



HAL
open science

Obstacles et ressources dans le travail quotidien des surveillants de prison : une approche de la santé et de l'efficacité au travail

Katia Kostulski, Rossitza Kaltchéva, Philippe Poupard

► To cite this version:

Katia Kostulski, Rossitza Kaltchéva, Philippe Poupard. Obstacles et ressources dans le travail quotidien des surveillants de prison : une approche de la santé et de l'efficacité au travail. Centre de recherche sur le travail et le développement - Cnam Paris. 2022, pp.93. hal-04068923

HAL Id: hal-04068923

<https://cnam.hal.science/hal-04068923>

Submitted on 7 Sep 2023

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

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

Rapport de Recherche Exploratoire

« Obstacles et ressources dans le travail quotidien des surveillants de prison : une approche de la santé et de l'efficacité au travail »

Juin 2022

Katia KOSTULSKI

Rossitza KALTCHEVA

Philippe POUPARD

Centre de recherche sur le travail et le développement

(CRTD, EA 4132) CNAM, Paris

Préambule et Remerciements

Ce rapport fait suite à une recherche exploratoire commanditée par la DAP et qui a impliquée une équipe de trois chercheurs du Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD) du Cnam. Cette recherche exploratoire, conduite sous la direction de Katia Kostulski, a impliqué deux établissements pénitentiaires : un Centre Pénitentiaire en région parisienne, et un second, dans la région Grand Ouest, volontaires pour participer à ce travail. Ce sont Rossitza Kaltchéva et Philippe Poupard, deux chercheurs, membres associés au CRTD, qui ont respectivement réalisé le travail au sein des groupes de surveillants dans les deux établissements. Un travail collectif des chercheurs, travail de mise en dialogue des situations des deux établissements et d'orientation des actions, a accompagné la recherche exploratoire dans sa durée. De plus, les comités de pilotage locaux et nationaux ont impliqué systématiquement l'ensemble de l'équipe, comme les rencontres institutionnelles spécifiques au sein de la DAP.

Nous ne prétendons pas ici faire le tour de la question posée dans cette recherche qui reste exploratoire. Pourtant, un certain nombre d'éléments sont posés et proposés à la discussion.

Trois documents sont ainsi présentés à l'issue de ce travail exploratoire. D'abord, chacun des établissements est destinataire d'un compte rendu d'intervention propre à l'intervention dont il a été l'objet, rendant compte de la spécificité des situations et des analyses. Ensuite, le présent rapport cherche à répondre à la commande de la DAP, celle de produire une recherche exploratoire sur le métier de surveillant de prison, dans sa double dimension d'efficacité et de santé au travail.

Nous remercions les établissements pour leur volontariat et leur accueil de la démarche, souvent coûteuse en temps ; les directions d'établissement en premier lieu, mais également ceux qui ont participé à la logistique et aux débats sur l'organisation du travail des surveillants et les questions de métier que nous avons pu travailler.

Nous remercions très chaleureusement les professionnels volontaires -surveillants désireux de faire avancer des questions de leur métier, pour leur présence dans les espaces d'analyse de l'activité et leur participation, souvent « malgré tout le reste » des tâches à réaliser dans une activité dense et contrainte.

Merci également à l'équipe du laboratoire d'Innovation pour cette confiance qui nous a été accordée. Voilà un remerciement qui se décline dans des temporalités différentes vers la DAP et nos interlocuteurs, pour Mme Kensey, Mme Touraut, Mr Gombert, Mr Gabalda, Mme Fillod-Chabaud.

Merci aux membres des comités de pilotage locaux et nationaux, aux instances de la DAP interlocuteurs de nos travaux, pour la qualité du dialogue réalisé avec nous comme avec les surveillants.

Sommaire

1	RAPPEL DE LA COMMANDE ET DE LA PROPOSITION DE RECHERCHE.....	7
1.1	CONNAITRE LE METIER DE SURVEILLANT DE PRISON AUJOURD’HUI, LES INTERROGATIONS DE L’ADMINISTRATION PENITENTIAIRE.....	7
1.2	L’EQUIPE DE PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET CLINIQUE DE L’ACTIVITE : UNE APPROCHE CLINIQUE DU TRAVAIL.....	9
1.3	L’EFFICACITE ET LA SANTE SONT LIEES	11
1.4	UNE APPROCHE TRANSFORMATRICE POUR DEVELOPPER L’EFFICACITE ET LA SANTE.....	13
1.5	PROPOSITION METHODOLOGIQUE.....	14
1.5.1	<i>Methodologie.....</i>	17
1.5.2	<i>Méthodes.....</i>	18
1.5.2.1	L’observation.....	18
1.5.2.2	L’instruction au sosie.....	18
1.5.3	<i>Dispositif méthodologique.....</i>	19
1.6	RESULTATS ATTENDUS	21
1.6.1	<i>Du côté de l’institution et des professionnels.....</i>	21
1.6.2	<i>Du côté de la recherche</i>	21
2	ÉLÉMENTS DE REVUE DE LITTÉRATURE : A LA RECHERCHE DES OBSTACLES ET RESSOURCES CONNUS DU TRAVAIL QUOTIDIEN DES SURVEILLANTS PENITENTIAIRES.....	23
2.1	LE METIER DE SURVEILLANT, EN TENSION ENTRE DEUX MISSIONS	23
2.1.1	<i>Un métier aux deux missions contradictoires.....</i>	23
2.1.2	<i>Un métier aux deux missions hiérarchisées.....</i>	24
2.2	LE METIER DE SURVEILLANT, UN METIER EXIGEANT ET COMPLEXE	25
2.2.1	<i>Le surveillant au quotidien, entre la règle et ses contournements, entre la sécurité et la paix au sein des détentions.....</i>	25
2.2.2	<i>Le pouvoir discrétionnaire des surveillant, un équilibre précaire.....</i>	25
2.2.2.1	L’anticipation.....	28
2.2.2.2	L’ajustement différentiel.....	30
2.3	LE METIER DE SURVEILLANT, UN METIER AUX RESSOURCES RARES	32
3	LA CONDUITE DE LA RECHERCHE	33
3.1	CONTEXTE DE LA RECHERCHE	33
3.1.1	<i>La recherche DAP-CNAM sur le métier de surveillants.....</i>	33
3.1.2	<i>Une recherche ou une intervention ?.....</i>	34
3.2	OBSERVATIONS EN SITUATION DE TRAVAIL.....	35

3.2.1	<i>En région grand-ouest (GO) - F</i>	35
3.2.2	<i>En région parisienne (RP) - A</i>	35
3.3	LE TRAVAIL COLLECTIF	36
3.3.1	<i>En région grand-ouest (GO) - F</i>	36
3.3.2	<i>En région parisienne (RP) - A</i>	37
3.4	DES ACTIVITES QUOTIDIENNES OBSERVEES, VERS LES QUESTIONS PROFESSIONNELLES GENERIQUES	37
3.4.1	<i>Existe-t-il un « cœur de métier ? »</i>	37
3.4.2	<i>Suivre la règle ou jouer avec la règle ?</i>	38
3.4.3	<i>Arbitrer la proximité / distance avec les détenus ?</i>	38
3.4.4	<i>Connaître ou non le motif de la peine, pour faire son métier de surveillant ?</i>	38
3.5	LA PLACE DU DIALOGUE PROFESSIONNEL SUR LE METIER : UN ESPACE IMPENSE DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL	38
4	UNE POSSIBLE INSTITUTIONNALISATION DU DIALOGUE PROFESSIONNEL SUR LE METIER ?.....	40
4.1	AU CENTRE PENITENTIAIRE DE LA REGION PARISIENNE (RP) - A	41
4.1.1	<i>Les difficultés opiniâtres pour réunir le groupe de surveillants volontaires</i>	41
4.1.1.1	Prendre sur soi afin de se réunir pour parler du travail.....	41
4.1.1.2	L'intervention en urgence de la direction.....	42
4.1.1.3	L'élargissement du groupe pour faire face aux aléas	42
4.1.1.4	Lorsque cela ne marche pas, prendre « sur soi » davantage ou chercher à puiser dans les ressources organisationnelles ?.....	42
4.1.1.5	Des mesures qui « tendent l'élastique au risque de le casser » et des ressources professionnelles efficientes	43
4.1.2	<i>Avec la hiérarchie, dans les détentions</i>	45
4.2	EN REGION GRAND-OUEST (GO) - F.....	47
4.2.1	<i>Le travail invisible de la direction contribue à son effacement</i>	48
4.2.2	<i>Les difficultés opiniâtres pour réunir le groupe de surveillants volontaires</i>	49
4.2.2.1	Prendre sur soi afin de se réunir pour parler du travail.....	49
4.2.2.2	Un dispositif fragile	50
4.2.2.3	Les tentatives pour passer du groupe au collectif	51
4.2.2.4	Ressources individuelles ressources organisationnelles : s'épuiser et/ou se ressourcer	52
4.2.2.5	Des ressources professionnelles efficientes et des obstacles qui vident les batteries	52
4.2.3	<i>Installer le dialogue aux différents étages de l'institution</i>	53
4.2.4	<i>Le dialogue professionnel sur le métier déploie ses ressources pour tous</i>	54
5	DES ANALYSES D'ACTIVITES QUOTIDIENNES DE TRAVAIL AU MOYEN DE L'INSTRUCTION AU SOSIE	56
5.1	UN EXEMPLE POUR SUIVRE LA REGLE ET JOUER AVEC LA REGLE	56
5.2	L'ACTIVITE DE FOUILLE	56
5.2.1	<i>En région grand-ouest (GO) - F</i>	57
5.2.1.1	La fouille de cellule : entre la satisfaction de la trouvaille et ses mises en échec	57
5.2.1.2	La « bonne fouille » c'est quand on a « choppé »	57

5.2.1.3	L'activité de la fouille est bien plus grande que la tâche prescrite.....	58
5.2.1.4	La fouille dévoile l'humanité des surveillants	59
5.2.1.5	Du rapport aux détenus vers le rapport à soi	59
5.2.1.6	Quand l'obstacle se situe hors de la cellule	60
5.2.2	<i>Au Centre Pénitentiaire de la région parisienne (RP) - A</i>	61
5.2.2.1	L'activité de fouille de cellule : entre la satisfaction de « trouver ce pourquoi on est venu » et ses mises en échec.....	61
5.2.2.2	La « bonne fouille » c'est « quand on a trouvé ce pourquoi on est venu »	61
5.2.2.3	La trouvaille inattendue, témoin des failles de l'administration	62
5.2.2.4	Un semblant de fouille, à contre-cœur.....	63
5.3	LA SURVEILLANCE DE LA DISTRIBUTION OU LA DISTRIBUTION DES CANTINES : SURVEILLANT OU CANTINIER ?	64
5.3.1	<i>Surveiller la distribution des cantines pour désamorcer les tensions</i>	65
5.3.2	<i>« Pour un bout de gruyère, c'est la guerre ! »</i>	66
5.3.3	<i>Surveillant « Amazon » ou surveillant acteur ?</i>	69
5.4	VARIATIONS AUTOUR DE FAIRE DU BRUIT ET NE PAS FAIRE DE BRUIT : LE DEVELOPPEMENT DE LA CLEF COMME INSTRUMENT DU RAPPORT AU METIER, AU DETENU ET A SOI	71
5.4.1	<i>Une succession de portes qu'on ne voit plus</i>	71
5.4.2	<i>Entendre le bruit et le silence, faire du bruit ou du silence</i>	71
5.4.3	<i>Le surveillant porte des clefs mais n'est pas porte-clefs</i>	72
5.4.4	<i>Le surveillant instrument de mesure de la détention</i>	72
5.4.5	<i>Des ficelles qui se discutent et se partagent dans l'histoire du métier</i>	73
5.4.6	<i>Un fragile vernis d'humanité</i>	74
5.4.7	<i>Un exemple de dialogue réel : redécouvrir le métier ensemble</i>	75
5.4.8	<i>Une expérience partagée du métier comme ressource</i>	76
5.5	RENONCEMENTS ?.....	76
5.5.1.1	Le retrait professionnel comme rapport défensif au métier	77
5.5.1.2	Le retrait professionnel dans un rapport « raidi » à l'administration	78
6	CONCLUSION	80
6.1	POUR LE CENTRE PENITENTIAIRE DE LA REGION PARISIENNE (RP) - A.....	80
6.1.1	<i>Obstacles et ressources du travail quotidien des surveillants pénitentiaires</i>	80
6.1.2	<i>Le dialogue professionnel entre pairs, la voie de construction des ressources professionnelles et de recul des obstacles professionnels, face au risque de renoncement</i>	82
6.2	EN REGION GRAND-OUEST (GO) - F.....	84
6.3	POUR SUIVRE POUR TROUVER LES VOIES D'UNE INSTITUTION DES ESPACES DE DIALOGUE SUR LE TRAVAIL AU SEIN DU METIER DE SURVEILLANT ?	86
7	BIBLIOGRAPHIE	88
8	ANNEXES	93
8.1	ANNEXE 1 : NOTE DE PRESENTATION DE L'ÉQUIPE DE RECHERCHE	93

1 Rappel de la commande et de la proposition de recherche

1.1 Connaître le métier de surveillant de prison aujourd'hui, les interrogations de l'administration pénitentiaire

Le Laboratoire de recherche et d'innovation de la Direction de l'Administration Pénitentiaire (DAP) et le Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) souhaitent coopérer en termes de recherche. Cette proposition d'intervention est née de la volonté de la direction de l'administration pénitentiaire de mieux cerner, d'une part, la réalité du métier de surveillant de prison, de l'autre, les transformations qui façonnent ce métier, enfin, les incidences sur le travail quotidien des surveillants de l'actuelle crise sanitaire, dite du Covid-19. En effet, si des études existent sur le métier, leur réactualisation semble nécessaire, à l'aune des récentes transformations des tâches et des fonctions, mais aussi à l'aune de l'expérience psychosociale récente de la crise sanitaire et de ses conséquences.

Des travaux sur les conditions de travail des personnels de surveillance ont été menés, la prévention des suicides des personnels a été initiée. Des démarches de prévention des risques psychosociaux, d'amélioration des conditions de travail, de prise en compte de la pénibilité et de l'organisation du travail ont également été conduites. Pourtant, le métier des surveillants de prison semble avoir été touché par de nombreux changements et transformations durant ces vingt dernières années.

Les personnels de surveillance représentent, et de loin, l'effectif le plus important au sein de l'administration pénitentiaire. Reconnu par la loi en tant que « force de sécurité intérieure », les surveillants sont des fonctionnaires du Ministère de la Justice ; leur régime indiciaire et indemnitaire est « aligné » à celui de la police nationale (DAP, 2019)¹.

Historiquement, la mission dédiée aux surveillants de prison est assez large, elle a trait à la garde et la surveillance des personnes détenues. Cette définition large laisse apparaître « une grande indétermination » (DAP, 2019) des tâches concrètes à effectuer. Ceci peut ainsi laisser chaque professionnel isolé face aux difficultés concrètes du travail quotidien : la construction d'un *modus vivendi* dans le rapport, souvent fragile et tendu, aux personnes détenues.

¹ Direction de l'administration pénitentiaire, *Étude portant sur les expériences, parcours et pratiques des personnels de surveillance* [appel à projets de recherche], N°19PS5005

Durant les vingt dernières années, ce métier a vécu des évolutions d'ordres divers : l'unité du métier se trouve interrogée par une diversification des cadres d'exercices et de spécialisations. Les objectifs de sécurité entraînent, des mouvements de spécialisation mais aussi de polyvalence. Le périmètre des missions des surveillants pénitentiaires augmente avec l'élargissement des droits des personnes détenues, avec l'injonction d'assurer la sécurité, mais aussi l'accompagnement et la prise en charge individuelle et collective des détenus. Le périmètre des missions s'étend avec la multiplication des collaborations avec les autres personnels intervenants en prison. D'autres évolutions de l'institution carcérale impactent en droite ligne le métier de surveillant : la reconfiguration de l'architecture des établissements pénitentiaires récents, la multiplication des formes de contrôle implique une augmentation des exigences de transparence, l'accroissement de la demande d'assurer une traçabilité des décisions prises en détentions à l'encontre des détenus. Une autre série de changements, ceux-ci en lien avec la population carcérale elle-même - augmentation des condamnations à caractère sexuel, vieillissement de la population, processus de radicalisation, longues peines sans perspectives d'aménagement - vient également affecter les conditions de réalisation au quotidien du métier de surveillant (DAP, 2019).

Dans ce contexte de changements et de transformations profondes, l'enfermement, l'insalubrité, la violence des relations, la surpopulation, le manque d'effectifs se traduisent en fatigue professionnelle, en absentéisme, en multiplication des agressions verbales et physiques, en surconsommation d'alcool, en souffrance au travail, en symptômes dépressifs et impactent ainsi jusqu'à la vie hors travail. Parfois, à l'extrême, ils emportent la vie tout-court. En retour, la crise sanitaire a semblé à même de soulager un peu les difficultés, sur certains aspects.

À l'aune de ce constat initial, associant d'une part, spécialisation et polyvalence des personnels surveillants, et d'autre part, accroissement de la population détenue, nous nous risquons à une hypothèse. Est-ce qu'avec l'augmentation simultanée et continue du nombre de détenus, il y aurait eu, au long cours, un mouvement d'« industrialisation », de rationalisation inexorable du métier de surveillant afin de faire face à ce flux ? Les surveillants de prison seraient-ils ainsi devenus des « rouages » au sein d'une « mécanique » organisationnelle d'incarcération, de détention puis, de réinsertion et, de ce fait, de moins en moins « acteurs » - faute de ressources collectivement construites - dans l'exercice de leur métier ?

Ainsi, il semble pertinent de chercher à questionner la vitalité du genre professionnel. En d'autres termes, d'interroger ce qui fait ressource pour les professionnels de ce métier, mais aussi, les difficultés auxquelles le métier les expose, sans intercalaires.

