnues délétères pour la santé psychique et pouvant constituer un élément déclencheur des conduites suicidaires* ». Certaines contraintes sont spécifiques au milieu pénitentiaire (situations de violence, insécurité, stress, confrontation au suicide des personnes détenues). Le risque est aggravé par l'accès, contrôlé mais possible, à un moyen léthal.

⁸⁵ *Ibid.*

⁸⁶ Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, *Travailler mieux : la santé et la sécurité au travail*, <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Mesurer-les-facteurs-psychosociaux.html> (page consultée le 25 mai 2015).

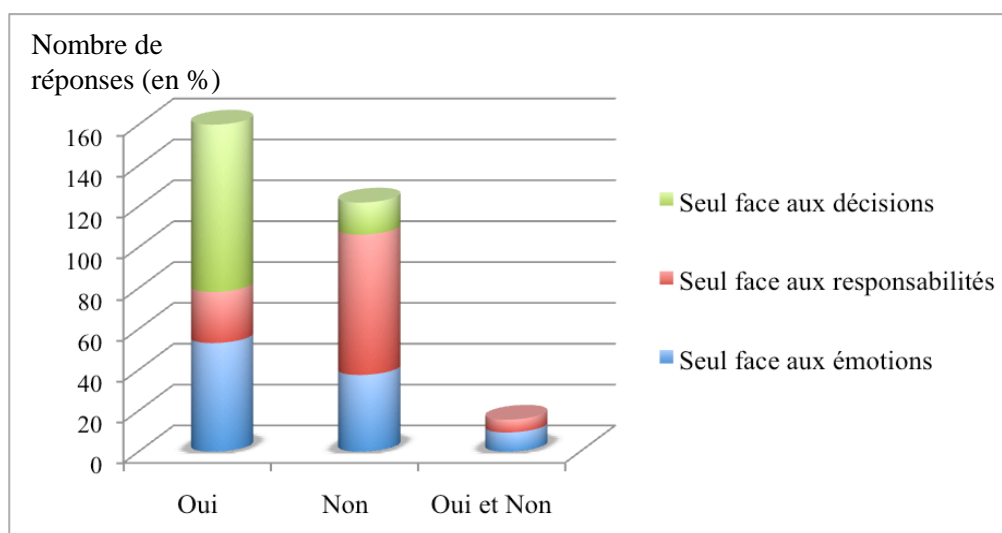
⁸⁷ *Ibid.*

Afin d'en mesurer la pertinence, les différentes pistes d'analyse jusqu'ici présentées ont été soumises à l'appréciation des DSP.

C- L'étude quantitative du point de vue des directeurs

Sur la base des hypothèses émises lors de la phase exploratoire, les directeurs consultés ont évalué les paramètres instigateurs de leur solitude : les décisions (1), les responsabilités (2), la gestion des émotions (3) et le manque de soutien institutionnel (4).

Sources récurrentes de solitude :



Le poids des décisions se manifeste fréquemment (dans 84 % des cas). A contrario, celui des responsabilités est paradoxalement plus facilement supporté (dans 69 % des cas). A l'égard des émotions, le constat est hybride : 53 % des personnes interrogées précisent le subir tandis que 37,5 % ne s'y sentent pas confrontées.

1- Les décisions

a- La prise de décision et la solitude sont induites de la représentation du DSP à laquelle adhère ce cadre de la DAP :

« Gouverner c'est choisir ! Donc décider n'est jamais vraiment difficile. C'est plutôt ne pas y parvenir, parfois, qui m'a fait me sentir seul car en dessous de ce que (je croyais que) l'on attendait de moi. »

S'agissant du type de décision, une majorité de directeurs (11 répondants) considère que les plus ardues concernent les ressources humaines. Sont particulièrement visées celles qui impactent le service des agents (4), les situations individuelles délicates (3) ou à fort enjeu syndical (3). Trancher en matière syndicale est aussi jugé sensible dans le secteur privé (3), malgré une moindre représentativité des organisations professionnelles.

Cette thématique revient comme un leitmotiv chez les DSP expérimentés alors que les débutants ne la mentionnent pas, de par leur domaine de compétence axé sur la détention. 5 interlocuteurs expriment en outre un manque d'outils pour imposer leurs impératifs de service, à l'instar de cette chef d'établissement du Sud :

« C'est entre autres le fait que l'on ait perdu un certain pouvoir disciplinaire et une autonomie dans la gestion au quotidien, où la cogestion avec les représentants des personnels tend à devenir la règle. Le regret à l'inverse de ne pouvoir récompenser les agents le méritant. »

Si l'administration centrale prive effectivement ses cadres d'un levier de gestion des personnels, elle allège aussi leurs préoccupations. La mise en perspective avec les déclarations convergentes des dirigeants du secteur privé permet de relativiser :

« Le plus difficile, c'est pour licencier quelqu'un. Quand on sait qu'il a une famille, des enfants, on retourne ça un moment dans la tête avant de se décider. Après, il faut aussi parfois affronter les réactions des autres salariés qui soutiennent la personne licenciée. »

b- Les arbitrages rendus lors des commissions de discipline sont classés au deuxième rang des préoccupations des DSP (7 avis), puis ceux pris dans l'urgence (5) et ceux frappés de recours (2).

Parmi les décisions, un directeur distingue « celles qui émanent du niveau interrégional ou central et qu'il s'agit plus d'implémenter que de décider » tandis qu'un autre regrette le manque de place laissé à l'initiative locale.

De plus, d'après 5 cadres pénitentiaires, leur prise de position est entravée par une méconnaissance de la réglementation qui se complexifie. L'un d'eux⁸⁸, pourtant expérimenté, estime à ce titre :

*« Les évolutions de la réglementation sont trop ou pas assez rapides :
- trop rapides pour les fouilles corporelles par exemple, des mesures devant être prises avant une prise de position claire de la DAP ;
- pas assez, malgré les évolutions technologiques certaines notes ne sont pas revues (informatique,...). »*

2- Les responsabilités

Deux dirigeants témoignent :

« A partir du moment où j'agis en respectant le cadre réglementaire et en restant fidèle à mes valeurs, je ne me sens pas seule face au poids des responsabilités. »⁸⁹

« J'ai eu la chance de pouvoir exercer mes responsabilités dans des contextes où je n'ai pas eu à ni à mentir ni à tromper. J'assume par conséquent mes décisions pleinement et sans remord. »⁹⁰

A noter que cet aspect est même souvent présenté comme une part attractive du métier (8 suffrages). Un chef d'établissement de l'Est rappelle en outre qu'une *« délégation de pouvoirs à des collaborateurs de confiance permet [d'en] partager le poids »*. Un entrepreneur privé corrobore :

« L'ironie du sort est de me trouver aujourd'hui dans un pays où le sujet devrait être sensible [l'Arabie Saoudite] mais où, grâce à des moyens d'organisation et d'effectifs que nous ne connaissons plus en France, j'ai pu avoir la chance de découvrir qu'avec une bonne équipe, une bonne délégation de pouvoir (y compris pendant les congés !) la solitude se contrôlait. »

⁸⁸ Directeur adjoint de l'Est ayant été chef d'établissement.

⁸⁹ Selon une jeune adjointe du Nord.

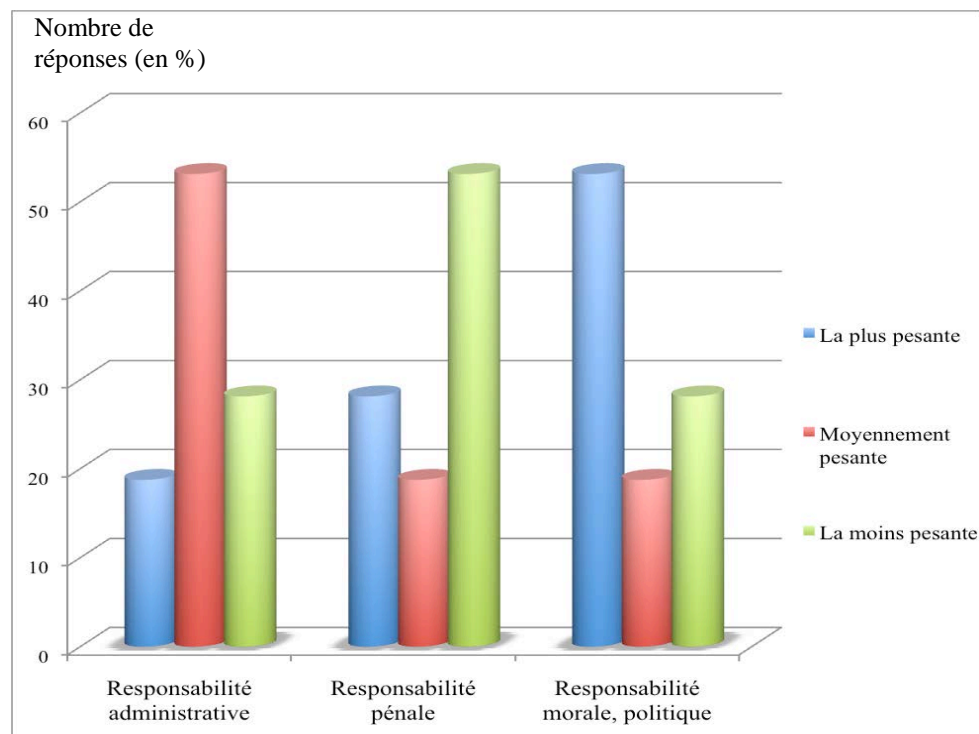
⁹⁰ D'après un entrepreneur privé.

A l'inverse de ses homologues, une directrice du Sud-Ouest désapprouve : « *La responsabilité telle que régie par les textes, être responsable de TOUT et de TOUS, c'est un métier épuisant !* »

Si 5 directeurs corrént cette charge à l'appui défaillant de leur hiérarchie, les autres y puisent majoritairement un soutien (8), surtout auprès de leurs chefs d'établissement (6).

Concomitamment, il a été demandé aux DSP d'évaluer la prégnance de chaque type de responsabilité : administrative, pénale, morale.

Poids des différentes responsabilités :



Les avis, bien que divergents, se révèlent très tranchés : il ressort de ce graphique que la responsabilité la plus pesante pour les DSP est la responsabilité morale, suivie par la responsabilité administrative, la responsabilité pénale étant la moins pesante. Plusieurs personnes (5) reconnaissent se préoccuper uniquement de la

responsabilité morale, les autres restant négligeables au quotidien. Même si elle apporte davantage de recul, l'ancienneté ne dédouane pas de ce poids.

Ici apparaît un décalage entre la représentation du DSP et la réalité puisque, pour mémoire, les chefs d'établissement sont surtout estimés isolés au titre de la responsabilité pénale.

Par ailleurs, 6 dirigeants privés ont ajouté une responsabilité économique, liée à la pérennité de l'entreprise, qui l'emporte selon eux sur les autres types de responsabilité précités.

3- La gestion des émotions

Un directeur interrégional adjoint reconnaît : « *Nous aussi à la DI quand on appelle après un incident, on reste très formels, sans demander si le DSP va bien.* »

Pourtant, « *ils encaissent de nombreuses émotions souvent mal contenues des personnes détenues ou des personnels et font face à des violences (morales ou verbales...)* »⁹¹.

Eux-mêmes expriment spontanément de la colère (5 interlocuteurs), du stress (4) ou de l'impuissance (6), dont certains par manque de pouvoir en matière de gestion des ressources humaines (3). D'autres fois, le sentiment d'impuissance est imprégné de la relation à la hiérarchie, notamment lorsqu'elle les contredit (3) :

« *Je me souviens d'une situation où un détenu avait été agressé gravement par 4 autres. J'avais demandé le transfert des 4 et la DI avait préféré transférer la victime, ce que je comprends en me mettant à leur place. Mais depuis la mienne, lorsque j'ai expliqué à la compagne du détenu qu'elle ne pourrait plus venir au parloir car il allait partir 110 kilomètres plus loin, c'était affreux. Et toujours pas terrible lorsque j'y repense, d'ailleurs.* »⁹²

⁹¹ D'après un chef d'établissement de Franche-Comté.

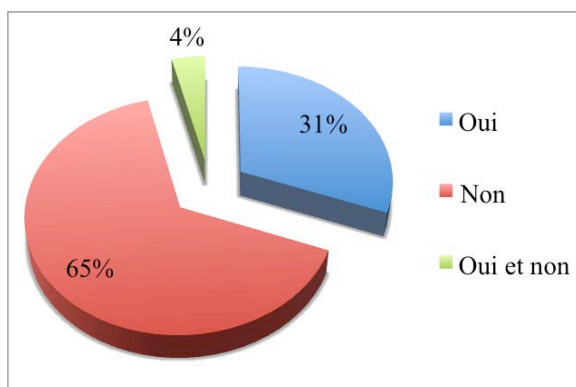
⁹² Récit d'un DSP en poste à la DAP.

4- Un accompagnement institutionnel déficient

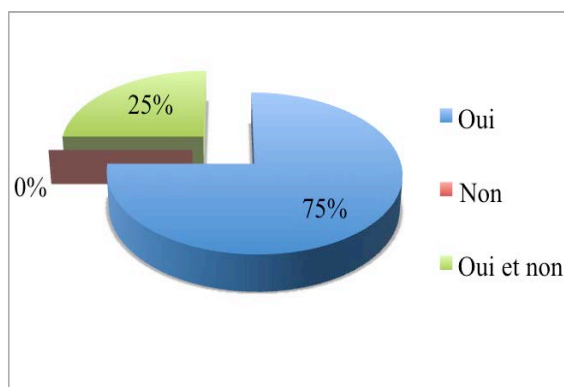
« Le sentiment de solitude peut être renforcé par le manque de soutien souvent animé par la " frilosité politique " de la haute hiérarchie. »⁹³

En tête des causes de solitude (15 suffrages) figure le lien avec les directions interrégionales et l'administration centrale, jugées défaillantes :

Soutien par l'institution pénitentiaire :



Soutien par l'entreprise :



65% des personnes sondées considèrent le soutien fourni par l'administration pénitentiaire insatisfaisant, bien qu'il réponde aux attentes de 31% d'entre eux, 4% restant indécis. A l'inverse, le panel de dirigeants privés ne formule absolument aucun manque de soutien institutionnel, quelque soit la taille du groupe et en dépit de l'absence d'outils tels que la supervision.