Cette proposition de recherche vise à explorer l'activité de travail quotidienne des personnels de surveillance de la direction de l'administration pénitentiaire (DAP) avec l'objectif d'un développement du pouvoir d'agir de ces professionnels sur leur travail et dans une perspective de développement de leur métier. Elle cherchera à mettre en visibilité, voire en mouvement, les contraintes et les ressources de l'activité de surveillance au sein de l'administration pénitentiaire. Ces actions, aussi multiples que singulières, fondent la construction de l'initiative collective et transforment potentiellement le dialogue professionnel et au-delà, le dialogue institutionnel, interprofessionnel, hiérarchique et social, avec les différentes institutions extérieures, mais aussi, avec l'administration centrale. Pour ce faire, elle donnera à voir les contraintes qui pèsent sur l'activité des professionnels, mais aussi, les ressources, au moyen desquelles ces professionnels produisent ce qui est au cœur de leur métier : être les premiers interlocuteurs des personnes détenues et jouer un rôle primordial dans la détention.

La recherche a une visée de développement du métier et d'une transformation des situations de travail par les professionnels eux-mêmes et de l'organisation du travail à partir des contraintes et des ressources identifiées par les professionnels protagonistes du périmètre d'intervention. C'est à partir de cette transformation potentielle de la situation de travail que des connaissances théoriques et méthodologiques seront produites dans le cadre de cette recherche.

Le Centre de Recherche sur le Travail et le Développement est intervenu à plusieurs reprises au sein du Ministère de la Justice, que ce soit avec le corps des magistrats, de la protection judiciaire de la jeunesse, mais aussi à la DAP (Guéry & Kostulski, 2009 ; Milburn, Kostulski & Salas, 2010 ; Kostulski 2009 ; Kostulski, Clot, Lithim & Plateau, 2011 ; Ladreyt, 2017) sans prétendre à une connaissance précise de l'institution, les recherches précédentes seront un atout majeur pour nous orienter dans la recherche et engager les contacts nécessaires.

1.2 L'équipe de psychologie du travail et clinique de l'activité : une approche clinique du travail

L'équipe de recherche psychologie du travail et clinique de l'activité est une des quatre équipes de recherche constitutives du CRTD (cf. Annexe 1). La clinique de l'activité s'appuie, pour l'analyse des activités, sur une distinction essentielle entre le travail prescrit (la tâche, ce que l'on demande au sujet) et le travail réalisé (l'activité, ce que le sujet fait réellement). Cette distinction ne relègue pas la tâche à un moindre statut : la tâche est essentielle car elle est une ressource indispensable à l'activité de travail. Dans cette distinction tâche/activité, on doit

entendre surtout le rôle actif des professionnels pour faire de la tâche un moyen de leur activité de travail. Il ne s'agit pas ici de transgression, mais plutôt d'histoire, de culture professionnelle et d'expérience, qui guident chacun individuellement dans l'interprétation de sa tâche de façon à la réaliser au mieux. Ce niveau intermédiaire, cet intercalaire entre la tâche et l'activité individuelle, renvoie au métier.

« Être du métier », « avoir du métier » donnent des atouts pour réaliser au mieux l'activité. Faire du « beau travail » ou du « bon boulot », c'est toujours - et à la fois - être efficace et produire une action qui ait du sens. L'efficacité et le sens de l'action sont donc, à chaque instant de l'activité, les deux objectifs en tension qui guident le geste du professionnel. Les professionnels mettent en œuvre, parfois à leur insu, des habiletés individuelles et collectives. Lorsqu'elles sont efficaces, ces manières de faire permettent la coopération, l'anticipation, la production de nouveaux instruments de travail, la création de ficelles nouvelles du métier pour répondre aux nouvelles exigences.

La réussite ou l'expertise dans un domaine professionnel a pour premier résultat de rendre invisible l'effort qu'il a fallu consentir pour l'atteindre. Le succès masque l'épreuve que le sujet a dû surmonter et, le plus souvent, de l'extérieur, l'expertise d'un professionnel est « lisse », insaisissable, au sens fort du terme. Le travail disparaît aux yeux des autres quand il est réussi. Le travail ne redevient visible qu'au moment où la défaillance signale sa portée. Face aux dilemmes, aux possibles de l'activité, il s'agit d'arbitrer. C'est à l'examen de l'arbitrage face aux alternatives ou aux dilemmes que nous souhaitons nous attacher.

En clinique de l'activité, nous considérons le travail dans une épaisseur qui ne saurait être réduite à son résultat. L'activité de travail est une épreuve subjective où l'on se mesure à soi-même et aux autres, tout en se mesurant au réel, pour avoir une chance de parvenir à réaliser ce qui est à faire. L'activité de travail est toujours un compromis. Un compromis entre le sens et l'efficacité, mais aussi entre ce qui est faisable et ce qui ne l'est pas. C'est ainsi que l'on distingue l'activité réalisée, observable par son résultat, du réel de l'activité, réel qui renvoie, dans la réalisation d'une tâche, à ce que le sujet ne fait pas, à ce qu'il souhaiterait faire sans y parvenir, à ce qu'il a fait avant mais qu'il a renoncé à faire, à ce qu'il faudrait faire selon lui. Cette épaisseur non observable n'en est pas moins opérante au plan psychologique.

Ces dimensions réelles sur le plan psychologique mais non réalisées, sont présentes dans la vie au travail. Elles peuvent se constituer en ressources pour penser de nouvelles manières de faire, ou au contraire, en empêchements et peser, ainsi, sur la vie au travail ou hors travail. Ces

dimensions réelles de l'activité qui peinent à se constituer en ressource pour chacun peuvent potentiellement entamer la santé. Notre conception de la santé est ici. À côté de l'activité réalisée, existe donc un réel de l'activité, fait de conflits et d'activités suspendues, contrariées, empêchées, qui ne sont pas pour autant absentes de la scène du travail, puisqu'elles pré-occupent le professionnel au travail sans que cette pré-occupation ne trouve toujours des voies de réalisations dans les occupations de l'activité quotidienne.

Ainsi, sur le plan psychologique, on ne peut réduire l'activité à l'activité réalisée, mais on doit pouvoir prendre en compte le réel de l'activité – les possibles et les impossibles, l'histoire des limites du métier, les questions non résolues, ou nouvelles. Cette réalité ne se laisse pas saisir facilement. Elle suppose un cadre d'analyse qui dépasse les observables et rende ainsi dicibles et discutables des composantes impensées ou généralement tacites de l'activité de travail.

L'interrogation sur le travail au quotidien des surveillants de prison pose le cadre d'un questionnement général sur le métier de ces professionnels. Celui-ci trouve sa source dans « un cadre normatif » des politiques publiques de garde et de surveillance des personnes détenues.

Ainsi, il nous apparaît que cette proposition d'intervention et de recherche devrait redonner la primauté au cœur de métier des surveillants des prisons – de leur point de vue -, à développer les ressources du professionnalisme, de l'organisation du travail, de la santé des professionnels.

Nous présentons ici quelques-uns des concepts scientifiques que nous allons mobiliser dans nos approches visant le développement du métier, de l'organisation et de la santé.

1.3 L'efficacité et la santé sont liées

L'expérience clinique et scientifique a montré que la santé au travail est en danger quand le pouvoir d'agir des professionnels sur leur milieu professionnel décroît, quand ils perdent l'initiative sur ce qu'ils font et qu'ils ne parviennent plus à réaliser leur travail en s'y reconnaissant. Les changements d'organisation et de contexte de travail peuvent être à l'origine d'un tel tableau.

C'est le cas lorsque les professionnels ne parviennent plus à s'approprier les différentes mutations sociétales, les nouvelles prescriptions de tâches et les changements d'organisations. Ces derniers se trouvent à entraver le développement des ressources individuelles et collectives. Peut alors s'installer un cycle délétère. Ce que les professionnels ne parviennent plus à faire

devient un « poison » pour l'ensemble de leurs tâches. Le sentiment d'impuissance l'emporte. L'activité est marquée par le renoncement qui débouche sur le ressentiment.

Dans ces situations désormais bien étudiées, on constate que les professionnels ont de plus en plus de mal à se reconnaître dans ce qu'ils font car se trouvant de plus en plus empêchés de faire du « bon travail », d'être performants à leurs propres yeux.

Ils peuvent être amenés, le plus souvent malgré eux, à s'imposer une forme de « passivité », voire d'hyperactivité pour se sentir actifs malgré tout.

Ces situations sont délétères pour la santé des personnels, pour leur propre vitalité et pour la vitalité des organisations. En effet, elles privent les professionnels de sentiments favorables à la santé qui accompagnent l'efficacité au travail. Simultanément, elles privent l'organisation des initiatives des professionnels nécessaires pour produire un travail efficace.

Les organisations contemporaines alimentent le problème en refoulant les divergences, les points de vue sur la performance au sein, et entre, les différents métiers en acte, amenant les professionnels à se battre toujours plus pour bien faire.

Les systèmes productifs et le management de leur performance, organisent nombre de situations où le travail de qualité est discutable sans qu'il ne puisse être discuté pour faire autrement. Ce processus prend racine dans des discordances entre critères de qualité comme ceux tournés vers une performance globale et ceux propres à la performance locale des métiers en situation réelle. Cette conflictualité ne trouve pas d'issue organisationnelle alliant efficacité et santé.

C'est pourquoi il est nécessaire de reconnaître cette conflictualité irréductible en l'institutionnalisant dans des espaces de dialogue réglés sur la question du travail bien fait pour construire des compromis dynamiques entre différents points de vue (Direction, organisations syndicales, professionnels, médecine du travail, etc.).

Or, pour l'administration pénitentiaire, une telle conflictualité constitutive irréductible entre ses deux missions historiques, semble exister. En effet, la direction de l'administration pénitentiaire est chargée d'une double mission : mettre en application les décisions de l'autorité judiciaire et préparer la réinsertion des détenus (Ministère de la Justice, 2018). Ainsi, l'administration pénitentiaire et les surveillants, en première ligne, semblent devoir organiser une « mutation » du *modus vivendi* pour les personnes détenues : d'un lieu de détention, vers un milieu de vie. Comment s'y prennent les surveillants pour organiser cette mutation ? À quelles conditions se sentent-ils efficaces et à quelles autres, ce qu'ils font au quotidien leur paraît être dénué de

sens ? À quoi les professionnels reconnaissent-ils une surveillance, une détention, une réinsertion « réussies » de leur point de vue ou, au contraire, mises en échec ? Comment ces questions rentreront-elles en résonance avec les échelons hiérarchiques supérieurs ainsi qu'avec les préoccupations de l'administration centrale ? C'est une partie des questions qu'il serait *a priori* pertinent, selon nous, de mettre en discussion entre les professionnels afin de donner à voir quelque chose des tensions génériques, historiques et irréductibles qui traversent leur métier et qui, nous en faisons l'hypothèse, se trouveraient aujourd'hui peu discutées ou non discutées collectivement.

1.4 Une approche transformatrice pour développer l'efficacité et la santé

L'activité n'est pas seulement ce qu'on fait : l'activité réalisée — ce qui est observable — n'a pas le monopole du réel. Ce qui n'est pas réalisé et qu'on cherche à faire parfois sans y parvenir, ce qu'on veut rendre réalisable, fait partie de l'activité.

C'est son énergie, la vitalité même de l'expérience. L'activité est toujours, par ailleurs, adressée à autrui. Même seul, celui qui agit le fait toujours en rapport avec un destinataire présent ou absent et, dans les cas extrêmes d'activités exclusivement psychiques, en dialogue intérieur avec lui-même : soi-même comme un autre à qui on s'adresse.

L'activité est donc toujours un conflit entre plusieurs activités ou actions possibles. Mais nous pouvons aller plus loin : si l'activité est toujours un conflit, au bout du compte, une seule activité est finalement réalisée. Pour autant, les autres activités possibles ne s'annulent pas et affectent forcément l'activité réalisée. Ainsi, le réel de l'activité, c'est également ce qu'on ne fait pas mais continue d'habiter les situations présentes, ce qu'on n'a pas renoncé à faire sans pour autant y parvenir, ce qu'on ne peut pas faire, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir – les échecs – ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense ou rêve pouvoir faire ailleurs. Il faut y ajouter – paradoxe fréquent – ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire, ou encore ce qu'on fait sans vouloir le faire.

Autrement dit, dans le travail, une seule activité est finalement réalisée, mais pour autant les autres manières de répondre à la tâche ne s'évanouissent pas et continuent à définir l'horizon et le territoire de l'activité.

Par ailleurs, l'activité personnelle n'a de sens que dans son rapport aux activités collectives. Plus encore, nous posons ici qu'il existe, entre l'organisation du travail et le sujet lui-même, un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels, une re-création de

l'organisation du travail par le travail d'organisation du travail collectif. En ce sens, la réélaboration des règles est un moyen de résoudre des contradictions, des conflits, c'est-à-dire un instrument de travail pour chacun des professionnels.

Dans cette perspective, le collectif devient une source et une ressource du développement du travail de chacun.

Le collectif, entendu non pas comme une collection d'individus, mais comme des professionnels d'un même métier — des pairs — qui participent individuellement et collectivement à travailler sur leur travail, les détails, les différentes manières de dire et de faire, contribue au développement du professionnalisme. Le collectif dans ce cas est aussi une véritable ressource pour l'action individuelle, pour l'efficacité professionnelle.

Ainsi notre approche est transformatrice dans le sens où elle met au centre de nos dispositifs d'intervention des collectifs de professionnels de première ligne, ici les surveillants de prison, pour initier ou ré-initier un travail d'élaboration et d'organisation sur leur propre travail quotidien. Les différentes interventions et travaux de recherche produits par l'équipe concourent à alimenter une hypothèse forte : la santé et l'efficacité se jouent dans la reprise de ce travail collectif.

De ce fait, l'architecture de nos interventions permet d'ouvrir des dialogues centrés sur la qualité même du travail avec les différents niveaux hiérarchiques.

De surcroît, la mise en place des comités de suivi permet un étagement des dialogues, une augmentation de leur surface et l'avènement de destinataires parfois impensés ou méconnus du travail quotidien.

Il nous reviendra de déterminer la géométrie variable des comités de suivis internes aux établissements ou centraux, et la régularité des rencontres que nous organiserons.

1.5 Proposition méthodologique

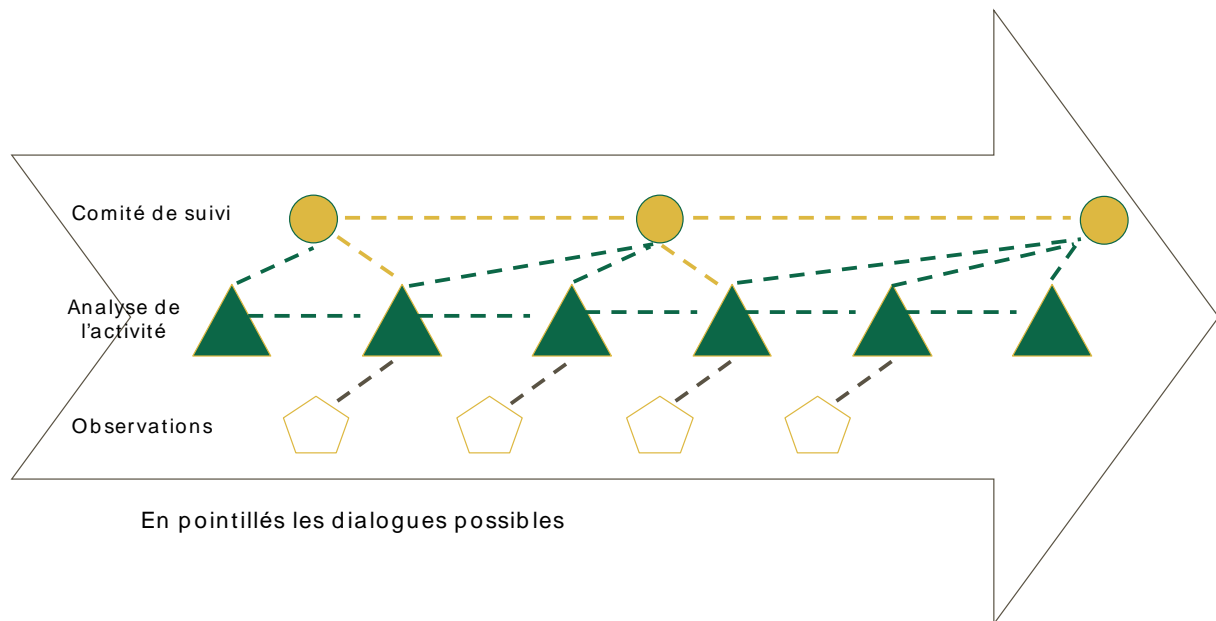
Après un premier échange avec le laboratoire de recherche et d'innovation de la DAP, les cinq établissements ont été retenus comme pouvant accueillir la démarche de recherche : trois en région parisienne et deux en région Grand-Ouest.

Nous proposons d'intervenir de la manière suivante :

- Constitution d'un comité de pilotage : présentation de la démarche auprès des représentants des deux DISP et choix des deux établissements volontaires pour héberger l'intervention. Le choix de deux établissements se fera en fonction des questions que l'administration centrale jugera importantes d'aller interroger, et des activités pénitentiaires retenues comme objets des analyses produites. Le choix des établissements viserait à la possibilité d'intervenir dans deux lieux dont les univers seraient suffisamment contrastés, non pas pour favoriser la comparaison, mais plutôt pour permettre d'ouvrir de nouveaux dialogues entre les professionnels. Ceci, dans la perspective de faire dialoguer les différentes manières de faire.
- Lancement de la période d'observation et de recherche de volontaires avec les DISP respectives.
- Présentation de la démarche auprès des professionnel.le.s des deux établissements retenus.

Périodes d'observations au sein de deux établissements de la DISP de Paris et de la DISP de Rennes dans lesquelles on retrouve les dimensions génériques du métier, ou bien les difficultés inhérentes au métier.

- Création de deux collectifs de professionnels volontaires de première ligne (généralement, nous constituons des groupes entre 8 et 13 professionnels) au sein de deux établissements pénitentiaires volontaires, eux aussi, pour héberger ce travail
- Constitution d'un groupe de responsables hiérarchiques N+1 appartenant aux deux établissements sélectionnés (les modalités pratiques de la conduite de ce groupe seront à construire avec les contraintes des professionnels et les nôtres).
- Conduite du travail d'analyses approfondies au sein des deux établissements retenus
- Restitution du travail d'analyse avec des professionnel.le.s ayant participé aux analyses dans le comité de pilotage. Discussions de la possibilité d'ouvrir à des restitutions plus larges dans d'autres établissements.
- Restitution du travail d'analyse avec des professionnel.le.s des deux établissements ayant participé à l'intervention auprès d'autres établissements.