Le bilan de la revue des cadres 2013/2014⁹⁴ fait effectivement état d'un « *ressenti général d'insatisfaction* » des directeurs, qui ressort aussi des termes parfois forts employés dans les questionnaires :

« *Le DSP est un pion parmi d'autres, pour lequel l'institution n'a aucune considération.* »⁹⁵

⁹³ Selon un ex-chef d'établissement actuellement détaché (approuvé par 3 collègues).

⁹⁴ Note du 2 octobre 2014 à l'attention de Mme Gorce : présentation du bilan de la revue des cadres, cycle expérimental 2013/2014.

⁹⁵ Déclaration d'une adjointe du Sud ayant exercé en direction interrégionale.

« L'AP est un monstre froid, comme toute administration. »⁹⁶

« Du soutien ? Oui, tant que tout va bien et non, quand il y a un gros problème. »⁹⁷

« L'administration n'hésitera jamais à sacrifier un de ses agents (même un directeur) pour se protéger. »⁹⁸

En premier lieu, ses commandes paradoxales lui sont objectées par 5 directeurs dont l'un, bien qu'exerçant à l'administration centrale, allègue « une lassitude générale liée aux absurdités bureaucratiques ». Un autre acquiesce :

« On subit des injonctions contradictoires : maintenir un niveau de sécurité satisfaisant tout en limitant les heures supplémentaires,... Ces injonctions contradictoires sont relayées par la hiérarchie, mais elles sont vraiment traitées (ou pas) sur le terrain, qui ne peut pas vraiment trouver de bonne solution. En fait, c'est comme au poker, avec une mauvaise donne on ne pourra jamais sortir un carré d'as... Là on se sent vraiment seul. »

En second lieu, sa vision négative lui est reprochée alors qu'un parallélisme des formes est attendu (3) :

« Les efforts réalisés sont rarement salués mais les erreurs toujours sanctionnées. »⁹⁹

« Les critères d'évaluation restent basés sur le pessimisme : nombre de problèmes rencontrés... »¹⁰⁰

⁹⁶ D'après un contrôleur des lieux de privation de liberté.

⁹⁷ Pour une chef d'établissement de Lorraine.

⁹⁸ Opinion de l'adjoint d'un centre pénitentiaire.

⁹⁹ Propos tenus par une directrice de Rhône-Alpes.

¹⁰⁰ Mots du directeur d'un centre de détention de l'Est.

En troisième lieu, l'absence de réponse (pour 4 DSP) et la difficulté à rendre compte (pour 2 DSP) participent à ce ressenti négatif.

Ces constats catégoriques s'opposent à des positions plus tempérées :

« Beaucoup de pénitenciers passent leur temps à vilipender l'institution, mais elle a fait beaucoup de progrès pour saluer l'investissement des professionnels. Il est normal qu'un établissement roule et s'il roule très bien, vous ne serez pas forcément félicité. En revanche, lors d'un événement traumatique l'administration sait être reconnaissante. Nous ne sommes pas si mal lotis en termes de soutien. On voudrait toujours plus et mieux, mais soyons lucides... La priorité reste la prise en charge des personnes détenues, c'est normalement le cœur du métier ???? »¹⁰¹

En ce sens, des ressources existent (4 avis) : *« L'administration a mis en place des mécanismes de soutien des fonctionnaires comme la protection statutaire ou les psychologues des personnels. »¹⁰²*

Ensuite, plusieurs DSP n'attendent pas de soutien de l'institution, estimant que ce n'est pas son rôle (5). Ce point de vue s'articule avec la conception du DSP : *« Mon job est de trouver des solutions et pas de soumettre des problèmes »¹⁰³.*

Il est de surcroît admis que l'administration se porte garante du bien commun (2) :

« Tant que l'on sent que nos interlocuteurs sont conscients de ce que l'on affronte et que leurs refus parfois d'aller dans notre sens sont le fruit d'une recherche d'intérêt global et non de l'indifférence, on ne peut pas leur en vouloir. »¹⁰⁴

A ce titre, les déclarations distinguent l'institution des hommes qui l'incarnent (2), tout comme sont dissociés *« l'opérationnel et la DISP ou DAP »* (2). Ces dernières sont critiquées pour leur méconnaissance du terrain (3).

¹⁰¹ Paroles d'une directrice affectée en maison centrale.

¹⁰² Selon un chef d'établissement aujourd'hui détaché.

¹⁰³ Affirmation d'un directeur de maison d'arrêt.

¹⁰⁴ Pour un directeur exerçant à la DAP.

Le constat de la solitude et de ses sources hétérogènes étant posé, des alternatives doivent être recherchées.

III- Les réponses institutionnelles et individuelles apportées à la solitude professionnelle

La gamme de solutions progressivement instaurée (A) gagnerait à être encore enrichie (B).

A- Les remèdes employés

Seront exposés divers dispositifs luttant contre la solitude (1), puis leur appropriation par les directeurs (2).

1- Les procédés existants

La prise en compte des risques psychosociaux paraît d'autant plus opportune que, d'après Elton Mayo¹⁰⁵, le bien-être au travail accroît la productivité.

Concernant les méthodes pour atténuer la solitude au quotidien, Sébastien Ladreyt¹⁰⁶ indique qu'un stratagème parfois employé consiste en l'identification d'un mauvais objet : les magistrats, les détenus, les gradés, les collègues... Si ce biais ne paraît pas satisfaisant, la mise à distance par l'arsenal procédurier (notamment lors d'un suicide) le semble davantage.

Une autre piste, plus probante, proposée par Emile Durkheim pour lutter contre l'anomie¹⁰⁷, est le renforcement des cadres intermédiaires (ce que sont les DSP entre la DAP et les surveillants). Ce sociologue estime que la division du travail social et la spécialisation visent à créer de l'interdépendance et de la solidarité. En effet, restaurer la capacité d'initiative et la marge de manœuvre, donner du sens, permet d'accepter d'être seul. Valérie Brunel¹⁰⁸, du CNRS, prône, elle, des pratiques réflexives et un travail sur soi pour identifier ses forces et ses faiblesses afin de mieux gérer les interactions.

Par ailleurs, une législation protectrice des agents s'est développée, à commencer par les accords cadre européens relatifs au stress au travail en 2004, puis à la violence et

¹⁰⁵ Mayo E., cité par Bessière L., *Ibid.*

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ L'anomie est définie par Emile Durkheim comme un affaiblissement, une dérégulation du lien social.

¹⁰⁸ Brunel V., *Comment penser les normes comportementales requises chez les cadres ?*, GDR 10, CNRS, <http://gdr-cadres.cnrs.fr/pdf/Final%20GDR%20J10.pdf> (page consultée le 20 février 2015)

au harcèlement au travail en 2007. Ces textes promeuvent tant la prévention que l'accompagnement des personnes en souffrance.

Au niveau national, la tendance actuelle au renforcement de la prise en compte du bien-être au travail se concrétise par l'accord du 22 octobre 2013, signé par les employeurs publics et 8 organisations syndicales. Cet accord instaure l'obligation¹⁰⁹ pour tous les employeurs publics de mettre en place un plan d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux. Un comité de pilotage (dénommé « Copil RPS ») procède à cette évaluation, sur la base d'un document unique¹¹⁰ recensant lesdits risques ainsi que les mesures y répondant.