Nous utilisons des méthodes indirectes telles que les observations et discussions individuelles, voire collectives. Nous proposons d'utiliser l'une de nos méthodes, l'instruction au sosie (Oddone, 1981 ; Clot, 2001 ; Scheller, 2001 ; 2003) afin de mettre au jour ce qui n'est pas facilement observable à l'œil nu. Ces méthodes permettent aux professionnels subjectivement et collectivement de s'expliquer avec leur travail, leur métier, ses empêchements, ses ressources, et de construire ensemble de nouvelles manières de répondre aux enjeux conjointement redécouverts.

C'est une meilleure connaissance de l'activité réelle des professionnels que nous visons, pour la DAP bien sûr, mais aussi et avant tout pour les professionnels eux-mêmes : c'est à la condition des développements dans le métier qu'une connaissance peut émerger et se dialoguer dans l'institution. Le travail d'analyse de l'activité permettra, tout au long de sa réalisation, d'engager des dialogues entre les professionnels mais aussi avec d'autres dans l'institution. Avec des surveillants d'autres établissements ou d'autres spécialités, ou dans les comités de suivi formés par les acteurs institutionnels (responsables, directions, organisations syndicales, médecins du travail, etc.). Ces instances accueilleront, en temps voulu, les professionnels volontaires ayant participé à l'intervention pour ouvrir le dialogue sur la question du travail avec les premiers concernés.

Ce sont ces comités de suivi qui permettent à l'organisation de « descendre » au niveau des dilemmes de métier des professionnels « en première ligne », de comprendre les contradictions

de leur travail, les conflits de leur activité, les empêchements qui limitent la qualité de leur travail et les solutions qu'ils ont trouvées, ou pas, pour arriver à faire du bon travail.

Il s'agira donc de mettre en place un cadre dialogique sur la base d'une de nos méthodes, afin de faire émerger des controverses professionnelles sur le réel de leur travail mais également, les ressources qui permettent le développement de leurs activités, de leur métier et de l'organisation du travail.

Concrètement nous soumettons à la discussion la possibilité d'une intervention dans deux territoires sur une même population : les surveillants des prisons et ce afin d'avoir la possibilité d'observations terrain et de pratiques différentes dans des environnements, à la fois identiques vus de la place de l'institution et de ses prescriptions, mais aussi singulières et subsidiaires tant du côté de l'environnement que de l'histoire ancrée sur le terrain concret de ces institutions localement. La visée d'intervention ne résidant pas dans l'ébauche d'une comparaison mais dans la construction d'un champ pour le dialogue professionnel.

1.5.1 Méthodologie

La méthodologie d'intervention en clinique de l'activité vise la mise en place d'un cadre dialogique clinique c'est-à-dire au plus près de l'activité réelle des professionnels. D'une part, la visée de ce travail d'organisation est en lien étroit avec la conception de la santé portée par Canguilhem (2002) « Je me porte bien, dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi ».

D'autre part, cette méthodologie repose sur des « méthodes indirectes » (Vygotski, 1999, 2003). Ces méthodes indirectes offrent au sujet la possibilité de prendre son expérience pour objet afin d'en faire le moyen d'une nouvelle expérience. Et c'est ce passage « d'une action dans l'autre où justement se réalise l'activité » (Clot, 2005 a) que les intervenants et chercheurs en clinique de l'activité focalisent leurs efforts d'action et de recherche.

Ainsi, notre méthodologie d'intervention repose sur des bases théoriques qui ne conduisent pas vers la construction de monographies professionnelles exhaustives. Elles ont comme effet l'identification par les professionnels de situations de travail précises, représentatives des difficultés significatives – plus ou moins anciennes – de leur métier. À défaut d'être généralisable au métier, notre méthodologie donne la possibilité d'attraper, voire d'étayer la dimension générique du métier. Elle contribue donc à produire un effet « loupe » ou « zoom »

non pas sur le métier dans sa totalité mais sur des activités à chaque fois singulières et, en même temps, hautement représentatives des pans du métier où celui-ci fait efficacement ressource pour chacun ou, *a contrario*, échoue à le faire.

1.5.2 Méthodes

1.5.2.1 *L'observation*

Dans la visée de rendre la plus efficace possible cette intervention et avec l'ambition de donner aux professionnels la possibilité de faire une expérience la plus concrète possible de leur propre rapport aux questions de métier, nous proposons de faire de l'observations sur le terrain professionnel ordinaire et quotidien. Ces séances d'observations ont pour objectif de permettre aux professionnels de s'observer eux-mêmes à travers la présence de l'intervenant. Ces temps d'observation permettent alors aux professionnels de se rendre compte de dimensions non pensées de leur activité pour mieux les mettre en discussion avec les pairs. Elles alimentent, ainsi, la réflexion individuelle et collective sur l'activité, et enrichissent le travail effectué en séances collectives.

C'est aussi la possibilité pour les intervenants d'approcher les difficultés du quotidien rencontrées par les professionnels.

1.5.2.2 *L'instruction au sosie*

La méthode de l'instruction au sosie serait la méthode utilisée dans les séances de travail du collectif pour amener les professionnels, individuellement et collectivement, à examiner et discuter les sous-entendus et les conflits de l'activité, les inattendus qu'elle rencontre et les manières d'y répondre.

Il s'agirait pour chaque professionnel volontaire participant au collectif de se livrer, à tour de rôle, à l'exercice suivant :

- face aux psychologues et en concertation avec les membres du collectif, il commence par choisir une situation de travail réelle à laquelle il va devoir se confronter dans les jours prochains ;
- le psychologue, qui joue le rôle de « son sosie », qui doit être entendu comme un sosie de ses manières de faire, et initie ensuite un entretien, enregistré sur une bande audio, à partir de la consigne suivante : « Ce jour-là, je vais prendre votre place. Vous devez donc m'expliquer

ce que je dois faire et comment je dois m'y prendre, dans les moindres détails, de façon à ce que personne ne puisse se rendre compte de la substitution entre nous » ;

- le professionnel déploie ses consignes au psychologue-sosie, ce dernier cherche à questionner les détails de l'activité, ainsi que les anticipations, les mobiles et les implicites du professionnel face à cette situation.

Pendant l'entretien, les autres professionnels restent silencieux et écoutent. Ils se livrent eux-aussi à une expérience, à chaque fois singulière : laisser résonner la situation et les façons de faire de son collègue avec les situations qu'il traverse lui-même, et les moyens d'y répondre qu'il pense avoir mis en place ou qui lui font défaut.

Après cet entretien enregistré d'environ quarante minutes, une discussion collective s'engage dans laquelle chacun peut rapatrier sa propre expérience. S'ouvre alors pour les participants la possibilité de discuter la façon dont chacun essaie d'accomplir les tâches prescrites, les obstacles rencontrés et les solutions envisageables ou non. Des difficultés et des modes d'action qui pouvaient sembler personnels, peuvent se révéler partagés, et poser au final des questions de métier, qui gagnent à être débattues collectivement.

À la fin de la séance, le professionnel à l'origine des instructions au sosie est invité à réécouter l'enregistrement, après que soit passée la situation de travail évoquée, avec pour consigne d'être attentif aux décalages et étonnements qui lui apparaîtront, d'une part en entendant ce qu'il a dit ou omis de dire au sosie, et d'autre part en confrontant ses propos à ce qui se sera passé en situation réelle.

Lors de la séance suivante, un temps lui sera réservé pour faire part de ce second niveau d'exploration qui, souvent, étend encore l'analyse faite de la situation et l'éventail des possibilités envisageables dans cette situation.

La visée de cette méthode est de soutenir les professionnels, individuellement et collectivement, avec des allers-retours constants entre les deux niveaux, dans leur travail d'explicitation et de développement des manières de faire et les ressources disponibles pour faire son métier.

1.5.3 Dispositif méthodologique

L'organisation et le déploiement de ce cadre d'intervention dialogique sont travaillés et adaptés aux réalités du terrain par un travail commun avec les acteurs institutionnels.

Dans le projet de recherche spécifique qui nous occupe ici, après le premier temps d'observation des activités des professionnels ensuite de travail avec les professionnels sur leurs activités, nous proposons de constituer un comité de suivi de nos travaux qui se réunira autour des problèmes d'activité analysés et portés par les professionnels soutenus par les intervenants. Il s'agit ainsi d'ancrer le dialogue entre les différents acteurs institutionnels (les équipes, les lignes hiérarchiques, l'institution locale, l'institution centrale...) dans les difficultés et les nécessités des surveillants, professionnels de terrain, avec pour visée la transformation de l'allure dialogique habituelle. C'est à ce niveau que se situent les transformations potentielles du dialogue professionnel qui sont visées dans ce projet de recherche.

Et ce sont précisément les processus dialogiques engagés et réalisés dans l'intervention qui feront ensuite objet de l'investigation scientifique.

Nous proposons de conduire cette recherche-action sur une période de 12 mois.

Mois	Actions
M	Rencontre des commanditaires, ajustements de la proposition et choix du terrain d'intervention
M+1 à M+2	Rencontres avec les professionnels de terrain et leurs managers : présentation de l'intervention, discussions sur leurs interrogations et sur les modalités d'engager un travail commun (volontariat, organisation de nos actions communes compte tenu des contraintes des deux parties, etc.)
M+ 3	Observations
M+2 à M+3	Constitution du collectif des professionnels volontaires
M+4	Mise en place du dispositif d'intervention et des méthodes.
M+3 à M+9	Période de travail avec les professionnels et de co-analyse de leurs activités. Constitution des « traces » de l'activité, mise en relief des problèmes et des solutions trouvées, ou pas, des dilemmes de métier.
M+10 à M+12	Organisation de réunions collectives : débats, controverses, recherche de compromis sur les objets problématiques du travail mis en visibilité.

M0	Programmation et organisation des comités de suivi avec, à un moment donné, la participation des professionnels associés aux analyses de l'intervention.
M6	
M11	
M12	Rédaction du rapport final.

1.6 Résultats attendus

1.6.1 Du côté de l'institution et des professionnels

- Permettre aux professionnels de mieux connaître leur métier et à l'institution de mieux connaître le métier de surveillant. Ce serait le développement d'une forme de réciprocité de connaissance épaissie par les ressources génériques et collectives.
- Permettre une meilleure connaissance des contraintes et des ressources propres aux activités de cette institution.
- Rendre visible et discutable les questions du travail des surveillants, à partir des analyses de l'activité produites collectivement.
- Expérimenter un dialogue entre les professionnels en première ligne et les autres acteurs de l'institution sur ces questions du travail, pour faire évoluer l'organisation du travail vers plus d'efficacité et de santé.

1.6.2 Du côté de la recherche

- Les possibilités et les difficultés pour faire du beau travail : des éléments de compréhension des ressorts de la santé ou de ses entraves au sein du métier de surveillant.
- en quoi consiste ce métier, au-delà du « porte-clés » ? : des éléments de compréhension et de connaissance de l'activité symbolique des professionnels de la direction de l'administration pénitentiaire.
- des éléments de compréhensions et des pistes d'approfondissement de l'articulation entre santé, travail et initiative professionnelle.
- des éléments de compréhension des formes d'organisation de la ligne de management et la ligne de prescription.

• livrables :

- Étayages et transferts éventuels des modalités pratiques du cadre dialogique déployé vers les professionnels et leurs établissements
- Restitutions d'analyses d'activité dans le / les comité(s) de suivi
- Production d'un rapport d'intervention

2 Éléments de revue de littérature : à la recherche des obstacles et ressources connus du travail quotidien des surveillants pénitentiaires

2.1 Le métier de surveillant, en tension entre deux missions

Deux grandes missions sont dévolues aux surveillants pénitentiaires. Elles sont définies dans le décret du 31 décembre 1977. La première a trait à la sécurité et à la garde, la seconde, à la réinsertion sociale des personnes détenues. Ainsi, d'un côté, il est attendu des surveillants pénitentiaires d'assurer la garde des personnes détenues et de maintenir l'ordre et la discipline. D'autre part, ils sont impliqués dans diverses activités tendant à préparer la réinsertion de la population pénale dans la société.

Certains travaux dans la littérature scientifique pointent le fait que ces deux missions seraient à la fois antinomiques et hiérarchisées (Lhuilier et Aymard, 1997 ; Rostaing, 2009).

2.1.1 Un métier aux deux missions contradictoires

Lhuilier et Aymard (1997) rapportent divers travaux qui vont dans le sens de l'idée d'une contradiction, d'une antinomie constitutive, entre les deux missions de l'institution carcérale, la sécurité et la réinsertion. En plus de cette antinomie entre mission de réinsertion et mission de sécurité, les auteures pointent une double vision de la sécurité, en « décalage » (p. 43) : l'une, administrative, l'autre, en prise avec les réalités du travail quotidien, celle des professionnels surveillants.

D'abord, la conception réglementaire et administrative de la sécurité, comme toute prescription, fixe les objectifs et les moyens pour atteindre ces derniers. La formalisation des tâches (telles que les fouilles, les sondages des barreaux, les rondes et le contrôle des mouvements et des effectifs, etc..) ainsi que le contrôle de l'application du règlement intérieur, semblent fonder cette première vision administrative de la sécurité. De plus, cette conception formelle de la sécurité serait fondée sur l'idée d'un cloisonnement étanche des espaces : entre l'intérieur et l'extérieur de la prison, mais aussi, à l'intérieur des détentions, entre professionnels et détenus.

Lhuilier et Aymard (1997) distinguent de cette première vision de la sécurité, une seconde, celle des professionnels surveillants de prison. Selon elles, cette dernière « plus intégrée au travail quotidien en détention » (p. 43) prendrait la forme d'une « gestion des risques » et userait de moyens non officiels. Ici, l'idée d'une étanchéité totale des barrières des prisons (extérieures

comme intérieures) viendrait se confronter à une réalité tout autre : leur perméabilité ou leur porosité (p. ex : la presse, le courrier, le téléphone) qui affecte l'équilibre interne à la prison.

Les auteures notent que l'univers carcéral serait « structurellement conflictuel » (p. 45) et mettent en avant l'idée que la vision administrative de la sécurité, prônant l'étanchéité des espaces, servirait un « idéal de maîtrise » de l'institution mais « favoriserait le risque d'explosion » (p. 44).

2.1.2 Un métier aux deux missions hiérarchisées

Les auteures développent également l'idée d'une « hiérarchisation des missions octroyées » (1997, p. 42). La mission première de l'institution carcérale serait de « contenir, maintenir à l'écart, garder et contrôler ceux qui leur sont confiés » (p. 42). La seconde mission, visant la réinsertion dans la société des personnes détenues, serait « une perspective » de « la mission traditionnelle de garde » (Casadamont, 1984, cité par Lhuilier & Aymard, 1997, p. 42). Pour Lhuilier et Aymard, cette hiérarchisation des missions serait « une tentative de dégagement de la contradiction perçue entre elles deux » (p. 42).

Ainsi, les surveillants de prison se trouveraient « au centre des contradictions qui traversent le système carcéral » (Lhuilier & Aymard, 1997, p. 43), contradiction entre la mission de sécurité et de garde et celle de réinsertion de la personne détenue. Lhuilier et Aymard soulignent l'antinomie, à la fois, entre le discours carcéral et la réalité pénitentiaire à laquelle se confrontent les professionnels du milieu mais aussi, l'inadaptation entre l'organisation en place et la mission de réinsertion qui leur est confiée. Les surveillants se trouveraient ainsi face à des doubles injonctions. Par exemple, imposer le dialogue aux personnes détenues et, en même temps, se trouver obligé à s'opposer aux échanges socialisants. Ou alors, développer une certaine qualité de la relation dans leur rapport aux personnes détenues et, à la fois, devoir se méfier d'une trop grande proximité afin d'éviter tout risque de manipulation ou de contamination. Dans la continuité, Touraut (2018, p. 4) identifie le métier de surveillant pénitentiaire comme « un métier au cœur de trois tensions » dont la première serait le devoir pour les personnels pénitentiaires de répondre à deux missions contradictoires, la sécurité et la réinsertion. L'auteure relie cette tension historique du métier de surveillant à la nécessité pour les surveillants d'osciller entre différentes postures « ce qui n'est pas sans générer des difficultés sur le plan objectif et sur le plan subjectif, des tourments, des dilemmes et des ambivalences » (Touraut, 2018, p. 4).

Cette contradiction forte entre les missions de l'institution pénitentiaire n'est pas sans conséquence sur le travail des professionnels des prisons. Rostaing (2009, par. 9) constate un « décalage [...] abyssal entre le discours officiel et la réalité du terrain » pour ceux-là.

2.2 Le métier de surveillant, un métier exigeant et complexe

2.2.1 Le surveillant au quotidien, entre la règle et ses contournements, entre la sécurité et la paix au sein des détentions

En plus de cette première contradiction inhérente à la nature de leurs missions officielles, le travail quotidien des surveillants paraît être pétri dans une seconde contradiction, très forte, entre attentes à leur égard de l'administration pénitentiaire et des personnes détenues.

En effet, l'administration pénitentiaire, dans sa vision prescriptive d'une sécurité basée sur l'étanchéité des barrières externes et internes, attend de la part de son personnel pénitentiaire le maintien de l'ordre par le respect du règlement. Aux côtés de ces attentes institutionnelles, les surveillants font face à celles des personnes détenues. Ces attentes seraient de l'ordre d'une « demande » de souplesse, voire de laxisme, des personnels surveillants dans le respect du règlement de manière à alléger les contraintes institutionnelles qui pèsent sur les personnes détenues. Lhuillier et Aymard (1997, p. 48) proposent de considérer que pour « résoudre ce dilemme, il lui [au surveillant] faudra investir les marges de déviance tolérée institutionnellement ».

Touraut (2018) prolonge cette idée d'une déviance tolérée institutionnellement - soutenue par Lhuillier et Aymard - en appréhendant en termes d' « initiative » des personnels pénitentiaires d'une non application stricte des textes réglementaires. L'auteure analyse une posture « inconfortable et insécurisante » pour les surveillants « puisque le " maintien de la paix " en prison passe nécessairement par une application assouplie des règlements mais qu'ils seront tenus pour responsables d'un incident qui surviendrait après [...] ». L'initiative professionnelle se trouve, à la fois, nécessaire et potentiellement répréhensible. Pour le dire comme Clot (2006), l'initiative est ici, « à la fois convoquée et répudiée ». Touraut (2018) pointe cette initiative inconfortable et insécurisante comme étant la deuxième des trois tensions qui se trouvent au cœur du métier de surveillant.

2.2.2 Le pouvoir discrétionnaire des surveillant, un équilibre précaire

Plus que sur le strict respect du règlement interne, des interdictions et des autorisations qui réglementent la vie dans les détentions, la sécurité quotidienne ou la gestion du risque y

dépendrait donc de la possibilité pour les surveillants de parvenir à élaborer « un code de coexistence pacifique » (Lhuilier et Aymard, 1997, p. 45) avec les personnes détenues. Ceci impliquerait « une régulation de l'équilibre au sein de la détention » (p. 47) et reposerait sur une négociation ou « marchandage » qui a recours à un système de « privilèges-sanctions » (p. 47). L'affirmation de la contrainte, du règlement, des interdits y seraient « dos[és] savamment » (p. 47) par les surveillants, au risque de voir l'ordre compromis. Cette négociation entre surveillants et personnes détenues, basée sur l'octroi de privilège ou la mise en route de sanctions, reposerait sur ce que Lhuilier et Aymard nomment « le pouvoir discrétionnaire » des surveillants. Ce serait notamment la possibilité pour les surveillants d'avoir recours à une « diversité de modalités de réactions et de traitement des dérogations à la règle » (p. 46). Ils peuvent être amenés, dans certains cas, à faire un rappel à la règle, lorsqu'ils constatent un écart dans la conduite d'une personne détenue. Dans d'autres cas, le surveillant peut également s'accorder avec une personne détenue sur le non-respect d'une règle prescrite. En retour, il serait attendu que la personne détenue coopère pacifiquement dans la gestion quotidienne de la détention, par le surveillant. Ainsi, le pouvoir du surveillant d'interprétation ou d'aménagement de la règle constituerait son pouvoir discrétionnaire qui fonde l'élaboration d'un code de coexistence pacifique avec les personnes détenues. Ici, paradoxalement, le contournement des règles strictes - qui prétendent garantir la sécurité dans les prisons – conduirait à un maintien de la cohabitation pacifique entre professionnels des prisons et personnes détenues dans les prisons.

Si nous pouvons identifier ce pouvoir discrétionnaire des surveillants comme une ressource professionnelle vitale, Lhuilier et Aymard mettent en garde sur le fait qu'il est surtout dépendant de la maîtrise ou non par le surveillant de la zone d'incertitude (p. 48) qu'il crée en l'exerçant. En effet, « la crainte du gradé », celle de la possible multiplications des demandes d'aménagement de la règle de la part d'autres personnes détenues, risquent de compromettre la maîtrise par le surveillant du contrôle des transgressions tolérées et de venir ainsi affaiblir son pouvoir discrétionnaire. Lhuilier et Aymard pointent la « précarité de l'équilibre » (p. 49) sur lequel repose ce pouvoir discrétionnaire des surveillants.

De plus, les auteures soulignent le fait qu'en plus d'une prise en compte de la précarité de l'équilibre auquel conduit l'exercice du pouvoir discrétionnaire des surveillants de prisons, ce dernier se trouverait toujours menacé par la survenue de « réactions collectives » ou de « mouvements collectifs » (p. 49) des personnes détenues. Ceci, d'autant plus facilement et massivement que certains régimes de détention (par exemple, portes ouvertes) mais aussi,

certaines activités (travail dans les ateliers ou les activités sur les terrains de sport), peuvent favoriser les « alliances ponctuelles » entre personnes détenues. Cette nécessité pour les surveillants de prendre en charge collectivement les personnes détenues et d'accompagner de manière spécifique chaque détenu est aussi soulignée par Touraut (2018) comme étant une tension de métier du surveillant. Pour Lhuilier et Aymard, « l'appréhension des mouvements collectifs est la toile de fond des relations surveillants-détenus » (1997, p. 67).

Ainsi, plus que l'usage de la force, au quotidien, c'est la possibilité pour les surveillants de « gagn[er] la coopération des détenus » qui construirait les conditions d'une « paix sociale » au sein des détentions (Chauvenet et al., 1994, cité par Lhuilier et Aymard, 1997, p. 49).

Ce pouvoir discrétionnaire des surveillants, « nécessaire mais non reconnu, constitutif de leur autorité légitime » (Chauvenet et al., 1994, cité par Lhuilier et Aymard, 1997, p. 63), serait la marque d'un « professionnalisme informel » des surveillants. Son acquisition difficile, se heurterait, notamment chez les surveillants inexpérimentés, à l'illusion de ces derniers qu'un recours systématique à la règle, dans la relation à la personne détenue, garantirait leur autorité et leur légitimité. Alors que les surveillants plus expérimentés, agiraient en ayant intériorisé le fait que l'« épreuve de force doit être évitée à tout prix » (p. 66) car elle conduit nécessairement à la violence et à la rupture du code de coexistence pacifique. Lhuilier et Aymard pointent un trait marquant, selon elles, de la situation de travail des surveillants : « la tension est inhérente à la détention » (p. 66). Ainsi, les surveillants les moins expérimentés auraient tendance à avoir un recours non ou mal dosé à la règle. Et, par contraste, les professionnels les plus expérimentés auraient tendance à atténuer cette tension structurelle de la détention par l'aménagement d'un code de coexistence pacifique au moyen de l'exercice de leur pouvoir discrétionnaire.

Le rapport des surveillants aux personnes détenues a aussi fait l'objet de développements significatifs, notamment par Rostaing (1997). L'auteure distingue les surveillants dits « missionnaires » qui, dans leur travail quotidien, mettent l'accent sur la relation interpersonnelle avec les personnes détenues et ceux « statutaires » qui travaillent au plus près des normes et règlements officielles. En allant plus loin, Rostaing a caractérisé des typologies de relations entre surveillants et détenus : normées, conflictuelles, négociées, personnalisées. La relation à la personne détenue et ses modalités paraissent être un élément central dans l'activité quotidienne du surveillant.

D'après Lhuilier et Aymard, « l'observation et la relation [...] qui autorisent une forme de réappropriation et d'autonomie dans le travail » (Lhuilier et Aymard, 1997, p. 123) seraient

même les deux principaux outils de travail du surveillant. Ces outils seraient au service (ou outillés ? par des) de « savoir-faire de prudence » (Cru, 1983, cité par Lhuilier et Aymard, 1997, p. 119), c'est-à-dire, « toutes les conduites des surveillants qui tendent à moduler, différer, atténuer le poids de la règle, des restrictions, des contraintes. Toutes celles qui permettent de faire baisser la tension inhérente à l'univers carcéral » (p. 140). Les auteures explorent deux savoir-faire de prudence des surveillants : leur capacité d'anticiper et celle de savoir s'adapter aux personnes détenues. Selon les auteures, « connaître les détenus et adapter son comportement à chacun » d'eux serait « une des règles de base du métier » (p. 123).

2.2.2.1 *L'anticipation*

Le premier savoir-faire de prudence, l'anticipation des surveillants, est définie ainsi par Lhuilier et Aymard :

Anticiper c'est pouvoir se représenter les effets probables de telle ou telle action, de telle ou telle parole : savoir qu'il vaut mieux éviter d'adresser la parole à tel détenu le matin, qu'inversement tel autre est sensible au dialogue engagé, savoir observer un changement de comportement, plus dépressif, plus agressif, savoir comment donner l'ordre d'une manière adaptée à chacun, ne pas plaisanter avec les uns, faire rire les autres, autoriser telles choses à tel étage mais pas à tel autre, sentir la détention et relever les signes annonciateurs [...] (Lhuilier et Aymard, 1997, p. 124)

Ainsi, pour pouvoir anticiper au mieux les effets de leurs actions, les surveillants ont, en premier lieu, à « *savoir à qui on a à faire* ». Alors que la règle formelle stipule que les surveillants n'ont pas à connaître les motifs d'incarcération des personnes détenues, les auteures pointent une « position plus ambiguë » du côté des surveillants : « partagés entre le désir et la crainte de savoir, leur attitude est le plus souvent ambivalente » (p. 124). Le désir de savoir se manifesterait lorsqu'un détenu attire l'attention du surveillant, « positivement ou négativement ». Et comme « la méfiance est caractéristique centrale de la relation surveillant-détenu » (p. 126), même lorsque l'information sur le motif de détention est donnée par la personne détenue elle-même, le surveillant peut chercher à consulter son dossier. Ceci, dans le but de savoir à qui on a à faire et de pouvoir agir en fonction, en somme, pouvoir anticiper. A ce désir de savoir à qui on a à faire est concomitante la crainte de savoir car ce savoir pourrait empêcher de faire son travail, par exemple, de ne plus pouvoir « voir » le détenu. Ainsi, « il faudrait à la fois savoir sans que cela empêche l'exercice professionnel » (p. 127). Lhuilier et Aymard notent que cette nécessité de savoir à qui on a à faire, permettant au surveillant de s'adapter à chacune des personnes détenues, vient en contradiction avec le postulat prescriptif d'« un impératif d'uniformité de traitement » des personnes détenues (p. 127).

Cette nécessité des surveillants de savoir à qui ils ont à faire, afin d'anticiper les effets de leurs actions dans le cadre de l'exercice professionnel, se heurte à un autre obstacle. Il s'agit de la « suspicion généralisée qu'engendre la pratique professionnelle » (p. 130). En effet, selon Lhuilier et Aymard, « les mobiles de l'information sont toujours à interroger au-delà de leur caractère manifeste » (p. 130-131) car ils s'inscriraient dans un « jeu de relations stratégiques et manipulatoires, l'information devra parfois être retenue » (p. 131). Ainsi, alors que théoriquement les personnels de surveillance devraient être la principale source d'information des encadrants, ces derniers useraient d'un réseau d'informateurs et d'outil d'audiences de personnes détenues pour contourner le « relais ascendant » d'information que représentent les surveillants. De même, les surveillants peuvent, dans le cadre du fonctionnement du code de coexistence pacifique instauré ou, parfois, parce que leur intérêt converge avec celui des personnes détenues, ne pas « voir » ou taire des écarts à la règle des personnes détenues et ne pas relayer l'information auprès de l'encadrement. Dans ce « jeu de relations d'interdépendance » (p. 131) entre surveillants, personnes détenues et encadrants chaque protagoniste se trouve ainsi à arbitrer entre dire et ne pas dire aux autres pour arriver à ses fins propres.

En plus de la nécessité de savoir à qui ils ont à faire, le pouvoir d'anticipation des surveillants reposerait, selon Lhuilier et Aymard, sur la possibilité pour eux de **construire un « territoire »** (p. 132). Selon elles, la construction d'un territoire par les surveillants assurerait une « fonction de cadre – contenant » du fait d'une possible « référence à l'espace dont les frontières sont connues et dont la composition interne peut s'analyser » (p. 132). Or, elles notent que l'organisation du travail, sur fond d'« une méfiance » de l'administration et de l'encadrement envers les surveillants, « multiplie les obstacles à la construction d'une relation [entre surveillant et personne détenue] toujours suspecte » (p. 132). Ceci, par la mise en place de roulements fréquents des surveillants à des postes de travail ce qui aurait comme conséquence d'empêcher les surveillants « d'avoir une information suffisante sur leur environnement de travail et de pouvoir s'appuyer sur un espace de travail qui soit le leur » (p. 132). En plus de cette organisation de travail empêchante, sur fond de méfiance envers les surveillants, Lhuilier et Aymard notent une organisation du travail « défensive », sollicitée par les surveillants eux-mêmes. Elle impliquerait également de « tourner » mais, cette fois-ci, « pour ne pas laisser voir ses failles, pour ne pas perdre pied face aux détenus, pour rester toujours dans une distance protectrice, même si elle est moins efficace par ailleurs » (p. 132).

Empêchante - visant potentiellement à prévenir la construction d'une relation individualisée avec la personne détenue – ou défensive – dans le but de garder une distance protectrice -, l'organisation du travail dans le milieu pénitentiaire serait aussi tournée vers la nécessité pour l'administration « de pouvoir bénéficier de davantage de personnel sans avoir à procéder à des recrutements plus importants » (Sanchez, 2017, p. 6). Appelée « cycle de service "matin-nuit" », cette organisation du travail formelle répond, en partie, à la contrainte de la direction de l'administration pénitentiaire de disposer d'un effectif suffisant, tout en étant tenue par des obligations budgétaires. Ceci, dans un contexte historique depuis le début du 20^{ème} siècle, retracé par Sanchez, où les directeurs d'établissements avaient à disposition des effectifs « très insuffisants pour pouvoir assurer un service régulier » (p. 2). Selon l'auteur, cette organisation du travail « matin-nuit », a également permis aux surveillants - par l'octroi de deux jours de repos consécutifs - « de pouvoir profiter davantage de leur temps personnel » (Sanchez, 2017, p. 6).

L'anticipation des surveillants semble construite, à la fois, d'un désir, d'une nécessité et d'une crainte de savoir. Sa possible construction se heurterait à une potentielle méfiance généralisée historique de l'administration pénitentiaire. Elle est aussi entamée par une organisation du travail empêchante et défensive, tournée vers le besoin de l'administration de maximiser les effectifs de surveillants présents sans pour autant augmenter les effectifs globaux de surveillants.

2.2.2.2 *L'ajustement différentiel*

Le second savoir-faire de prudence qu'ont thématiqué Lhuillier et Aymard est la possibilité pour les professionnels surveillants de s'adapter à chaque personne détenue. Encore appelé « ajustement différentiel » (p. 134), il est défini ainsi :

L'ajustement à la singularité des interlocuteurs et des situations se réalise à travers un processus de « coconstruction » de la rencontre entre partenaires. La catégorisation réciproque, la négociation des problèmes et des solutions, l'adaptation à l'autre à travers les paroles et les actions, l'expérience vécue accumulée sont la base d'une coopération réussie ou non. (Lhuillier et Aymard, 1997, p. 134)

Selon elles, l'« ajustement différentiel » reposerait, d'une part, sur l'**observation** et, d'autre part, sur la relation entre surveillants et détenus.

En lien avec cet ajustement différentiel nécessaire, les auteures pointent l'importance, voire « la centralité du regard », dans l'univers pénitentiaire où, comme nous l'avons vu, « le statut de la parole reste toujours ambigu » (p. 134). Dans une étude ergonomique, Pavageau (2019) a

exploré cette question du regard en relevant les mouvements de la tête de professionnels dans un poste protégé, en vue d'un projet de rénovation. Il a ainsi pointé les liens entre les mouvements de la tête des agents, et donc la direction du regard, avec « l'architecture de la structure, l'aménagement intérieur du poste, la position principale de l'agent et les portes qui sont sous sa responsabilité » (p. 3).

Si l'activité d'observation des surveillants peut être, par évidence, rapprochée de leur mission de sécurité et mise en lien avec leurs conditions de travail concrètes, Lhuilier et Aymard insistent sur le fait qu'au-delà ou en-deçà de l'observation, il s'agit là d'une *activité de perception, plus fine*, qui s'acquiert et s'aiguise avec l'expérience : « la perception est toute entière orientée vers la saisie d'indices, de signes manifestes, de micro-événements dont la signification est référée aux variations » (Lhuilier et Aymard, 1997, p. 135).

Le savoir-faire d'adaptation reposerait, en plus de l'observation et de la perception aiguisée, sur *les relations interpersonnelles* entre surveillants et personnes détenues. Lhuilier et Aymard notent en premier lieu « la parole, le dialogue » (p. 136), comme un élément central de cette relation interpersonnelle : « se parler est déjà le premier signe d'un rapprochement possible, la manifestation d'une disposition favorable à la construction d'un "code de coexistence pacifique" » (p. 136). Néanmoins, tout en étant nécessaire pour le travail quotidien du surveillant, cette relation interpersonnelle entre personnel de surveillance et personnes détenues ne demeure pas moins dangereuse. Ceci parce que tout en étant un « outil de travail » dans le maintien de l'équilibre interne à la détention, elle pourrait s'inscrire en faux par rapport à l'exigence professionnelle de séparation et de distanciation (p. 137). Mais aussi, cette relation interpersonnelle, outil de travail quotidien, est, à la fois, « soutenue par l'administration à des fins de renseignements et de réinsertion et suspectée de verser dans la connivence ou la compromission » (p. 138).

Pris dans un quotidien professionnel façonné par deux missions en opposition, fondatrice de l'administration pénitentiaire – la sécurité et la réinsertion-, les professionnels de surveillance construisent des savoir-faire de prudence pour réaliser leur travail ordinaire au sein des détentions. L'anticipation et l'ajustement différentiel, tout en étant des outils vitaux dans le travail des surveillants, se trouvent potentiellement entamés, mis en difficultés, tant les situations de travail ordinaires qu'ils rencontrent sont à chaque fois singulières. Ainsi, cette singularité forte expose le surveillant à chercher à concilier sécurité et réinsertion, avec le risque, toujours présent, de négliger l'une au profit de l'autre. « La posture d'équilibriste »

(Touraut, 2018, p. 3) des surveillants paraît, dans ce contexte professionnel, difficile à construire et à tenir sur le long terme.

2.3 Le métier de surveillant, un métier aux ressources rares

La primauté de la mission de sécurité dans la pratique pénitentiaire sur celle de réinsertion semble faire consensus dans la littérature scientifique. Pourtant, la réinsertion des personnes détenues « si largement valorisée par l'administration pénitentiaire, est largement perçue comme résiduelle par ses personnels, faute de moyens humains et matériels » (Rostaing, 2009, par. 12). Néanmoins, nous l'avons vu, cette contradiction agit fortement dans le travail quotidien des surveillants de prisons. En effet, pour « tenir la détention » au jour le jour, ils tentent de construire un code de coexistence pacifique avec les personnes détenues ; ceci, en recourant à des négociations sur un mode alliant privilèges et sanctions. Pour ce faire, ils construisent des savoir-faire de prudence – anticipation et ajustement différentiel – qui se trouvent entamés par un rapport subjectif ambivalent à la nécessité de savoir à qui on a à faire, à une méfiance générique de l'institution vis-à-vis des relations interpersonnelles surveillants-détenu, à une organisation du travail empêchante, défensive ou tournée vers les contraintes gestionnaires de l'administration et, enfin, par la singularité très forte du quotidien du travail ordinaire. Chaque surveillant serait ainsi conduit à arbitrer, isolé dans son activité quotidienne, en position d'équilibriste fragile, dans des situations de travail complexes et singulières avec le risque d'un non-ajustement approprié à la situation donnée.