La prise en compte des RPS se décline au sein de l'administration pénitentiaire. En réponse à l'étude de l'InVS, elle a indiqué qu'un comité de pilotage de prévention du suicide avait été mis en place en 2010. Un numéro vert accessible 24 heures sur 24, « Allô écoute personnels pénitentiaires »¹¹¹, a aussi été instauré à destination des personnels en 2013. Gratuit et anonyme, il relie à des psychologues indépendants. De plus, un plan d'accroissement du nombre de psychologues des personnels a été lancé en 2010 (ce qui a porté leur nombre à 60 actuellement).

¹⁰⁹ Obligation reprise par les articles L. 4121 et suivants du code du travail.

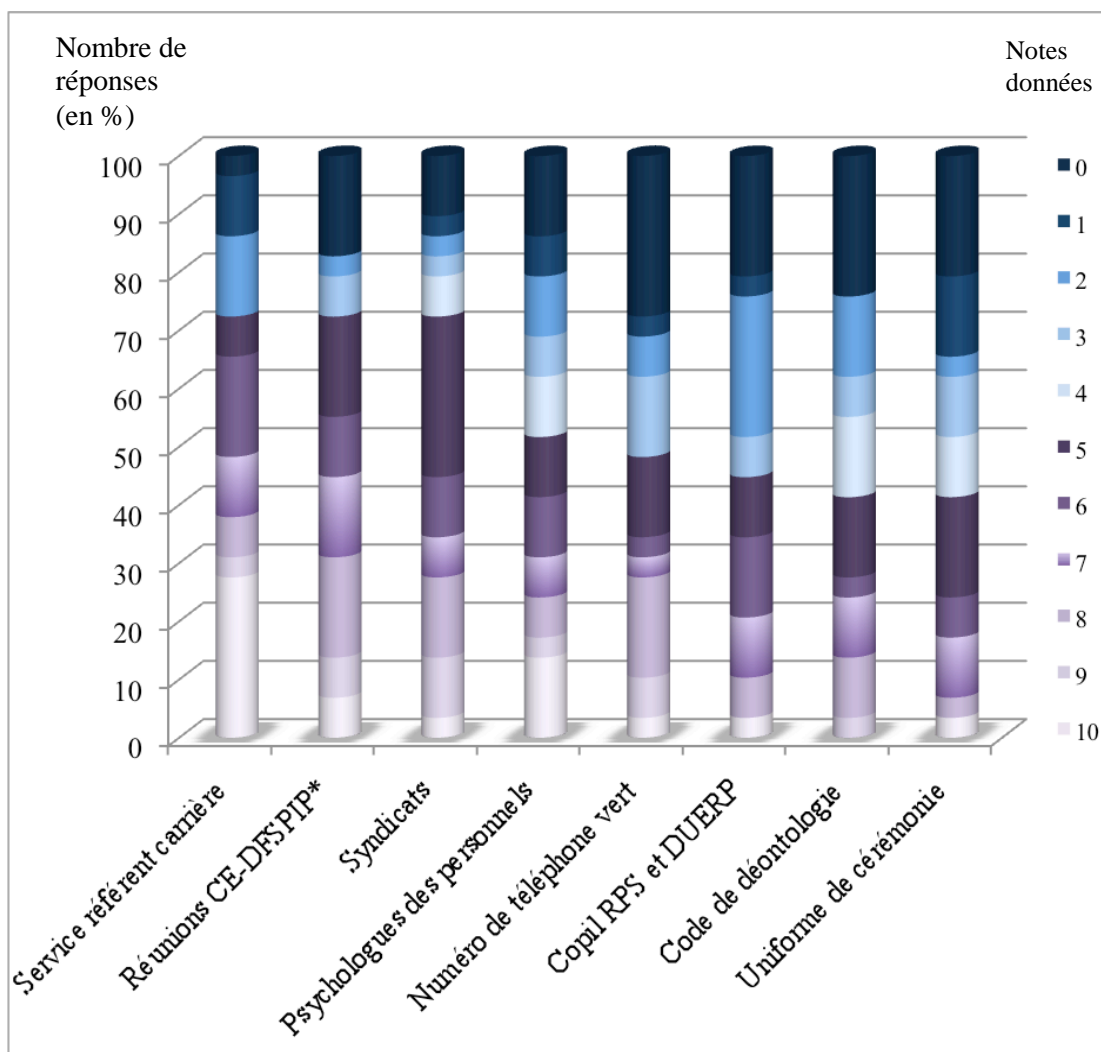
¹¹⁰ Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

¹¹¹ Joignable au 08 00 00 69 39.

2- L'évaluation statistique auprès des professionnels

a- Les cadres pénitentiaires ont été sollicités pour évaluer la série d'outils institutionnels révélés lors de l'enquête exploratoire. L'opportunité de chaque outil a été notée sur 10, puis la fréquence des notes a été traduite en pourcentages. Les résultats sont compilés dans le graphique suivant :

Appropriation des dispositifs existants



Sont ici présentés différents palliatifs institutionnels apportés à la solitude. Aucune solution ne fait l'unanimité. Néanmoins, le service référent carrière est particulièrement plébiscité : il a été récompensé par de multiples notations à 10/10. Ce

* DFSPIP : Directeur fonctionnel du SPIP (Service pénitentiaire d'insertion et de probation).

service, de même que les réunions de chefs d'établissement et les syndicats, recueille la satisfaction¹¹² de 72 % des personnes interrogées.

Les avis sont toutefois plus mitigés à l'égard des syndicats, le plus souvent notés autour de la moyenne. Ils suscitent des réactions antinomiques :

« *Inutiles, absolument inutiles.* »¹¹³

« *Ils existent et c'est une bonne chose. Ils doivent permettre une réflexion sur le métier, l'expression de celle-ci, plus importantes à mes yeux que le simple positionnement statutaire.* »¹¹⁴

En dépit du sentiment d'appartenance qu'ils visent à renforcer, le code de déontologie ou l'uniforme de cérémonie sont perçus comme impactant moins la solitude. Ils sont estimés peu pertinents à cet égard¹¹⁵ par plus de 77% des interrogés. A noter que l'uniforme n'est pas nécessairement prôné par les DSP issus du corps des surveillants.

Enfin, en dépit de 66% de DSP satisfaits, la permanence téléphonique gratuite reliant à des psychologues accumule le plus grand nombre de 0/10.

b- En sus des dispositifs institutionnels réduisant la solitude existent des parades individuelles (évoquées sur la base de questions ouvertes).

Au premier rang des méthodes employées se dégage le recours aux collègues (17 occurrences), notamment au sein de l'équipe de direction (4), de la promotion (3) ou du syndicat (2). La communication joue évidemment un rôle prépondérant pour apaiser ce sentiment, qu'il s'agisse de verbaliser, d'échanger (12 occurrences), de prendre du recul (7) ou de privilégier les prises de décisions collectives (2). En effet, comme le relate un directeur aujourd'hui affecté à l'Inspection des services pénitentiaires :

¹¹² Soit une note supérieure ou égale à 5/10.

¹¹³ Pour un chef d'établissement de l'Est et un directeur adjoint à la DAP.

¹¹⁴ D'après un directeur affecté à l'Inspection des services pénitentiaires.

¹¹⁵ Soit une note inférieure ou égale à 5/10.