La « forte culture professionnelle », la « richesse du métier » (Touraut, 2018), la stabilité d'un emploi dans la fonction publique d'État (Malochet, 2004) sont autant d'aspects qui peuvent être considérés comme étant positifs par les professionnels surveillants.

Seulement, dans le contexte actuel de difficultés de l'administration pénitentiaire à attirer un nombre de candidats suffisants au concours des personnels surveillants, d'aucun ne peut négliger ce qui pèse lourdement dans le travail quotidien et empêche ainsi les jeunes à voir en ce métier « un métier de vocation » et les professionnels en exercice de voir dans sa diversité une richesse et non pas « un métier éprouvant [...] tributaire d'une image sociale dépréciative » (Touraut, 2018, p. 5) ou encore, un métier dangereux (Denans et Léon, 2016).

Nous pouvons ici formuler une hypothèse : face à un réel professionnel aussi épais - au vu des contradictions institutionnelles fortes qui le régissent - la richesse et la diversité du métier éprouvent fortement les surveillants dont le genre professionnel de métier, épuisé, ne leur

fournit pas ou ne leur fournit plus les ressources collectives suffisantes pour agir efficacement. Cette efficacité serait une activité quotidienne, justement calibrée, alliant *in situ* sécurité et réinsertion. Or, le genre professionnel vivant - garant de l'efficacité et de la santé - repose sur les possibilités organisationnelles d'élaboration sur le travail quotidien des surveillants tel qu'il est réalisé et vécu par chaque professionnel. Comme nous avons eu l'occasion de le souligner précédemment, l'organisation du travail formelle peut être bien trop souvent empêchante pour la construction du métier. Il serait, dans le contexte actuel, urgent qu'elle retrouve une fonction de ressource pour le métier de surveillant se penchant sur les conditions concrètes de sa régénération.

3 La conduite de la recherche

3.1 Contexte de la recherche

3.1.1 La recherche DAP-CNAM sur le métier de surveillants

Cette commande de recherche prend racine dans une rencontre et un dialogue, lors d'un congrès international « Travail et subjectivité : Rencontre internationale sur le travail », en octobre 2018, à La Havane, Cuba, entre la directrice du Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD/CNAM) et la directrice du Centre de recherche sociologique sur le droit et les institutions pénales (CEDISP). À l'époque, une question démographique interroge le CEDISP sur l'espérance de vie des surveillants avant et après la retraite, ouvrant ainsi des questions de santé au travail concernant ce métier. Aussi, un appel d'offre sera-t-il lancé pour un travail de recherche et de communication d'envergure sur le métier de surveillants en novembre 2019. Cet appel d'offre restera infructueux.

Au printemps 2020, l'épidémie liée à la Covid 19 vient bouleverser un certain nombre de repères dans le monde du travail notamment. En mai 2020, l'équipe du Laboratoire de recherche et d'innovation de la Direction de l'administration pénitentiaire (DAP), sollicite directement le CRTD afin de savoir si l'équipe mobilisée depuis octobre 2018 serait toujours intéressée et partante pour réactiver un projet de recherche. C'est dans ce contexte que les discussions conduisent à la signature d'un premier contrat de recherche exploratoire pour une année (jusqu'au 4/11/2021) entre le CRTD/CNAM et le laboratoire de recherche et d'innovation. Il s'intitule : « Obstacles et ressources dans le travail quotidien des surveillants de prison : une approche de la santé et de l'efficacité au travail ».

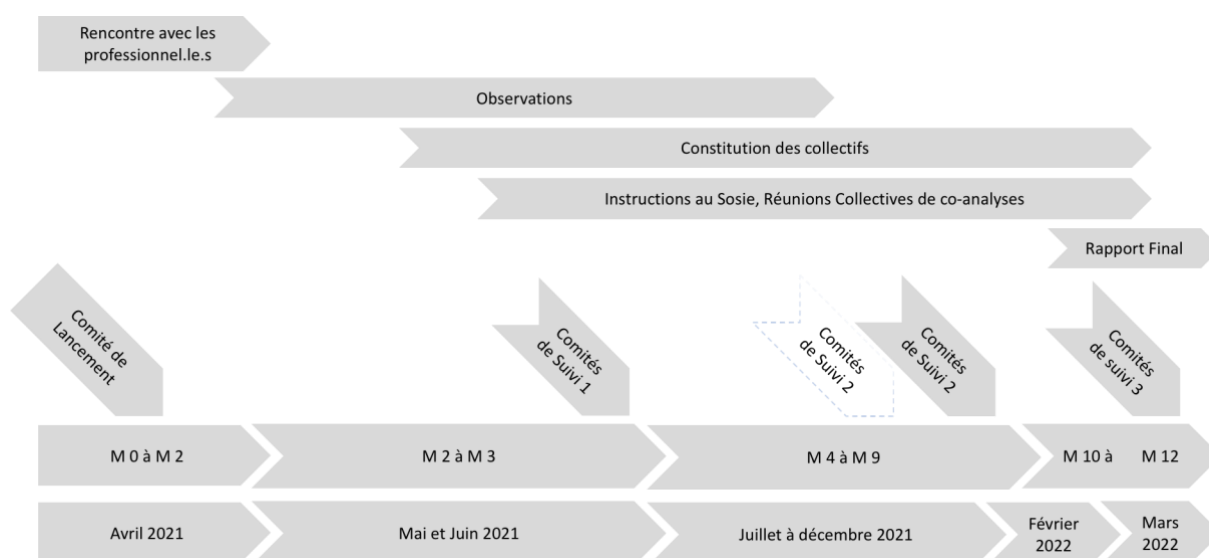
Au regard des différents épisodes épidémiques de la Covid19 depuis mars 2020, le contrat sera complété d'un avenant permettant à l'équipe de recherche de conduire les travaux sur le terrain avec les professionnels jusqu'au 31 mars 2022.

3.1.2 Une recherche ou une intervention ?

Dès le début des échanges entre les deux laboratoires de recherche, les propositions concernant la méthodologie et les méthodes utilisées dans le champ de la clinique de l'activité (Clot, 2008 ; Kostulski & al., 2011), font écho auprès de nos interlocuteurs du Laboratoire de recherche et d'innovation.

Rapidement, des réunions d'échanges avec les directions, avec le bureau en charge des métiers (SP2), avec le bureau de la gestion des détentions, avec le service EX1 et avec le bureau de l'organisation et de la qualité de vie au travail, sont organisées, grâce au soutien des interlocuteurs du laboratoire de recherche et de l'innovation. Lors de ces réunions, il est question de proposer des établissements pénitentiaires qui puissent être volontaires afin d'accueillir l'équipe de recherche avec pour contrainte, en mai et juin 2020, de trouver des lieux d'accueil qui ne soient pas trop éloignés des chargés de recherche de l'équipe CNAM/CRTD. Ainsi sont proposés les cinq sites basés dans la région Grand-Ouest ou en région parisienne. C'est sur cette base qu'est signé le contrat entre les deux laboratoires.

Le 7 janvier 2021, une réunion de présentation, nommée comité de lancement du dispositif de recherche, est organisée en distanciel. Les directions des établissements proposés dans le contrat signé sont invitées. La direction inter-régionale de l'ouest est représentée par la chef de cabinet de la directrice inter-régionale, aussi correspondant de la recherche sur le territoire, la responsable des relations sociales, le directeur de l'établissement de l'un des établissements de la région Grand-Ouest. Lors de cette réunion, deux sites de la région parisienne se sont portés volontaires. Le site de la région Grand-Ouest a décliné pour des raisons à la fois d'effectifs et d'organisation des services nécessaire pour répondre à la demande de participation des surveillants au dispositif proposé. La direction inter-régionale de l'Ouest revient ensuite vers le laboratoire de recherche et d'innovation pour proposer la candidature d'un autre Centre Pénitentiaire de la région. C'est aussi dans ces réunions de présentations (juin 2020, janvier 2021, mars 2021) que commencent des échanges à propos de la manière dont est perçu le métier de surveillants selon les différents interlocuteurs : un métier étendu qui traverse un établissement ou la courserie comme cœur du métier. L'investissement du terrain permet d'approfondir cette question et les points de vue développés par les différents acteurs.



3.2 Observations en situation de travail

3.2.1 En région grand-ouest (GO) - F

L'organisation des journées d'observations en situation de travail, proposées dans le dispositif de recherche, s'est déroulée entre mi-avril et la fin du mois de juillet 2021, essentiellement par journées entières, sur onze dates différentes. Deux journées ont été faites, en décalé, pour l'accueil de nouveaux professionnels.

19-avr	20-avr	26-avr	19-mai	20-mai	25-mai	31-mai	07-juin	08-juil	14-juil	27-juil	17-sept	17-févr
Détention 1	Détention 2	Détention 1/2	Détention 2	Détention 1	Détention 2	Détention 1	Détention 2	Détention 1	Détention 2	Détention 2 (journée) Détention 1 (petite nuit)	Détention 2	Détention 2 (1/2 journée)
(journée)	(journée)	(journée)	(journée)	(journée)	(journée)	(journée)	(journée)	(journée)	(journée)	(journée)	(journée)	(journée)

Les professionnels cherchent surtout à montrer le métier en mouvement, en action, des journées physiques en coursives ou dans les services dédiés il y a peu de temps pour faire des observations, les écrire, lire.

Aucune difficulté n'a été rencontrée pour faire ces observations, les conditions de mise en œuvre par la direction et de réalisation auprès des surveillants se sont faites plutôt naturellement.

3.2.2 En région parisienne (RP) - A

Une première partie des observations d'activité s'est déroulée entre fin avril et la première moitié du mois de juin 2021, par demi-journées ou par journée entières, sur huit dates différentes.

26-avr	03-mai	05-mai	10-mai	19-mai	31-mai	02-juin	09-juin
Détention 1 (Journée)	Détention 2 (1/2 journée)	Détention 2 (1/2 journée)	Détention 3 (journée)	Détention 4 (journée)	Détention 5 (½ journée)	Détention 2 (½ journée)	Détention 1 (½ journée)

Plus d'une fois, au cours de cette première série d'observations d'activités, à l'arrivée de l'intervenante au sein de la détention, le surveillant ou la surveillante avec lequel un rendez-vous avait été pris pour mener l'observation d'activité, s'avérait être absent de son poste.

Cette volatilité du tableau de service des surveillants peut se comprendre facilement par la nécessité pour l'administration d'avoir un surveillant présent à chaque poste. Néanmoins, elle venait questionner la démarche de construction du collectif d'analyses de l'activité.

3.3 Le travail collectif

3.3.1 En région grand-ouest (GO) - F

Si venir en détention, pour l'intervenant, s'est bien organisé avec les professionnels volontaires inscrits sur la liste, faire venir les professionnels pour les moments de réunions du collectif aura été une grande difficulté du début à la fin de l'intervention. Au regard du contexte de F, deux groupes de surveillants ont été construits et réunis.

02-juin	07-oct	21-oct	04-nov	15/11/2021	02/12/2021	16/12/2021	13/01/2022	17/02/2022	14/03/2022
Détention 1 (4/8)	Détention 1 (3/7)	Détention 1 (4/7)	Détention 1 (4/6)	Détention 1 (4/6)	Détention 1 (5/6)	Détention 1 (4/8)	Détention 1 (4/7)	Préparation CS3	Préparation CS3
	Instruction au sosie annulée	Une instruction au sosie	Une instruction au sosie	Retour sosie	Une instruction au sosie de retour d'une collègue	Une instruction au sosie	Retour Sosie et CSN	Retour CSN	Développement collectif /individuel Demande de retour d'un collègue
							Ouverture de porte		

Pour la détention 1 (GO), dix séances ont permis de réaliser quatre instructions au sosie et un travail plus approfondi lors de deux séances de préparation des comités de suivi locaux et nationaux.

11-juin	10-sept	17-sept	01-oct-21	05/11/2021	19/11/2021	10/12/2021	07/01/2022	28/01/2022	21-févr-22	14/03/2022
Détention 2 (4/6)	Détention 2 (5/7)	Détention 2 (3/7)	Détention 2 (5/7)	Détention 2	Détention 2 (3/7)	Détention 2 (2/6)	Détention 2 (3/7)	Détention 2	Détention 2 (5/8)	Détention 2 (4/8)
		Annulé décès Collègue	Une instruction au sosie	Annulé congrés	Pas de sosie			annulé	Deux instructions au sosie	Retour sosie Préparation CSL 3

Pour la détention 2 (GO), onze séances ont permis de procéder à quatre instructions au sosie dont une est restée sans retour.

3.3.2 En région parisienne (RP) - A

Le dispositif dialogique déployé à destination des surveillants du Centre Pénitentiaire de la région parisienne – A - a permis de les réunir pour treize réunions collectives. Dix surveillants volontaires ont participé à ces réunions et neuf instructions au sosie ont été réalisées.

	25 juin 4 /7	24 septembre 6 /7	8 octobre 6 /7	22 octobre 4 /7	19 novembre 8 /9
Présents /volontaires					
Programme des séances de travail	Poser le cadre : dates des séances, enregistrements...	<ul style="list-style-type: none"> Rappel du cadre et des dates Instruction au sosie 1 	<ul style="list-style-type: none"> Retour sur Instruction au sosie 1 Instruction au sosie 2 	<ul style="list-style-type: none"> Retour sur sosie 2 et Instruction au sosie 3 reportés Echange avec le service Origine 	<ul style="list-style-type: none"> retour instruction au sosie 2 Instruction au sosie 3

	26/11/21 5 /9	3/12/21 8 /10	17/12/21 8 /10	22/12/21 8 /10	7/01/22 4 /10	4/02/22 6 /10	11/02/22 6 /10	14/03/22 8 /10
Présents /volontaires								
Programme des séances de travail	<ul style="list-style-type: none"> Retour sur comité de suivi du 24/11 Report RIS 3 Travail sur calendrier IS 4 	<ul style="list-style-type: none"> RIS 3 IS 5 Report RIS 4 	<ul style="list-style-type: none"> RIS 5 IS 6 	<ul style="list-style-type: none"> RIS 6 IS 7 	<ul style="list-style-type: none"> RIS 7 IS 8 	<ul style="list-style-type: none"> RIS 8 Retour sur comité de suivi national IS 9 	<ul style="list-style-type: none"> RIS 9 Préparation du comité local final 	<ul style="list-style-type: none"> RIS 4 Préparation du comité local final

(IS – instruction au sosie ; RIS : retour sur instruction au sosie)

Les analyses ont porté sur la prise de service des professionnels, elles ont couvert des activités des surveillants travaillant dans les coursives de ce Centre Pénitentiaire, allant de la surveillance d'étage, à la fouille corporelle, en passant par l'activité de distribution des cantines et par le poste de Pic (poste d'information et de contrôle).

3.4 Des activités quotidiennes observées, vers les questions professionnelles génériques

3.4.1 Existe-t-il un « cœur de métier ? »

Cette question interroge les limites du métier de surveillants : où il commence et jusqu'où il s'étend ? En effet, dans la particularité du travail quotidien des surveillants, ils sont en première ligne pour faire face, à la fois, aux demandes qui leur sont adressées par les personnes détenues et à celles de l'administration, en direction des personnes dont ils assurent la surveillance. Pour répondre à ces demandes, de part et d'autre, les surveillants se trouvent ainsi engagés dans des activités multiples qui font d'eux des généralistes dans un métier « tourné vers l'humain ».

3.4.2 Suivre la règle ou jouer avec la règle ?

Une autre question professionnelle générique identifiée est celle de la possibilité pour les surveillants de suivre scrupuleusement la règle, dans leurs rapports aux personnes détenues mais aussi, dans d'autres situations, de contourner ou de faire un usage plus souple des règles en vigueur au sein de la détention. Ces activités qui sortent de leurs tâches et missions ordinairement prescrite par l'organisation du travail, sont instrumentalisées afin de chercher à construire les possibilités d'une relation « correcte » avec la personne détenue.

3.4.3 Arbitrer la proximité / distance avec les détenus ?

L'arbitrage autour de la proximité et la distance aux personnes détenues est une autre question du métier de surveillant, question qui le traverse en permanence. Il s'agit tout aussi bien de la distance ou de la proximité physique à la personne détenue mais aussi, de l'éloignement ou du rapprochement symbolique au détenu, par un usage du vouvoiement ou du tutoiement.

3.4.4 Connaître ou non le motif de la peine, pour faire son métier de surveillant ?

Avoir connaissance des faits pour lesquels une personne se trouve sous main de justice est une autre question de métier qui structure les pratiques professionnelles des surveillants. Pour certains surveillants, avoir la connaissance de l'histoire de la personne détenue est une nécessité dans leur pratique professionnelle, pour d'autres surveillants, avoir connaissance de faits qui ont mené à la condamnation de la personne détenue les priverait de la possibilité de traiter cette personne de manière impartiale et équitable.