« Le seul fait d'exposer mes problèmes fait souvent apparaître la solution qui s'impose et que je n'avais pas envie de prendre. »

D'autres alternatives émergent, à commencer par l'optimisme :

« Le fait de s'atteler rapidement sur des tâches attrayantes, qui sont amélioratives pour l'estime de soi, quand vraiment c'est difficile. »¹¹⁶

« Prendre du recul et se demander pourquoi j'aime ce métier est une bonne méthode. »¹¹⁷

Le rythme de travail peut également être instrumentalisé (3 questionnaires) :

« Je me détache intellectuellement des difficultés en ayant une gestion " au jour le jour ". »¹¹⁸

« Je travaille encore plus. »¹¹⁹

« Suite à un choc, pas de temps, il faut retourner les mains dans le cambouis, il y a déjà moult choses à traiter, donc pas le temps de s'appesantir, une autre journée marathon nous attend !!! »¹²⁰

Ou inversement :

« Sinon, je me ménage des temps de convivialité à l'établissement, souvent en fin de journée dans le bureau de la chef d'établissement, ou avec les officiers, les

¹¹⁶ Paroles d'une directrice du Sud-Ouest.

¹¹⁷ Jeune adjointe de région parisienne.

¹¹⁸ D'après l'adjoint d'un EPM.

¹¹⁹ Selon une directrice de Rhône-Alpes.

¹²⁰ Propos d'une chef d'établissement de l'Est.

CPIP¹²¹,... pour créer des moments de pause dans la journée. Avec les CPIP, c'est encore plus simple en l'absence de lien hiérarchique. »¹²²

Beaucoup se ressourcent aussi dans le sport (7 avis) ou dans leur vie privée (7). Enfin, une culture différente se dessine chez les chefs d'entreprise (6) qui optent fréquemment pour un autre registre de réponse :

« Pour moi, il n'y a que des conseils extérieurs spécialisés. Ils ont l'expérience, le recul et peuvent conseiller sans implication affective. »¹²³

Cet échantillon de solutions déjà proposées devrait être complété à l'avenir.

¹²¹ Conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation.

¹²² Pour l'adjointe d'une maison d'arrêt parisienne.

¹²³ D'après une femme dirigeant une entreprise d'environ 1000 salariés.

B- Les perspectives d'amélioration

Aux suggestions émanant du questionnaire (1) s'ajoutent les réflexions en cours (2).

1- Les attentes et préconisations des sondés

Les deux syndicats de direction se sont saisis de la question de la solitude au travail. Ils convergent pour solliciter la création d'un espace de soutien spécifiquement adapté aux besoins des directeurs :

« Ainsi, le SNDP¹²⁴ souligne une nouvelle fois l'importance de [...] bénéficier d'une supervision et d'un accompagnement tout au long de la carrière des DSP. »

« L'administration se doit de mettre en place un dispositif de veille et d'accompagnement ainsi qu'une possibilité de prise en charge par des professionnels de santé mentale, extérieurs et indépendants, en complément des dispositifs internes (médecins de prévention, psychologues du personnel, ...). [...] FO-Direction¹²⁵ reste convaincu de la nécessité de développer des espaces de dialogue au sein de l'institution ainsi qu'une authentique culture de prévention des RPS. »

De même, parmi les répondants, une majorité aspire à des espaces de parole, qu'ils prennent la forme d'analyse de la pratique¹²⁶ (7 occurrences), de « *retex*¹²⁷ » (3), de lieu de partage des émotions (4), d'échanges avec des psychologues (3) ou de regroupements non institutionnels (3).

¹²⁴ Syndicat national des directeurs pénitentiaires, <https://directeurspenitentiaires.wordpress.com/> (pages consultées le 20 mai 2015).

¹²⁵ Force ouvrière – Direction, <http://www.directeurs-penitentiaires.fr/> (pages consultées le 20 mai 2015).

¹²⁶ L'analyse de la pratique consiste à soumettre un cas concret au groupe pour chercher des voies d'amélioration.

¹²⁷ Le « *retex* », ou retour d'expérience, se base sur l'analyse des événements vécus pour en retirer les points forts et les points faibles.

Dans ce domaine, des initiatives ponctuelles existent. Un directeur interrégional adjoint (DIA) projette ainsi de rassembler deux fois par an des chefs d'établissement dans un petit groupe de discussion autour de leurs pratiques professionnelles. La première séance en 2015, en présence du psychologue coordinateur régional et de 4 directeurs, était axée sur les ressentis à l'égard du suicide. Une seconde pourrait porter sur la violence dans les rapports entre directeurs et organisations syndicales. Le DIA souhaite à terme capitaliser les points délicats à passer (première année, premier commandement,...) ainsi que les points forts, pour définir une ligne de conduite des attentions à avoir.

Autre illustration, en 2013-2014, la DISP de Strasbourg a créé l'opération « *Envers et contre tout* », une opération collective sur le management à destination des directeurs, abordant des thèmes tels que : comment faire face à la difficulté ? comment travailler en équipe ? Deux coachings individuels ont aussi été assurés par l'organisme dans ce cadre. Cette opération a cessé faute de budget.

Des regroupements de chefs d'établissement se tiennent déjà au sein des directions interrégionales, mais ils consistent essentiellement en des réunions d'information¹²⁸ et les directeurs adjoints en sont écartés¹²⁹. S'ils sont globalement salués, des modifications en sont toutefois attendues (8) :

- pour échanger sur des difficultés concrètes vécues dans les établissements (3) ;

« *Les réunions de CE sont très décevantes. Le DI fait le point sur l'actu puis on fait un tour de table sur ce point. Je rêve qu'on se donne un thème, j'aimerais qu'on travaille certaines questions, comme la gestion du tabac, comment on s'organise.* »¹³⁰

- pour discuter librement (4) ;

« *A la DI de Paris, l'ordre du jour des réunions de CE s'arrête à 15 heures pour permettre une discussion libre ensuite. Ce serait à dupliquer.* »¹³¹

¹²⁸ Ce qui leur est objecté dans 4 questionnaires.

¹²⁹ Dans 2 questionnaires.

¹³⁰ Dires d'un chef d'établissement du Centre-est.

¹³¹ Selon un chef d'établissement du Sud.

- ou pour regrouper les cadres concernés par un même type de problématique (1).

« *Commençons par un vrai temps d'échange, de la concertation entre équipes de direction dirigeant des établissements de même nature (un cercle MC, EPM, CD AICS¹³²,... par exemple).* »¹³³

Un directeur, aujourd'hui détaché, pose les conditions du difficile équilibre à trouver lors de ces réunions pour qu'elles s'avèrent constructives :

« *Si la confiance existe entre les participants. Si ce n'est pas l'occasion de luttes de pouvoir, de discours convenus. Si l'envie de partager l'emporte sur celle de briller. Si l'échange est premier et non la diffusion de l'information descendante...* »

Les DSP sollicitent en effet de la bienveillance (3), de l'écoute (2), « *une administration moins engluée dans sa paperasse* » (2) ou expriment un besoin d'humanité.

« *Un appel téléphonique de l'autorité hiérarchique en cas de problème ou en cas d'intérim serait également le bienvenu...en fait qu'un minimum d'intérêt soit montré à nos fonctions et à nos personnes.* »¹³⁴

« *Un peu d'empathie de la part de nos hiérarques.* »¹³⁵

« *... Simplement une hiérarchie présente et soutenante, dans le sens des valeurs du service public, sans compromission.* »¹³⁶

¹³² Centres de détention spécialisés dans l'accueil d'auteurs d'infractions à caractère sexuel (AICS).