3.5 La place du dialogue professionnel sur le métier : un espace impensé dans l'organisation du travail

Réunir les professionnels pour faire vivre et mettre en discussions ces questions professionnelles génériques, pendant l'année d'intervention, aura été une véritable gageure. Le dispositif est resté fragile tout au long de l'intervention que ce soit en région grand-ouest ou en région parisienne. Cette question reste en suspens, *celle de la possible institution d'un dialogue professionnel entre pairs*. Dans l'institution, au plus près du terrain, l'espace dédié par l'organisation du travail pour soutenir, développer et faire vivre ce métier de surveillant, c'est-à-dire la dimension transpersonnelle, n'est pas prévu. *Cette absence d'espace dédié au dialogue professionnel entre pairs porte alors le risque, pour ce métier exigeant et complexe, que l'impersonnel, c'est-à-dire la prescription, les tâches, la hiérarchie, la direction, prenne non*

seulement toute la place dans le quotidien des professionnels mais ait aussi « le dernier mot ». Dans ce cas, c'est l'impossibilité de faire dialoguer les marges entre travail prescrit et travail réel qui s'installe, au risque d'affaiblir la ressource collective que constitue le métier face à une prescription toute puissante qui ne prend pas en compte la densité du réel du métier au quotidien. La difficulté de cet espace de dialogue est restée, durant l'intervention, un obstacle pour stabiliser de manière pérenne la présence de tout le groupe aux séances de travail planifiées. Nous pourrions revenir en détail sur l'opiniâtre travail des chercheurs impliqués pour faire vivre les espaces d'analyse de l'activité entre pairs. Ceci a été longuement discuté dans les différents comités de pilotages, a souvent pris la place d'une possibilité de dialogue sur les questions du travail, et constitue pour nous un point clinique majeur. Pour ne pas alourdir notre rapport de recherche exploratoire, nous préférons ne pas y revenir trop en détail. Nous reviendrons en revanche en conclusion sur cette question, tant elle nous semble délétère pour le métier de surveillant, et dans les priorités des actions à mener pour la suite.

4 Une possible institutionnalisation du dialogue professionnel sur le métier ?

Finalement c'est la place du dialogue professionnel qui s'est frayée un chemin et s'est installée, doucement et pas toujours tranquillement. En effet, parler du métier sans ceux qui le pratiquent, cela reste compliqué.

Ce déplacement, à la fois de tous et de chacun, permet d'habiter sa place et de se tourner ensemble vers les objets concrets du travail. La construction des comités locaux et des comités nationaux nécessite des temps d'échanges et d'explication avec la direction. En effet, les dispositifs construits et déployés en clinique de l'activité ne sont pas classiques. Il est plus courant de construire des comités de pilotages qui parlent de ou sur le métier que d'organiser les possibilités d'un dialogue étendus et ouverts avec les professionnels qui pratiquent le métier.

Un dialogue important, constructif s'est ouvert sur ce sujet avec la direction. Comment fabriquer un cadre qui permette aux professionnels de s'accorder collectivement sur ce qu'on va dire du métier ? Puis, donner la possibilité d'étendre les échanges sur le travail concret du quotidien du métier au sein des comités de suivi locaux. Enfin, obtenir le consentement d'« avoir les surveillants qui racontent leur métier » afin de pouvoir prolonger le dialogue entre eux tout autant qu'avec d'autres collègues et finalement avec l'institution d'une manière générale n'est pas donné d'avance. Cependant, cela donne la possibilité de dialogues professionnels enrichis au fil des comités qu'ils soient locaux et nationaux.

Cette mise en dialogue des questions professionnelles génériques, entre surveillants mais aussi, au sein de l'établissement est la forme prototypique de l'efficacité et de la santé au travail (Clot, 2008 ; Kaltchéva, 2019). En effet, la possibilité de pouvoir mettre en dialogue des situations difficiles du quotidien de surveillant, entre collègues mais aussi, avec la hiérarchie et la direction permettent, ensuite, à chacun l'exercice solitaire de son activité au quotidien. C'est pourquoi, les cadres d'intervention et de recherche en clinique de l'activité, consistent à déployer des dispositifs dialogiques destinés aux professionnels de première ligne mais aussi, autant que possible, à tous les niveaux de la ligne hiérarchique et jusqu'à la direction. Dans les possibilités, les difficultés, tout autant que dans les impossibilités, de mettre en place ces cadres du dialogue apparaissent ainsi certains obstacles et ressources du métier de surveillants mais également, de l'organisation du travail en place.

4.1 Au centre Pénitentiaire de la région parisienne (RP) - A

4.1.1 Les difficultés opiniâtres pour réunir le groupe de surveillants volontaires

Si les dialogues professionnels entre surveillants, dans le groupe, ont pu avoir lieu et développer ainsi potentiellement les manières de faire de chacun, cela s'est fait en tentant d'agir contre des difficultés opiniâtres et historiques de sanctuariser un temps de travail des surveillants, en dehors des détentions. Ainsi, contre les empêchements habituels, les réunions du groupe de surveillants ont pu se tenir grâce à des ressources professionnelles existantes mais aussi, avec des moyens inventés in situ, saisis dans les opportunités organisationnelles nouvelles.

Les possibilités de réunir le groupe de binômes de surveillants, volontaires pour participer à la recherche, se sont améliorées tout au long de la période de la recherche, tout en restant fragiles.

Les ressources qui ont permis la tenue des réunions du groupe :

- la nécessité des surveillants de « prendre sur soi » pour participer aux réunions sur des jours de repos ;
- l'intervention en urgence de la cheffe d'établissement ;
- l'élargissement du groupe à d'autres collègues surveillants volontaires ;
- la nouvelle directive de l'administration centrale sur la rémunération de réunions en dehors du temps de travail dans des détentions

ont été mobilisées afin de palier un angle mort institutionnel, celui de l'absence de temps professionnels, institués pour parler du travail, entre pairs.

4.1.1.1 Prendre sur soi afin de se réunir pour parler du travail

Ces possibilités de se réunir ont reposé, du début de la recherche jusqu'à son terme, sur celle, pour les surveillants de « prendre sur eux » pour aller au bout de ce travail engagé ensemble. De fait, pour une partie des surveillants associés à la recherche, et à tour de rôle, les temps de réunions ont été programmés sur des jours de repos. Pour d'autres, il a fallu se résoudre à « perdre » la rétribution complète pour une journée de travail de 12h en venant participer à la réunion collective de 3h. Mais aussi, et sur un autre plan, les surveillants avaient eu à faire face au mécontentement des collègues qu'ils avaient souvent le sentiment de délaissier pour venir participer aux réunions, alors que les tâches ne manquaient pas en détention.

4.1.1.2 L'intervention en urgence de la direction

Les possibilités de se réunir ont également reposé, pendant un temps, sur l'intervention de la direction, à notre demande - le matin-même de la réunion - pour rendre les agents disponibles malgré le manque d'agents dans les détentions. Malgré ces interventions de la direction et malgré la décision ultérieure du service de la planification d'inscrire les réunions du groupe au tableau de service, les possibilités de réunir les surveillants restaient insatisfaisantes. Ainsi, à la quatrième réunion du groupe, le programme de la séance de travail prévue n'a pas pu se tenir.

Face aux aléas des engagements personnels légitimes sur les temps de réunions qui se tenaient pour une part sur des jours de repos, mais aussi face aux éléments imprévus de la vie professionnelle (par exemple, l'agression en service ayant conduit à un arrêt longue maladie de l'un des agents ou alors une extraction médicale non planifiée d'une personne détenue), nous avons mis en discussion, lors de la 4ème réunion du groupe, l'impossibilité de se réunir.

4.1.1.3 L'élargissement du groupe pour faire face aux aléas

Cette discussion collective a tout d'abord conduit les surveillants à constater que la taille du groupe ne laissait pas de marges de manœuvre suffisantes, face aux imprévus. Dans cette même discussion, le groupe de surveillants a décidé d'inviter d'autres collègues à les y rejoindre. Ainsi, le groupe s'est progressivement étoffé à 8, puis 9, puis 10 surveillants.

Au cours de cette quatrième réunion, une discussion a pu avoir lieu, entre le groupe et le service de planification de l'établissement, autour des différentes possibilités que les surveillants entrevoyaient sur les manières de planifier ces réunions pour faciliter la présence des surveillants.

4.1.1.4 Lorsque cela ne marche pas, prendre « sur soi » davantage ou chercher à puiser dans les ressources organisationnelles ?

La direction, de son côté, a pris parti pour demander la planification des réunions des surveillants presque exclusivement sur des jours de repos, pour tenter de sécuriser la tenue des réunions. C'est ainsi, historiquement, qu'en interne, des marges de manœuvres semblent être recherchées pour réunir plusieurs professionnels, par exemple, pour suivre des formations. Ceci aurait eu pour effet de faire peser d'avantage la tenue des réunions du groupe sur le temps de repos des surveillants, c'est-à-dire, sur les ressources subjectives des surveillants. Toutefois, l'arrivée simultanée de nouveaux participants dans le groupe avait ouvert des possibilités pour les surveillants de pouvoir s'absenter des réunions en cas d'évènements imprévus d'ordre privé

ou professionnel. Ceci a eu pour effet d'alléger un poids subjectif trop lourd d'un risque d'annulation des séances de travail du fait des absences.

Un peu plus tard, début novembre 2021, une nouvelle directive de l'administration centrale a permis au service de la planification de rétribuer les agents, initialement planifiés en détention et qui participaient aux réunions, sans leur faire perdre la presque totalité de la rémunération correspondante à une journée de travail.

L'élargissement du groupe et la meilleure rétribution de la présence des surveillants aux réunions du collectif, s'ils ont contribué à alléger certains obstacles initiaux, n'ont pas permis de stabiliser de manière pérenne la présence de tout le groupe aux séances de travail planifiées.

4.1.1.5 Des mesures qui « tendent l'élastique au risque de le casser » et des ressources professionnelles efficaces

Bien entendu, les ressources précitées, mobilisées pour tenter de lever ou d'alléger les obstacles au dialogue professionnel institué, ne pourraient pas toutes être situées sur un même plan. En effet, certaines vont dans le sens d'une véritable santé et efficacité professionnelles, soutenues par l'organisation du travail. D'autres sont des moyens historiques pour pallier les difficultés professionnelles afin de résoudre rapidement et dans l'urgence une situation particulièrement tendue. Néanmoins, leur convocation régulière finit par mettre à l'épreuve les ressources professionnelles, personnelles, et potentiellement, à terme, entame la santé au travail. Pour reprendre les mots des professionnels, « À trop tirer sur l'élastique, on finit par le casser ».

Parmi ces dernières ressources qui sur-sollicitent les ressources subjectives, nous comptons la nécessité des professionnels de « prendre sur soi » pour se réunir en dehors du temps de travail et la convocation en urgence de l'action de la cheffe d'établissement pour tenir les réunions du collectif.

En effet, le métier ordinaire de surveillant pénitentiaire implique un engagement subjectif fort. Cet engagement subjectif inclut à la fois la manière dont chacun peut être affecté par les événements de la vie professionnelle mais également les efforts de chacun de s'en défendre, de vivre avec au travail, de les penser. Cette ressource suppose que les temps hors travail soient respectés afin de ne pas venir entamer les ressorts de la santé au travail et de la santé, tout court. C'est en ce sens que la décision de la direction, avec pour visée le déploiement du dispositif de recherche, de faire planifier les réunions des surveillants majoritairement sur des jours de repos nous paraît être un moyen habituel de contourner des obstacles réels. Et, dans le même temps,

le recours régulier à ce palliatif semble aller dans le sens d'une atteinte potentielle aux ressorts de la santé.

Ensuite, l'intervention en urgence de la cheffe d'établissement, à notre demande, pour rendre les agents disponibles pour les réunions planifiées en avance, a été le signe de l'engagement réel de la directrice dans la tenue des réunions du dispositif. Toutefois, cette intervention en urgence était aussi le signe des difficultés que rencontrait la manière initialement imaginée pour rendre les agents disponibles : par le biais d'une communication directe entre la direction de l'établissement et celles des détentions. Nous ne savons dire aujourd'hui à quel endroit précis – entre direction de l'établissement et les directions des détentions ou entre ces dernières et les commandements des détentions – l'impossibilité de rendre les agents disponibles n'a pas pu être discutée, en amont, au démarrage des réunions. Il est également à noter que les réunions du groupe de surveillants ont démarré à la fin du mois de septembre 2021, ce qui a pu rajouter à la difficulté du fait des congés d'été mais aussi, de l'arrivée des nouveaux stagiaires et des départs d'agents vers d'autres établissements, suite à des mutations. Ce qui nous revenait de ces interventions en urgence de la cheffe d'établissement - que nous avons initialement provoquées - c'était le malaise des surveillants venant participer aux réunions avec le sentiment d'avoir laissé les collègues dans la difficulté. Ainsi, si l'intervention de la cheffe de l'établissement en urgence, pourrait être considérée comme une ressource professionnelle, potentiellement à disposition de chacun, sa convocation pourrait aussi être le marqueur, à notre sens, des difficultés de l'organisation ordinaire que le dispositif de recherche est venu mettre à l'épreuve.

L'élargissement du groupe à d'autres surveillants volontaires, la troisième ressource que nous avons notée, est venue alléger le poids de la responsabilité pour chaque surveillant de voir la séance de travail annulée, du fait d'une absence imprévisible. De plus, la cooptation de nouveaux collègues par les surveillants participants au groupe témoignait autant de l'intérêt et de l'implication qu'ils avaient dans le travail engagé ensemble que de l'intérêt et de l'implication de leurs collègues arrivés a posteriori, pour leur métier. Néanmoins, cette ressource - que nous pouvons appeler « du nombre » - si elle apparaît comme efficiente pour le métier, même en dehors de la situation particulière du dispositif de recherche, semble a priori actuellement se heurter aux difficultés, sur un plan plus large, de l'attrait du métier de surveillant.

Enfin, la quatrième ressource identifiée, celle de la nouvelle directive de l'administration centrale, saisie par le service de la planification pour ne pas pénaliser financièrement les

surveillants participants à la recherche, est celle qui nous paraît la plus efficiente. Et ceci, non pas du fait de l'importance légitime de la rémunération pour les professionnels mais plutôt lorsque nous la regardons en tant que prescription institutionnelle qui a une fonction de ressource organisationnelle, allant dans le sens de la santé au travail par un soutien appuyé aux possibilités de dialogue professionnel.

4.1.2 Avec la hiérarchie, dans les détentions

La recherche dont nous rendons compte dans le présent rapport n'avait pas pour objet central l'exploration des possibilités d'un dialogue entre les surveillants et leur hiérarchie : les gradés et les officiers en bâtiment. Néanmoins, dans les tentatives de déploiement du dispositif dialogique à destination des surveillants – observations, réunions collectives, comités de suivi locaux – nous avons pu indirectement percevoir autant le rapport de la hiérarchie à l'égard du dispositif de surveillants que, quelques fois, les possibilités pour les surveillants d'engager avec la hiérarchie un dialogue sur certaines difficultés du métier dont le groupe de surveillants s'était saisi.

Tout d'abord, au cours de la période consacrée aux observations d'activités quotidiennes des surveillants, nous avons à chaque fois eu la possibilité d'avoir un échange avec les officiers présents. De même, lors du briefing quotidien avec les gradés, nous avons pu présenter la démarche de recherche engagée sur le métier de surveillant et d'assister au déroulement de la réunion. Enfin, lors de la seconde série d'observations d'activités, en cherchant à constituer et de stabiliser les binômes de surveillants constitutifs du groupe, il nous a été possible de compter sur l'aide et sur le rôle facilitant de nombre de gradés et d'officiers. Les très rares refus de nous rendre dans les détentions correspondaient à des situations exceptionnelles où l'imprévisibilité de la vie en détention, conjuguée à l'instabilité du tableau de service, ne laissaient aux gradés et aux officiers que le choix de nous demander de reporter notre visite au sein de la détention.

Ensuite, à partir de la fin du mois de septembre 2021 et ce jusqu'à la mi-mars 2022, période au cours de laquelle le groupe de surveillants s'est réuni, nous avons qu'à de très rares occasions pu croiser les hiérarchiques des détentions, la réunion du groupe s'étant tenues dans le bâtiment administratif de l'établissement. Durant cette période, c'est dans le cadre des comités de suivi locaux de la recherche que nous allions pouvoir éprouver la possibilité d'un dialogue entre surveillants et hiérarchie. Ceci s'est avéré très peu possible, dans le cadre de cette étude exploratoire. En effet, au premier comité de suivi local de juin 2021, une partie des officiers et gradés des détentions était présente mais en l'absence des surveillants. A cette époque, le

groupe n'était pas encore constitué. Inversement, au deuxième et au troisième comités de suivi locaux de la recherche, une partie du groupe des surveillants était présente mais la présence des hiérarchiques n'a pas été possible.

De ce fait, au cours du premier comité de suivi, si nous avons pu constater la disponibilité de beaucoup de hiérarchiques de prendre le risque d'entendre les difficultés du travail des surveillants, un dialogue avec ces derniers n'a pas été possible. D'une manière analogue, le dialogue entre surveillants et hiérarchie n'a pas pu avoir lieu, dans les deux derniers comités. À la place, s'est organisé un face-à-face direct entre le groupe de surveillants et la direction de l'établissement, en raison de l'absence des hiérarchiques. Ceci a eu pour conséquence de laisser dans l'ombre le point de vue des hiérarchiques des détentions sur le réel du travail des surveillants, dans le cadre de cette recherche exploratoire.

Néanmoins, nous avons une trace indirecte d'un possible dialogue entre surveillants et hiérarchie, dans les détentions, sur des problèmes portés par le groupe de surveillants. En effet, le travail en instruction au sosie, autour de l'activité de distribution des cantines, avait permis au groupe de constater l'élargissement de la distribution des cantines par les surveillants eux-mêmes, notamment auprès des personnes détenues pour terrorisme islamiste (TIS). Dans le groupe, ont été mises en discussion les difficultés pour les surveillants de surveiller la distribution par l'entreprise prestataire et, dans la même demi-journée, de devoir distribuer eux-mêmes les cantines aux personnes détenues TIS. Ainsi, les surveillants ont pu discuter, ensemble, d'une autre organisation possible de la distribution des cantines, de leur point de vue. Il s'agissait notamment de la possibilité de planifier la distribution des « cantines TIS » le lendemain de la distribution des cantines ordinaires. Lors de la réunion suivante du groupe, l'un des surveillants a raconté à ses collègues qu'il avait été possible de modifier la planification initiale de la distribution des « cantines TIS », dans sa détention. En effet, suite à un dialogue avec la hiérarchie, provoqué par les surveillants, il a été convenu de distribuer les « cantines TIS » non pas le lendemain – comme l'envisageait a priori le groupe de surveillants - mais l'après-midi de la distribution des cantines ordinaires. La piste d'une distribution sur un autre jour a dû être abandonnée parce qu'une telle organisation serait venue désorganiser le planning de la distribution des cantines dans d'autres détentions de l'établissement.