¹³³ Demande d'une directrice de maison d'arrêt.

¹³⁴ Pour une directrice adjointe actuellement en poste en direction interrégionale.

¹³⁵ D'après un directeur détaché.

¹³⁶ Selon une DSP ayant exercé à l'ENAP.

Ce besoin d'humanité est partagé par un dirigeant privé, teinté de ses préoccupations économiques :

« Retrouver de la croissance, de la confiance dans le monde de l'entreprise pour lui rendre sa "légèreté", son rôle sociétal et la confiance de la part de l'ensemble des acteurs qui la constituent. Lui faire retrouver son rôle d'acteur social productif en lieu et place d'une structure purement financière. »

Des améliorations pratiques sont également requises, davantage de moyens (3), des missions claires (2), mais aussi :

« Une réponse plus rapide de l'échelon régional ou national pour assister dans le quotidien. »¹³⁷

« Des retours sur l'utilisation des données demandées à tout bout de champ. »¹³⁸

« La création d'une plateforme de partage des outils. »¹³⁹

Afin d'assouvir les attentes persistantes des cadres, la recherche de solutions se poursuit.

2- Des pistes de réflexion

L'administration pénitentiaire irlandaise¹⁴⁰ utilise un système de « référents de soutien » qui fait le pendant chez les personnels du dispositif des « codétenus de soutien » français : dans chaque corps, chaque grade, est désigné un référent à même d'apporter une écoute bienveillante par un pair. Le référent peut accompagner son collègue chez un psychologue voire même assister aux entretiens. Il fera ensuite le lien avec l'équipe et la hiérarchie, pour éventuellement adapter les conditions de travail. Il

¹³⁷ Requête d'un directeur du Centre-est.

¹³⁸ Récit d'un directeur de maison d'arrêt.

¹³⁹ Proposition d'une directrice adjointe.

¹⁴⁰ Irish Prison Service, observé pendant le stage Europe prévu par la formation de DSP.

dispose lui-même d'un appui psychologique. Ce dispositif pourrait d'autant plus aisément être transposé en France qu'il s'effectue à moyens constants.

Autre piste, comme un agent peut se faire assister par un représentant de son choix pour répondre de ses actes, ou la personne détenue par un mandataire, un directeur pourrait être accompagné, éventuellement par un homologue, pour répondre des pratiques de ses agents ou du fonctionnement de son établissement. L'idée serait de ne pas se présenter seul face à une instance.

Cette idée d'accompagnement pourrait se traduire au quotidien par un tutorat à l'égard des débutants (2 suffrages) ou de tout cadre demandeur, assuré par des pré-retraités, des réservistes ou « *un référent RH attiré à la DISP de rattachement¹⁴¹* » (un suffrage).

Un groupe de travail à la DAP¹⁴² réfléchit actuellement sur des expérimentations en ce sens :

- des référents métier « *mettant à profit l'expérience et l'expertise des seniors au bénéfice des juniors dans l'administration pénitentiaire ou appelés à des fonctions clés* ».

- un apprentissage interne « *qui devrait permettre d'anticiper un départ à la retraite tout en s'appuyant sur l'expertise et le savoir-faire du titulaire du poste* ».

Ces préconisations sont tirées d'un précédent groupe de travail intitulé « *Accompagnement des chefs d'établissement* », réuni le 10 juin 2008. Partant du postulat que ce ne doit pas être aux directeurs d'aller vers les DISP ou la DAP pour solliciter de l'aide mais l'inverse, ce groupe a ainsi élaboré une grille d'indicateurs pour détecter un cadre en difficulté : l'envoi de mails à des heures tardives, l'incapacité à répondre aux commandes dans un délai raisonnable, l'absence de contacts avec la DISP, les remontées négatives des syndicats ou d'autres tiers,...

En conséquence, il recommande la venue régulière des chefs de département interrégionaux et des référents techniques (greffe, informatique, ...) sur les sites. Il

¹⁴¹ Suggestion du chef d'établissement d'un centre de détention de l'Est.

¹⁴² Note du 15 décembre 2015 à l'attention des DI et sous-directeurs de l'administration centrale, sur l'élaboration d'une charte de mobilité interne et d'un guide de mobilité.

incite aussi à organiser une visite au siège de la DISP, avant toute installation d'un directeur, pour qu'il prenne connaissance de ses futurs interlocuteurs.

Propos conclusifs

Encore balbutiante, la recherche du bien-être des directeurs au travail constitue un défi dont l'administration pénitentiaire s'est saisie, ne serait-ce que pour éviter la désertion de leurs corps.

Sur le plan personnel, aborder la question de la solitude professionnelle des directeurs des services pénitentiaires m'a permis d'explorer des domaines transversaux, de la communication aux risques psychosociaux en passant par le management, la réglementation ou la sociologie.

Souhaitant initialement combattre ce préjugé, j'ai dû me rallier à l'évidence : en dépit de distorsions entre les facteurs de solitude et leur perception, la réalité de ce vécu n'en est pas moins indéniable. Les cadres contactés se sont systématiquement montrés touchés par ma thématique, certains continuant à déverser leurs commentaires au-delà du questionnaire, ce qui a conforté mon choix.

La présente étude m'a donné d'aller à la rencontre de mes homologues et, par cette approche pénétrant dans leur intimité, elle m'a offert des échanges d'une grande profondeur, me démontrant par là même que ce ressenti n'avait rien d'inexorable.

Le mot de la fin sera laissé à Franck Bournois¹⁴³, professeur de management : « Mais si la solitude est une bonne chose, il faut parfois être deux pour la bien goûter. »

¹⁴³ Bournois F., *Comités exécutifs : voyage au coeur de la dirigeance*, Corporate governance, 2007.

Bibliographie

I- Ouvrages

- Abric J-C., *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, Quadrige essais débats, 2011.
- Arendt H., *La condition de l'homme moderne*, Paris, Evolution, Pocket, 2002.
- Aubert N., de Gaulejac V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Editions du Seuil, Economie humaine, 1991.
- Baudelot C., Gollac M., *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard, Témoignages, 2003.
- Beauvois J-L., Joule R-V., *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, Vie sociale n°2, PUG, 2014.
- Bessière L., *Carrière et trajectoires professionnelles des directeurs des services pénitentiaires*, Agen, CIRAP-ENAP, dossiers thématiques, 2014.
- Bessière L., *Les trajectoires professionnelles des directeurs des services pénitentiaires : conformation à un modèle dominant de carrière*, Agen, CIRAP-ENAP, Rapport de recherche, 2013.
- Beauvois J-L., Joule R-V., *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, Vie sociale n°2, PUG, 2014.
- Chauvenet A., Rostaing C., Orlic F., *La violence carcérale en question*, Paris, CNRS, 2005.
- Couet D., Miramon J.M., Paturet J.B., *Le métier de directeur : techniques et fictions*, Paris, Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, 2009.
- Cousin O., *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, 2004.
- Crozier M., *L'acteur et le système*, Paris, Points, Essais, 2014.

- De Coninck G. et Lemire G., *Être directeur de prison, regards croisés entre la Belgique et le Canada*, Paris, L'Harmattan, Champ pénitentiaire, 2011.
- Direction de l'Administration Pénitentiaire, *Être chef d'établissement pénitentiaire en 2010 : Réflexion prospective*, Paris, Direction de l'Administration Pénitentiaire, 1998.
- Durkheim E., *Le suicide*, Paris, PUF, 1985 (1897).
- Elias N., *La solitude des mourants*, Paris, Christian Bourgeois, 1982.
- Henry S., *Quand les décideurs s'inspirent des moines*, Paris, Dunod, InterEditions, 2012.
- Kaufmann J-C., *Sociologie du couple*, Paris, PUF, 1993.
- Lagadec P., *La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs*. McGraw Hill, 1991.
- Maurel O., *Le taulier, confessions d'un directeur de prison*, Paris, Fayard, Documents, 2010.
- Mbanzoulou P., *Les Métiers pénitentiaires : Enjeux et évolutions*, Agen, Les presses de l'ENAP, 2014.
- Mintzberg H., *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Paris, Editions d'organisation, Références Poches, 2006.
- Miramont JM, Couet D., Paturet JB, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, Paris, Presses de l'EHESP, 2012.
- Mispelblom Beyer F., *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Sociétales, 2^e édition, Armand Collin, 2010.
- Picard D., Marc E., *L'école de Palo Alto*, Paris, PUF, Que sais-je, 2013.
- Riesman D., Nathan Glazer, Reuel Denney, *The lonely crowd : a study of the changing american character*, New Haven & London, Yale University Press, 1961.

II- Articles

- AFP, « Des directeurs de prison manifestent devant le ministère de la justice », *Libération*, 28 mars 2012.
- Bernardini R., « La responsabilité pénale des décideurs », *Revue pénitentiaire et de droit pénal*, 1^{er} mars 2004.
- Bourdieu P., « Le capital social : Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31, 1980.

- Chauvenet A., « Le risque professionnel en prison », *Cahiers de la sécurité*, juin 2010, n°12.
- Demonchy C., « Architecture carcérale et métiers pénitentiaires », *Les métiers pénitentiaires : Enjeux et évolutions*, Agen, éditions Les Presses de l'ÉNAP, 2014.
- Mounaud P., *Les métiers pénitentiaires, enjeux et évolution vers une professionnalisation*, Dossier documentaire 11 et 12 septembre 2013.

III- Mémoires

- Danel A., *Pouvoirs et autorités du chef d'établissement pénitentiaire : les nouveaux défis du management*, Mémoire, 35^e promotion des directeurs des services pénitentiaires, Agen, 2006.
- Deledicque D., *Le corps des directeurs des services pénitentiaires à l'épreuve de l'attractivité et de la fidélisation*, Mémoire, 41^e promotion des directeurs des services pénitentiaires, Agen, 2012.
- Casanova L., *Directeur de services pénitentiaires : Une Identité professionnelle en mouvement*, Mémoire, 37^e promotion des directeurs des services pénitentiaires, Agen, 2008.
- Merci M., *Directeur des services pénitentiaire : quelles missions pour quelle identité ?*, Mémoire, 40^e promotion des directeurs des services pénitentiaires, Agen, 2011.

IV- Législation

- Ordonnance du 6 août 1958 relative au statut spécial des fonctionnaires de services déconcentrés de l'administration pénitentiaire.
- Décret du 21 novembre 1966 portant règlement d'administration publique relatif au statut spécial des fonctionnaires des services déconcentrés de l'administration pénitentiaire.
- Loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Loi dite loi Le Pors.
- Loi du 22 juin 1987 relative au service publique pénitentiaire.
- Circulaire de la direction de l'administration pénitentiaire du 15 juillet 2003 créant l'uniforme de cérémonie.

- Accord-cadre européen du 8 octobre 2004 sur le stress au travail.
- Décret du 15 mai 2007 portant statut particulier du corps des directeurs des services pénitentiaires.
- Décret du 30 décembre 2010 portant code de déontologie du service public pénitentiaire.
- Protocole d'accord du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique.
- Circulaire du 4 mars 2014 sur la lutte contre le harcèlement sexuel et moral dans la fonction publique

V- Sites internet

- Bellatif Y., *Les masques des décideurs*, La vie éco, <http://www.lavieeco.com/news/lavie-eco-carrieres/les-masques-des-decideurs-13275.html> (page consultée 2 avril 2015).
- Gras L., *Données sociodémographiques de la 188e promotion de surveillants*, <http://www.enap.justice.fr/eleves/actualite.php?actu=442>, page consultée le 8/6/2015.
- *Le malaise du personnel pénitentiaire*, Famille chrétienne, <http://www.famillechretienne.fr/societe/justice/le-malaise-du-personnel-penitentiaire-17809>
- GDR 10 (Groupe de recherche du CNRS sur les cadres), Quatorzième journée d'étude, *Encadrer sous contrainte : les encadrants des organisations publiques*, <http://gdr-cadres.cnrs.fr/resumejournee14.htm> (page consultée le 15 mars 2015).
- Marchand J.L., Doulat T., Moisan F., *Description de la mortalité des agents et ex-agents de l'administration pénitentiaire : analyse de la mortalité par cause entre 1990 et 2008*, site de l'Institut national de veille sanitaire, <http://www.invs.sante.fr/Publications-et-outils/Rapports-et-syntheses/Travail-et-sante/2015/Description-de-la-mortalite-des-agents-et-ex-agents-de-l-administration-penitentiaire> (pages consultées le 15 avril 2015).

VI- Divers

- *Dictionnaire de langue française*, Paris, Larousse, 2014.
- *Dictionnaire de Sciences économiques et sociales*, Paris, Hachette Education, 2010.

- Ladreyt S., Séminaire sur le métier de directeur dans l'administration pénitentiaire, ENAP, Agen, le 12 décembre 2014.
- Séminaire sur la solitude professionnelle et ses usages chez les directeurs des services pénitentiaires, ENAP, Agen, 16 décembre 2014.
- Séminaire sur la santé, ENAP, Agen, 26 mars 2015.
- Séminaire sur la sécurité, ENAP, Agen, 27 mars 2015.
- Taubira C., *Lettre de la Garde des Sceaux aux magistrats et agents du ministère de la Justice*, 9 mars 2015.

Annexes

Table des annexes

Questionnaire à destination des directeurs des services pénitentiaires	p. 73
Questionnaire à destination des entrepreneurs privés	p. 76
Tableau 1 : Typologie des DSP les plus visés par la solitude.....	p. 79
Tableau 2 : Sources récurrentes de solitude.....	p. 79
Tableau 3 : Poids des différentes responsabilités.....	p. 79
Tableau 4 : Appropriation des dispositifs existants	p. 80

**Questionnaire : la solitude professionnelle
du directeur des services pénitentiaires (DSP)**

1- Etes-vous :

- Chef d'établissement
- Directeur adjoint : n°2 n°3 n°4 autre

2- Vous arrive-t-il de ressentir un sentiment de solitude dans l'exercice de vos fonctions ?

- Oui
- Non

3- Percevez-vous le sentiment de solitude professionnelle comme une fatalité pour les DSP ?

- Oui
- Non

4- A quels moments particuliers avez-vous déjà ressenti une certaine solitude professionnelle ?

.....
.....
.....
.....

5- Pourquoi vous sentez-vous seul ? Quels facteurs renforcent votre sentiment de solitude ?

.....
.....
.....
.....