Ici, le dialogue possible entre surveillants et hiérarchiques, porteurs de la prescription et de l'organisation du travail, nous a laissé entrevoir, localement, une hiérarchie capable, à la fois, d'entendre l'épaisseur du métier de surveillant en lien avec la distribution des cantines aux personnes détenues TIS et de trancher en prenant en compte cette épaisseur-là. Mais aussi, nous

avons pu mesurer l'efficacité du dialogue professionnel malgré les difficultés opiniâtres à réunir les surveillants. Ce dialogue avait permis tout aussi bien de partager entre pairs l'obstacle sur lequel ils considéraient ne plus avoir la main que de trouver collectivement les voies pour y répondre.

4.2 En région grand-ouest (GO) - F

La singularité de F a conduit à une organisation particulière et adaptée afin d'installer la possibilité de parler du travail avec ses collègues dans un groupe de surveillants associé à la recherche. Deux groupes, un en détention 1 (GO) et un en détention 2 (GO), ont été constitués pendant cette année. Deux collectifs avec, à la fois, les mêmes problèmes concernant les tableaux de service et la présence de singularités du côté de postes occupés.

Réunir les professionnels pour faire vivre et mettre en discussions ces questions professionnelles génériques, pendant l'année d'intervention, aura été une véritable gageure. Le dispositif est resté fragile tout au long de l'intervention. Cette question reste en suspens, celle de la possible institution d'un dialogue professionnel entre pairs. Dans l'institution, à l'observation clinique c'est-à-dire au plus près du terrain, l'espace dédié par l'organisation du travail pour soutenir, développer et faire vivre ce métier de surveillant, c'est-à-dire la dimension transpersonnelle, n'est pas prévu. Cette absence d'espace dédié au dialogue professionnel entre pairs c'est alors le risque, pour ce métier exigeant et complexe, que l'impersonnel, c'est-à-dire la prescription, prenne non seulement toute la place mais ait aussi le dernier mot. Cet impersonnel, qui ne peut être mis en discussion, laisserait les professionnels se perdre dans des pérégrinations isolées, esseulées, pour réussir à répondre coûte que coûte à ce qu'il y a à faire. Tout ceci entrainerait, majorerait, le risque d'une perte d'efficacité d'efficience et de sens. Cette difficile, voire impossible, interprétation des prescriptions institutionnelles, par les surveillants, pourrait être le terreau du renoncement à s'investir dans le travail mais également, à désinvestir le métier jusqu'à y renoncer.

Ceci sera repris en conclusion. Il s'agira de la possibilité d'un temps dédié pour élaborer et penser les questions du travail réel et concret du quotidien. L'absence de cet espace de dialogue est restée, durant l'intervention, un obstacle pour stabiliser de manière pérenne la présence de tout le groupe aux séances de travail planifiées.

Cette mise en dialogue des questions professionnelles génériques, entre surveillants mais aussi, au sein de l'établissement est la forme prototypique de l'efficacité et de la santé au travail

(Kaltchéva, 2019). En effet, la possibilité de pouvoir mettre en dialogue des situations difficiles du quotidien de surveillant, entre collègues mais aussi, avec la hiérarchie et la direction permettent, ensuite, à chacun l'exercice solitaire de son activité au quotidien. C'est pourquoi, les cadres d'intervention et de recherche en clinique de l'activité, consistent à déployer des dispositifs dialogiques destinés aux professionnels de première ligne mais aussi, autant que possible, à tous les niveaux de la ligne hiérarchique et jusqu'à la direction. Dans les possibilités, les difficultés, tout autant que dans les impossibilités, de mettre en place ces cadres du dialogue apparaissent ainsi certains obstacles et ressources du métier de surveillants mais également, de l'organisation du travail en place.

4.2.1 Le travail invisible de la direction contribue à son effacement

La manière dont les volontaires s'étaient faits connaître, avaient été « recrutés » demeure longtemps une interrogation. Au fil de l'intervention il apparaît qu'un courrier a été envoyé au personnel surveillant de F (détention 1 (GO) et détention 2 (GO)) pour présenter la recherche et solliciter le volontariat de manière large. La synthèse préparée en mars pour les deux établissements volontaires avait été utilisée pour en faire une note de service (N°40 LBGD – Sec Dir IC) diffusée à tout le personnel. Le travail qui s'engageait, à F, était soutenu en toute discrétion, par la direction. Ensuite ce courrier a pu être relayé et explicité par les directions des deux établissements pour constituer la liste des volontaires.

La ligne hiérarchique de détention 1 (GO) s'est engagée dans une démarche de présentation et de recrutement des volontaires. Les volontaires disent en retour que sans cette sollicitation particulière, ils n'auraient pas forcément pris la décision de rejoindre le groupe.

L'arrivée de l'intervenant a été organisée en lien avec les différents acteurs. En premier lieu, la direction a fait le nécessaire dès le début de l'intervention en créant un badge d'accès Antigone permanent, qui devait théoriquement permettre d'avoir accès aux deux bâtiments en étant reconnu dans le système d'identification à la porte d'entrée principale. Néanmoins, lors des premières venues de l'intervenant même en présentant le badge devant le lecteur ad hoc, les surveillants de la porte d'entrée principale ne savaient pas qui il était, et s'il fallait le laisser entrer.

On a accès ici à l'écart entre une communication, faite pour faciliter l'intégration, favoriser l'autonomie, et la mise en œuvre de cette communication. Ceci donne à voir un peu du rapport qui existe entre la prescription (impersonnel) et comment les professionnels font (personnel) avec celle-ci. Faut-il « juste le faire entrer parce que la machine le reconnaît ou ne pas laisser

entrer sans vérifier » ? Cette situation a généré la diffusion d'une note d'information NIF 91 le 20 mai 2021 présentant la présence de l'intervenant et l'organisation de la recherche à tous les surveillants de F. Point d'appui et soutien de cette intervention, il est devenu possible d'y faire référence auprès des professionnels. Pourtant ceci, continue de laisser la question d'une action intentionnellement discrète, pour donner de la place à l'autonomie, mais qui finalement rend invisible la place de la direction. Dans des intentions honnêtes, mais sans prendre en considération la nécessaire contenance de la prescription comme terreau du développement de l'autonomie, la direction s'éloigne du terrain à son insu.

Ensuite, l'intervention qualifiée de silencieuse, de la direction, afin de rendre les agents disponibles pour les réunions planifiées en avance, a été le signe de l'engagement réel de la direction dans la tenue des réunions du dispositif. Toutefois, on voit, ici, le signe des difficultés que rencontrait la manière initialement imaginée pour rendre les agents disponibles : par le biais d'une communication directe, c'est-à-dire dans laquelle l'intervenant n'est pas impliqué, entre la direction de l'établissement et celles des détentions. Aussi, on ne peut pas dire, aujourd'hui, à quel endroit précis – entre la direction de l'établissement et les directions des détentions ou entre ces dernières et les commandements des détentions – comment l'impossibilité de rendre les agents disponibles a pas pu être discutée, en amont et au démarrage des réunions ? L'information a été donnée, diffusée, les notes en témoignent. Mais ce qui reste en suspens c'est comment elle est reçue, appropriée comprise et mise en dialogue avec un sens qui pourrait être partagé.

4.2.2 Les difficultés opiniâtres pour réunir le groupe de surveillants volontaires

Si les dialogues professionnels entre surveillants, dans les groupes, ont pu avoir lieu et développer ainsi potentiellement les manières de faire de chacun, cela s'est fait en tentant d'agir contre des difficultés opiniâtres et historiques de sanctuariser un temps de travail des surveillants, en dehors des détentions.

4.2.2.1 *Prendre sur soi afin de se réunir pour parler du travail*

Les possibilités de réunir les groupes de surveillants, volontaires pour participer à la recherche, sont difficiles tout au long de l'intervention, et resteront fragiles. Les ressources qui ont permis la tenue des réunions des groupes - la nécessité pour les surveillants de « prendre sur soi » pour participer aux réunions sur des jours de repos, après une descente de nuit ou au prix de devoir faire son travail « coûte que coûte » sur un temps restant réduit, afin d'aller au bout de ce travail

engagé ensemble ; l'intervention, qu'on voit comme, discrète de la cheffe d'établissement; l'élargissement du groupe à d'autres collègues surveillants volontaires ont été mobilisées afin de palier un impensé organisationnel, celui de l'absence de temps professionnels, institués pour parler du travail, entre pairs. De fait, pour une partie des surveillants associés à la recherche, et à tour de rôle, les temps de réunions ont été programmés sur des jours de repos. Parallèlement, les surveillants sont tiraillés entre venir à la réunion ou faire face au mécontentement, aux railleries des collègues qu'ils laissent parfois seuls en détention avec souvent le sentiment de les délaissés, alors que non seulement les tâches ne manquent pas en détention mais aussi ils ne peuvent faire l'économie de projeter les risques qui peuvent survenir à tout moment sur la coursière et que le collègue devra affronter seul.

Le « prendre sur soi » est une activité très répandue dans l'institution. Au-delà des réunions avec les professionnels on la retrouve souvent en filigrane, dans les tentatives pour faire vivre le dispositif. Il est, en effet, nécessaire d'associer les différents acteurs pour rendre les réunions possibles. A chaque étage de l'institution il est possible de repérer que chacun prend sur soi pour faire. Ainsi, on entrevoit un mécanisme qui renvoie toujours vers l'individu et ses propres ressources individuelles de faire ou de ne pas faire dans son rapport isolé avec l'institution et dans une grande difficulté à pouvoir le transformer en un rapport habité. Par exemple, prendre sur soi ou refuser la participation d'un agent aux réunions quand on est en charge de la détention.

4.2.2.2 Un dispositif fragile

Le dispositif nécessite un temps de coordination très conséquent et finalement peu visible. Solliciter les surveillants pour coordonner leur présence et leur accord à être présent lorsqu'ils sont sur leur jours de repos. Construire des tableaux artisanaux pour suivre les présences. Solliciter les différentes personnes du bureau des agents pour inscrire le temps de réunion dans les tableaux de service et tenter de faire circuler l'information jusqu'à la feuille d'appel. Relancer avec les e-mails professionnels. Puis pour faire face aux difficultés rencontrées et faire que le travail soit possible, que ce soit au CD ou au MA, il a été nécessaire de dépasser l'utilisation des outils existants et de partager les mails personnels, les numéros personnels et ouvrir des conversations WhatsApp pour rappeler la réunion de la semaine. Enfin, dans les cas les plus difficiles, réclamer l'intervention de la direction pour débloquer telle ou telle situation. La tâche est laborieuse, les résultats insatisfaisants pour tous. Face aux aléas des engagements personnels légitimes sur des réunions qui se tenaient pour une partie sur des jours de repos, mais

aussi face aux éléments imprévus de la vie professionnelle, dans les deux établissements, il n'est pas toujours possible de pouvoir travailler selon le programme prévu. Les professionnels présents en réunions sont trois voire deux. Il est alors nécessaire de mettre en discussion l'impossibilité de se réunir avec les présents. Cependant, les présents ne peuvent parler qu'en leur nom. Il est alors nécessaire de consentir à une plasticité et une élasticité des temps de travail auquel en proposant de se réunir soit des demi-journées soit des journées entières. Enfin, des discussions se sont aussi tenues, durant toute l'intervention, sur les horaires : faut-il commencer tôt ? faut-il finir tard ? faut-il se réunir en soirée ? faut-il imaginer de proposer les temps le samedi ? La question de l'étayage de ce dispositif pour qu'il puisse perdurer après la fin de l'intervention reste ouverte.

4.2.2.3 Les tentatives pour passer du groupe au collectif

Les voies trouvées dans les détentions 1 (GO) et détentions 2 (GO) n'ont pas été les mêmes. À détention 1 (GO) un groupe de quatre surveillants s'est dessiné, s'est engagé et s'est soutenu pour tenir. Le rythme s'est installé. Le bureau des agents a inscrit une note sur les tableaux des agents pour leur participation, lorsque la direction a été sollicitée (parfois même dans des conditions parfois tendues le soir tard pour le lendemain) elle a appuyé nos demandes. Chacun de sa place a composé pour que ce travail de recherche puisse se frayer un chemin et s'établisse. On pourrait dire qu'il y a eu un développement du « prendre sur soi » du haut en bas - des surveillants jusqu'à la direction - de détention 1 (GO). Le travail s'est mis en place, même si une tentative de ramener une collègue supplémentaire s'est avérée infructueuse. Les professionnels engagés dans le dispositif n'ont pas lâché. Cependant, il n'a pas été possible de faire venir de nouveaux participants.

En ce qui concerne le CD, les choses se sont avérées plus compliquées. Les participants n'appartiennent pas au même cycle et venir sur son temps de repos n'est pas toujours une chose aisée au regard des contraintes qui pèsent dans la vie hors travail. Les questions d'effectifs présents, les arrêts maladie, les absences étaient importantes, « on est souvent à moins x sur les effectifs et nous on doit arbitrer entre venir à la réunion et ne pas laisser le collègue seul ». Les rapports entre les différents services, peuvent être plus compartimentés, moins fluides et le dialogue peut-être très inégal d'un établissement à l'autre. Les échanges avec le bureau des agents sont plus austères avec une priorité affichée sur le nombre de surveillants présents en détention, particulièrement en coursive. Les absences aux réunions, l'impossibilité de se réunir se sont multipliées. Des échanges avec la direction sont sollicités afin de tenter de faire bouger

les lignes et faire avancer la question. Enfin, dans la visée de mettre en discussion tous les étages de l'organisation, un e-mail récapitulatif, reprenant la genèse, la situation, le blocage fin décembre, en mettant en copie, la direction, les officiers, les surveillants (en annexe E) est envoyé mais reste sans réponse.

4.2.2.4 Ressources individuelles ressources organisationnelles : s'épuiser et/ou se ressourcer

Les professionnels se sont mis au travail et se sont fait petit à petit l'expérience de ce qui fait ressource malgré les obstacles. Les premières réunions des groupes ont révélé, à la fois, le déficit de dialogue dans le quotidien des surveillants et les effets du travail des groupes : « ça fait longtemps que nous ne sommes pas réunis, ça manque » ; « depuis le début de notre travail, je prends le temps de faire un détour pour aller voir les collègues même si on ne travaille pas dans le même service et on peut discuter des problèmes en dehors des séances ». Les choses ont commencé aussi à trouver d'autres voies de règlement. C'est, par exemple, une surveillante qui a décroché le téléphone au début d'une réunion pour relancer, elle-même, les absents. Ce sont des questions organisationnelles qui se sont réglées entre eux et sans l'intervenant dans les groupes WhatsApp. Des marges de manœuvres sont cherchées et se sont parfois trouvées. Ce sont les ressources propres de chacun et chacune qui ont été mises en jeu, les ressources individuelles au service du dialogue intersubjectif. Ceci a eu pour effet de faire peser d'avantage la tenue des réunions du groupe sur les individus eux-mêmes. Pourtant, petit à petit, à l'échelle du nombre de volontaires engagés dans le dispositif, des expériences d'un collectif soutenant se sont faites jour : « j'ai dit que je quitterai le service pour la réunion de ce matin que cette démarche était importante, pour moi, pour le groupe mais aussi pour le métier ». Toutefois, la petitesse des groupes, même avec l'arrivée de nouveaux participants (au CD) n'a pas ouvert la possibilité pour les surveillants de pouvoir s'absenter des réunions en cas d'évènements imprévus d'ordre privé. Le poids subjectif d'un risque d'annulation des séances de travail, du fait des absences, n'a pas réussi à s'alléger.

4.2.2.5 Des ressources professionnelles efficaces et des obstacles qui vident les batteries

Bien entendu, les ressources précitées, mobilisées pour tenter de lever ou d'alléger les obstacles au dialogue professionnel institué, ne pourraient pas toutes être situées sur un même plan. En effet, certaines vont dans le sens d'une véritable santé et efficacité professionnelles, soutenues par l'organisation du travail, d'autres, sont des moyens historiques pour pallier les difficultés

professionnelles mais leur convocation régulière finit par entamer les ressources professionnelles, personnelles et potentiellement, à terme, la santé au travail.

En effet, le métier ordinaire de surveillant pénitentiaire implique un engagement subjectif fort, qui peut inclure à la fois la manière dont chacun peut être affecté par les événements de la vie professionnelle mais également les efforts de chacun de s'en défendre, de vivre avec au travail, de les penser. Cette ressource suppose que les temps hors travail soient respectés afin de ne pas venir entamer les ressorts de la santé au travail et de la santé, tout court. C'est en ce sens que l'individualisation des rapports est un moyen habituel de contourner des obstacles réels. Et, dans le même temps, le recours régulier à ce palliatif semble aller dans le sens d'une atteinte potentielle aux ressorts de la santé.

De plus, on peut dire qu'il existe une sorte de saisonnalité des possibilités de réunir les professionnels. Il est vrai que pris individuellement, chacun ne dispose que d'un nombre limité de congés et repos mais là encore s'invite la difficile question entre le tout et les parties, Pour le dire autrement, les problèmes s'amplifient et se multiplient quand il s'agit de gérer des absences cumulées de tous les agents dans les cycles de travail. Quand les réunions du groupe de surveillants ont débuté dans les premiers jours de septembre 2021, l'ensemble des congés d'été n'étaient pris et ceci en rajoute à la difficulté de sécuriser la possibilité de se réunir.

Les difficultés rencontrées à l'élargissement du groupe à d'autres surveillants volontaires, comme une ressource possible, n'ont pas pu alléger le poids de la responsabilité pour chaque surveillant de voir la séance de travail annulée, du fait d'une absence imprévisible. Cependant, dans un mouvement, même tardif, de coopter une nouvelle collègue par une surveillante participante au groupe, on constate autant un intérêt qu'une implication dans le travail engagé ensemble, pour leur métier. Métier dont ils voudraient bien qu'il soit plus attirant et plus valorisé à l'extérieur, comme une voie supplémentaire pour s'y reconnaître personnellement.