6- Estimez-vous que les chefs d'établissement soient davantage touchés par ce sentiment que leurs adjoints ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....

7- Estimez-vous les débutants davantage touchés que les DSP expérimentés ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....

8- Vous sentez-vous seul lors de la prise de certaines décisions ?

- Oui
- Non

Lesquelles ?

.....
.....
.....

Pourquoi ?

.....
.....
.....

9- Vous sentez-vous seul face au poids des responsabilités ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....

10- Quelle forme de responsabilité est pour vous la plus pesante ? Classez par ordre de 1 (plus pesant) à 3 (moins pesant) :

... La responsabilité administrative (recours des détenus ou des agents ; pression hiérarchique, ...)

... La responsabilité pénale

... La responsabilité morale ou politique (pour assumer vos décisions envers les agents et les détenus)

11- Vous sentez-vous parfois seul face à l'impact émotionnel (colère, tristesse, inquiétudes, stress, impuissance, insécurité) de certaines situations professionnelles ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....

12- Vous sentez-vous soutenu par l'institution pénitentiaire ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....

13- Personnellement, quels remèdes utilisez-vous pour lutter contre ce sentiment de solitude ?

.....
.....
.....
.....

14- Quels moyens aimeriez-vous voir développer pour réduire le sentiment de solitude professionnelle ?

.....
.....
.....
.....

15- Les réponses institutionnelles suivantes vous semblent-elles adaptées ?

Notez le niveau d'opportunité de 0 (pour inadapté) à 10 (très adapté) :

- ... Un numéro de téléphone vert disponible 24h/24 (reliant à des psychologues)
- ... Une multiplication du nombre de psychologues des personnels
- ... La réunion de comités de pilotage sur les risques psycho-sociaux et la rédaction d'un document recensant les risques professionnels
- ... Les réunions de chefs d'établissement au sein des DISP
- ... La rédaction d'un code de déontologie
- ... L'instauration d'un uniforme de cérémonie
- ... La mise en place d'un service référent pour accompagner la carrière des cadres (RH5)
- ... La création de syndicats

Questionnaire à destination du secteur privé

1- Etes-vous :

- Chef d'entreprise
- Membre de l'équipe de direction
- DRH
- Chef de service
- Adjoint au chef de service

2- Vous arrive-t-il de ressentir un sentiment de solitude dans l'exercice de vos fonctions ?

- Oui
- Non

3- Percevez-vous le sentiment de solitude professionnelle comme une fatalité pour les dirigeants ?

- Oui
- Non

4- A quels moments particuliers avez-vous déjà ressenti une certaine solitude professionnelle ?

.....
.....
.....

5- Pourquoi vous sentez-vous seul ? Quels facteurs renforcent votre sentiment de solitude ?

.....
.....
.....

6- Estimez-vous que les dirigeants soient davantage touchés par ce sentiment que leurs adjoints ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....

7- Estimez-vous les débutants davantage touchés que les dirigeants expérimentés ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....

8- Vous sentez-vous seul lors de la prise de certaines décisions ?

- Oui
- Non

Lesquelles ?

.....
.....
.....

Pourquoi ?

.....
.....
.....

9- Vous sentez-vous seul face au poids des responsabilités ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....

10- Quelle forme de responsabilité est pour vous la plus pesante ? Classez par ordre de 1 (plus pesant) à 3 (moins pesant) :

- ... La responsabilité administrative (recours des personnels ; pression hiérarchique, ...)
- ... La responsabilité pénale
- ... La responsabilité morale ou politique (pour assumer vos décisions envers les personnels ou les clients)

11- Vous sentez-vous parfois seul face à l'impact émotionnel (colère, tristesse, inquiétudes, stress, impuissance, insécurité) de certaines situations professionnelles ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....

12- Vous sentez-vous soutenu par votre entreprise / votre institution ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....

13- Personnellement, quels remèdes utilisez-vous pour lutter contre ce sentiment de solitude ?

.....
.....
.....

14- Quelles réponses institutionnelles vous semblent apportées ?

.....
.....
.....

15- Quels moyens aimeriez-vous voir développer pour réduire le sentiment de solitude professionnelle ?

.....
.....
.....

Tableau 1 : Typologie des DSP les plus visés

	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui et non</i>
<i>Les chefs d'établissement davantage touchés que les adjoints</i>	71,88 %	21,88 %	6,25 %
<i>Les novices davantage touchés que les plus expérimentés</i>	50 %	40,63 %	9,38 %

Tableau 2 : Sources récurrentes de solitude

	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui et Non</i>
<i>Seul face aux émotions</i>	53,13 %	37,5 %	9,38 %
<i>Seul face aux responsabilités</i>	25 %	68,75 %	6,25 %
<i>Seul face aux décisions</i>	84,38 %	15,63 %	0 %

Tableau 3 : Poids des différentes responsabilités

	<i>Responsabilité administrative</i>	<i>Responsabilité pénale</i>	<i>Responsabilité morale</i>
<i>La plus pesante</i>	18,75 %	28,13 %	53,13 %
<i>Moyennement pesante</i>	53,13 %	18,75 %	18,75 %
<i>La moins pesante</i>	28,13 %	53,13 %	28,13 %

Tableau 4 : Appropriation des dispositifs existants

Parmi 33 DSP, nombre de réponses données :

	<i>Psychologues</i>					
<i>réunions CE-DFSPIP</i>	<i>Syndicats</i>	<i>des personnels</i>	<i>Numéro de téléphone vert</i>	<i>Copil RPS et DUERP</i>	<i>Code de déontologie</i>	
6,9 %	3,45 %	13,79 %	3,45 %	3,45 %	0 %	
6,9 %	10,34 %	3,45 %	6,9 %	0 %	3,45 %	
17,24 %	13,79 %	6,9 %	17,24 %	6,9 %	10,34 %	
13,79 %	6,9 %	6,9 %	3,45 %	10,34 %	10,34 %	
10,34 %	10,34 %	10,34 %	3,45 %	13,79 %	3,45 %	
17,24 %	27,59 %	10,34 %	13,79 %	10,34 %	13,79 %	
0 %	6,9 %	10,34 %	0 %	0 %	13,79 %	
6,9 %	3,45 %	6,9 %	13,79 %	6,9 %	6,9 %	
3,45 %	3,45 %	10,34 %	6,9 %	24,14 %	13,79 %	
0 %	3,45 %	6,9 %	3,45 %	3,45 %	0 %	
17,24 %	10,34 %	13,79 %	27,59 %	20,69 %	24,14 %	

Résumé

En présence de facteurs tant pour l'amenuiser que pour l'accentuer, la solitude professionnelle semble pourtant indéfectiblement agrégée à l'image du directeur des services pénitentiaires.

Les directeurs s'approprient intimement ce sentiment, en dépit d'interactions humaines abondantes dans leur environnement professionnel. Ce paradoxe transite par les représentations sociales.

D'une part, la solitude résulte du poids des responsabilités et de la difficulté à prendre des décisions. D'autre part, elle procède d'un soutien institutionnel lacunaire, étant provoquée par le manque de reconnaissance et d'exutoire aux émotions.

Une gamme de palliatifs institutionnels et individuels a été instaurée mais elle gagnerait à être encore enrichie.

Mots clés

Solitude – Directeur des services pénitentiaires (DSP) – Identité professionnelle – Responsabilités – Risques psychosociaux.