4.2.3 Installer le dialogue aux différents étages de l'institution

Au cours de l'intervention, des observations sont venues interpeler et conflictualiser la manière de construire l'installation du dialogue professionnel dans l'intervention. La direction dit que le métier de surveillant, c'est « d'être le porte-parole de la décision de la direction aux détenus » et c'est d'ailleurs en ce sens que les surveillants se présentent aux personnes détenues. Cette manière de faire apparaît clairement dans les échanges lors des séances collectives ou des instructions au sosie. Par exemple : « quand tu ouvres la porte, tu dis : « j'ai une bonne nouvelle et une mauvaise nouvelle je commence par laquelle ? » mais tu précises aussi que tu n'es pas

responsable de la nouvelle que tu apportes ». Les méthodes et méthodologies en clinique de l'activité, disent que le pouvoir d'agir passe notamment par la possibilité de créer le cadre pour que les professionnels se saisissent eux-mêmes de la possibilité de dire et de soutenir leur propre travail, leur propre métier. Tout au long de l'intervention, ce cadre est expliqué, construit et soutenu auprès de l'ensemble des interlocuteurs de l'institution. Par exemple, amener les surveillants à s'autoriser et être volontaires pour participer aux comités de suivis locaux et nationaux et permettre aux professionnels de représenter le métier dans les dialogues avec la hiérarchie et toute l'institution. C'est aussi de discuter avec la hiérarchie et ne pas lâcher lorsque cette participation des surveillants dans les comités nationaux ne requiert pas l'accord, a priori, de la direction « parce que dans l'institution de la DAP, on n'est pas dans ces logiques-là, qu'il y a une place pour chacun ».

4.2.4 Le dialogue professionnel sur le métier déploie ses ressources pour tous

Finalement c'est la place du dialogue professionnel qui s'est frayée un chemin et s'est installée, doucement et pas toujours tranquillement. En effet, parler du métier sans ceux qui le pratiquent, cela reste compliqué.

Ce déplacement, à la fois de tous et de chacun, permet d'habiter sa place et de se tourner ensemble vers les objets concrets du travail. La construction des comités locaux et des comités nationaux nécessite des temps d'échanges et d'explication avec la direction. En effet, les dispositifs construits et déployés en clinique de l'activité ne sont pas classiques. Il est plus courant de construire des comités de pilotages qui parlent de ou sur le métier que d'organiser les possibilités d'un dialogue étendus et ouverts avec les professionnels qui pratiquent le métier.

Un dialogue important, constructif s'est ouvert sur ce sujet avec la direction. Comment fabriquer un cadre qui permette aux professionnels de s'accorder collectivement sur ce qu'on va dire du métier ? Puis, donner la possibilité d'étendre les échanges sur le travail concret du quotidien du métier au sein des comités de suivi locaux. Enfin, obtenir le consentement d'« avoir les surveillants qui racontent leur métier » afin de pouvoir prolonger le dialogue entre eux tout autant qu'avec d'autres collègues et finalement avec l'institution d'une manière générale n'est pas donné d'avance. Cependant, cela donne la possibilité de dialogues professionnels enrichis au fil des comités qu'ils soient locaux et nationaux.

Le dialogue professionnel, étendu entre surveillants, hiérarchie et direction, lors du dernier comité de suivi local, permet, par exemple, d'assister à la possibilité en séance d'entendre une surveillante dire à haute voix, sous le sourire compréhensif de la direction, « ce n'est pas parce

que, des fois, on fait du sale boulot que nous sommes des mauvais surveillants ». De même, au sein de l'équipe de direction, des désaccords ont pu être énoncés, avec tranquillité : « pour une fois je ne suis pas d'accord avec la directrice », des arguments ont pu être dépliés afin d'instruire la conflictualité, sous le regard tout autant étonné que de congruence rassurée des surveillants présents.

Enfin, petit à petit au gré des comités, articulés entre local et national, chacun peut se faire l'expérience d'assister à des dialogues entre les surveillantes de F présentes au comité national final du 30 mars 2022 avec leurs pairs mais aussi avec les directions et la DAP. Par exemple, de mesurer la portée du chemin parcouru en entendant cette intervention de l'une d'entre-elles « le fait d'avoir participer à cette recherche c'est très déculpabilisant, c'est aussi de mettre au jour notre culpabilité et de savoir que nous ne sommes pas seuls là ». Puis encore, dans un dialogue qui ouvre la compréhension de la fonction de direction dans un échange nourri entre les surveillantes de la région grand-ouest et la directrice de la région parisienne.

5 Des analyses d'activités quotidiennes de travail au moyen de l'instruction au Sosie

5.1 Un exemple pour suivre la règle et jouer avec la règle

A titre d'exemple, lorsqu'une personne détenue souhaite connaître le montant exact de la somme d'argent dont elle dispose sur le compte réservé aux cantines – le pécule -, la procédure interne veut qu'une demande officielle soit adressée à la comptabilité de l'établissement. Face aux demandes fréquentes des personnes détenues d'avoir le montant exact de leur pécule, les surveillants vont parfois suivre strictement la procédure interne et d'autres fois, vont « jouer » avec la règle officielle. En effet, ils usent à escient de cette règle lorsqu'ils estiment que la personne détenue qui leur adresse cette demande n'est « pas correcte » dans sa relation au personnel. Ils peuvent alors demander que le détenu fasse toutes les démarches nécessaires auprès de l'administration pour connaître le montant de son « pécule ». Mais, il se peut aussi que les surveillants se jouent de la règle officielle pour tenter d'obtenir de la part de la personne détenue, une attitude correcte au sein de la détention. Ils vont alors répondre à la personne détenue qu'ils vont s'en occuper, s'ils en ont le temps. Et s'ils estiment que la personne détenue a été « correcte » dans ses rapports aux autres personnes détenues mais aussi, aux surveillants, ils vont alors lui donner le montant du pécule.

Ici, des activités, a priori annexes, ne viennent pas – comme cela a été le cas précédemment – accaparer le temps des surveillants. Ces activités qui sortent de leurs tâches et missions ordinairement prescrite par l'organisation du travail, sont instrumentalisées afin de chercher à construire les possibilités d'une relation « correcte » avec la personne détenue.

Ce constat se fait au sein des deux établissements associés à la recherche ce qui permet de penser qu'au-delà des contrastes majeurs entre les établissements, le métier des surveillants sur le terrain peut aussi se rejoindre.

5.2 L'activité de fouille

Dans la partie suivante, quatre objets d'analyses sont présentés et développés, quatre situations de travail dont l'épaisseur a pu être dite et pensée subjectivement et collectivement : l'activité de la fouille d'abord, et celle de l'ouverture des portes. Elles ont été présentées dans les comités de suivis locaux et nationaux au fur et à mesure de l'avancée de la recherche. Dans les réunions, les situations mises en dialogue et collectivement discutées permettent l'élaboration et la

création de ressources collectives sur ce métier dont les difficultés sont cesse renouvelées et éprouvantes. Les professionnels peuvent ainsi faire l'expérience qu'ils ne feront plus jamais telle ou telle activité sans penser au sosie ou au collègue qui a partagé ses ficelles.

Le cadre dialogique de nos analyses s'est avéré à ce titre littéralement extra-ordinaire, ce qui apparaît comme une vraie difficulté institutionnelle. Cette question sera reprise en conclusion.

5.2.1 En région grand-ouest (GO) - F

5.2.1.1 *La fouille de cellule : entre la satisfaction de la trouvaille et ses mises en échec*

Parmi d'autres activités – comme, par exemple, l'ouverture de porte, la fouille corporelle, les écoutes téléphoniques ou les observations – la fouille et ses entours est une activité très importante pour le métier de surveillant, dans son exercice et le sens qu'elle donne au travail.

Les visées de l'activité de fouille de cellule sont nombreuses :

- La prévention ou le contrôle
- La recherche ciblée à partir d'informations ou d'observations qui amènent à penser que des objets interdits (téléphones, stupéfiants, cartes de téléphone, objets dangereux, fabriqués par les personnes détenues, etc.) s'y trouvent et qu'il faudrait dénicher.
- La fouille « punitive » ou « pédagogique » : faire comprendre à la personne détenue « qu'on est tout autant chez nous que les personnes détenues sont chez elles ». C'est, en somme, restaurer - dans la relation avec la personne détenue - l'autorité des surveillants, des gradés et au-delà, de l'institution pénitentiaire qui planifient et ont la charge de la vie en détention.

5.2.1.2 *La « bonne fouille » c'est quand on a « choppé »*

Pour les surveillants, une « bonne fouille » serait systématique, organisée et minutieuse. C'est une fouille de qualité dans laquelle ils peuvent se reconnaître professionnellement. La fouille de cellule, de surcroît lorsqu'elle est réalisée à plusieurs collègues, doit se dérouler telle une valse, dans une organisation coordonnée et implicite. Cela concerne, par exemple, la répartition des espaces de la cellule à fouiller, par chacun.

Adorer fouiller, adorer trouver, dépasser la frustration de savoir que les personnes détenues cachent et trompent toute la journée, jubiler de réussir son travail en réussissant une prise en « flag » balisent une activité située entre succès et échec : « le triomphe c'est de les couillonner quand eux pensent qu'ils vont nous couillonner, humm c'est vrai que c'est quand même mieux de les couillonner plutôt que de se faire couillonner ».

Dans les analyses d'activité menées au sein du groupe de surveillants de F, a été mise en discussion, entre surveillants, l'existence, pour certains, d'objets, d'endroits privilégiés lors de la réalisation de la fouille. On cherche les objets interdits, bien sûr, téléphone, stupéfiants, mais aussi tous les objets détournés ou les détournements d'objets qui peuvent mettre sur la piste d'une découverte plus importante. Une fourchette modifiée, édentée pour servir d'antenne à un téléphone portable. L'épaisseur d'une porte creusée pour en faire une cachette derrière une boîte-à-lettre, des objets toujours plus petits imprévisibles et inattendus, des cartes sim, des télécommandes transformées en téléphone...La fouille dépasse largement, pour les professionnels, la tâche prescrite de la fouille elle-même.

La fouille c'est la cellule mais aussi ses réseaux extérieurs, les connexions fabriquées avec tout ce que les personnes détenues ont à leur disposition de réel, de crée, de transformé, d'inventé. La cellule, c'est le royaume de la catachrèse², un manche de brosse à dent fondu prend la forme d'un tournevis, d'un couteau. Des « yoyos » comme des ascenseurs, des réseaux, des liaisons avec les autres cellules. Les surveillants savent qu'ils ne font pas tous la fouille de la même manière, n'y prennent pas le même plaisir. D'ailleurs comme on peut se le dire « heureusement qu'on fait tous différemment sinon les « bandits » sauraient où cacher ». Cependant, au gré de l'avancement du travail, le partage des ficelles, des manières de faire vient équiper chacun individuellement en faisant vivre en chacun d'eux le petit collectif de travail.

5.2.1.3 L'activité de la fouille est bien plus grande que la tâche prescrite

La fouille permet d'accéder à ce que le métier impose de vigilance aux professionnels. Se souvenir de ses précédentes fouilles, imaginer des cachettes, développer sa curiosité, son imagination, sa perspicacité en miroir de la personne détenue, mais avec une temporalité et une disponibilité différente de la personne détenue, pour le dire autrement au milieu de tout ce qu'il y a à faire. « tu es une fouine, tu penses ta fouille même la nuit ». A la prise de service, sur le bloc note toujours présent dans la poche soufflet du pantalon de l'uniforme, on note la cellule qui a été planifiée à fouiller. La fouille se conduit dans l'action de fouiller, mais la fouille se pense, s'anticipe, se questionne et questionne, frustre. On sait que quelque chose est caché, mais on ne le trouve pas, « on ne met pas la main dessus ».

² Une catachrèse (Clot, 2004) : il s'agit initialement du détournement d'un mot de son sens propre, par extension et dans le texte en particulier, on considère comme catachrèse tout détournement d'un objet de sa destination première par exemple le manche plastique de la brosse à dent qui devient un tournevis après avoir été fondu dans l'encoche de la vis pour prendre sa forme. (Clot, Y. (2004). Catachrèse, Éloge du détournement. Nancy, PUN.)

L'échec de la trouvaille développe la vie, la durée de la fouille au-delà du réel de la tâche même de la fouille. Le temps manque, une autre tâche se superpose charriant son lot de nouvelles activités, les mouvements promenade, les mouvements sports, un appel téléphonique. La fouille est visiblement suspendue mais pour le surveillant elle ne s'arrête pas pour autant, elle continue sa vie dans la tête du surveillant.

Pour bien faire son travail, il est nécessaire de s'y préparer, de lire les CRI (comptes rendus d'interventions) concernant les personnes détenues afin de commencer à le penser, commencer à projeter cette fouille pour la rendre efficace quand on sait que le temps fera défaut. La fouille c'est aussi sa préparation opérationnelle, informer puis déplacer la/les personne.s détenue.s de et pour la fouille, une ouverture simple ou une ouverture à deux, avoir l'œil sur le visage, et en même temps les mains, la démarche, la connivence les échanges verbaux non verbaux entre les détenus.

5.2.1.4 La fouille dévoile l'humanité des surveillants

La fouille a aussi une fonction dans l'organisation du rapport entre le surveillant et la personne détenue. De l'autorité, bien sûr, car être d'un côté ou de l'autre de la porte n'a pas la même signification et ce rapport doit être sans cesse réaffirmé et soutenu afin que le métier trouve et donne son sens. Lors de la fouille, on cherche, on déplace, on dé-housse, on se plie, on se tord, on sollicite le corps, on chasse l'anomalie, les anomalies.

Mais la fouille lève d'autres questions dans les analyses menées conjointement en collectif avec les professionnels, les rapports avec les détenus dans le respect mutuel et l'expérience de l'humanité. S'invitent et se développent alors des dialogues sur les manières de laisser la cellule après la fouille. Un accès à sa propre subjectivité dans l'activité. « si c'était ma cellule, je voudrais la retrouver comme ceci ou comme cela ». Doit-on remettre en place ? Doit-on laisser en l'état ? Quels sont les rapports que l'on entretient dans le jeu éternel et quotidien entre les surveillants et les détenus ? Mais encore quel climat on organise on laisse pour le collègue qui va nous relever ? « Bah ça dépend ».

5.2.1.5 Du rapport aux détenus vers le rapport à soi

Enfin, la fouille de la cellule, c'est possiblement la fouille à nu des détenus lorsque l'observation sème le doute à l'occasion par exemple des mouvements qui s'imposent pour pratiquer la fouille.

C'est donc un continuum entre la cellule espace privé et intime, un lieu alloué, entre contrainte et nécessité, par le système judiciaire. Le privé et l'intime des affaires qui appartiennent aux

détenus, qu'elles soient autorisées ou non. Enfin, le plus intime du corps parfois utilisé comme dernière fortification, dont les remparts viennent solliciter un très fort rapport intersubjectif, pour cacher l'interdit.

Les surveillants, hommes et femmes, professionnels sont saisis et convoqués sur cette étendue entre autorité et réalités humaines. Bien faire son travail, selon leur point de vue, c'est réussir à surprendre parfois au-delà de se surprendre eux-mêmes dans ce qu'ils vivent des situations. Si le travail visible de la fouille pourrait être la trouvaille, l'invisible du travail vient ici se confronter au difficile à dire du rapport, de l'exposition à l'intimité des corps. Enfin la fouille c'est produire un cadre de travail sécurisé pour soi, pour les collègues tout autant que pour les personnes détenues.

5.2.1.6 Quand l'obstacle se situe hors de la cellule

Le sentiment de triomphe, présent lorsque des objets sont trouvés pendant la fouille peut également être amer. Ce succès peut être vécu comme étant la conséquence d'une certaine permissivité de l'administration pénitentiaire à propos des quantités cantinables qui encombrant les cellules à fouiller. Les surveillants font le lien entre les droits octroyés – et parfois, localement, des incompréhensions sur des passe-droit – aux personnes détenues et les empêchements, notamment l'encombrement des cellules, auxquels ils font face au quotidien. Ces droits, selon les surveillants, sont de plus en plus importants et peuvent parfois entraver, voire mettre en péril la réalisation de leurs propres tâches et missions. En effet, dans une cellule encombrée, il est plus difficile et chronophage d'aller dans le détail, d'être systématique et minutieux pour dénicher les cachettes que les personnes détenues ont « tout leur temps » pour imaginer et réaliser. Se confronter, ainsi, à une prescription impossible et ne pouvoir procéder qu'à une fouille partielle laisse les professionnels face à eux-mêmes dans un endroit où même se reconnaître professionnellement devient difficile.

Ainsi, l'une des ressources de l'activité de fouille de cellule - le sentiment de satisfaction et de triomphe de la trouvaille potentielle - peut être étayée par des endroits repères qui structurent l'activité des surveillants expérimentés. Mais cette ressource peut être d'emblée compromise par une impossibilité organisationnelle, par exemple, due à l'absence imprévues de collègues. Soutenue aussi par l'utilisation de matériel adéquat, l'efficacité des surveillants se heurte également au temps nécessaire pour la fouille d'une cellule encombrée. C'est, ici, l'élargissement des droits des personnes détenues que les surveillants - défendant leur propre efficacité professionnelle – peuvent vivre comme étant le résultat des échecs d'une administration trop permissive. Et cette permissivité qui semblent compromettre leur propre

efficacité amène certains à s'engager dans la réalisation de l'activité de fouille de cellule a minima. Mais encore et plus largement, cette permissivité vécue de l'administration qui desservirait l'efficacité au travail des surveillants pourrait, à terme, entamer également leur fierté professionnelle.

5.2.2 Au Centre Pénitentiaire de la région parisienne (RP) - A

5.2.2.1 *L'activité de fouille de cellule : entre la satisfaction de « trouver ce pourquoi on est venu » et ses mises en échec*

Parmi d'autres activités – comme, par exemple, l'ouverture de porte, la fouille corporelle, les écoutes téléphoniques ou les observations – la fouille de cellule fait partie, pour les surveillants, de celles qui constituent le socle historique de leur métier.

Les visées de l'activité de fouille de cellule sont nombreuses :

- La prévention ou le contrôle
- La recherche ciblée à partir d'informations ou d'observations qui amènent à penser que des objets interdits (téléphones, stupéfiants, cartes de téléphone, objets dangereux, fabriqués par les personnes détenues, etc.) s'y trouvent et qu'il faudrait dénicher.
- La fouille « punitive » ou « pédagogique » : faire comprendre à la personne détenue qu'être en détention « ce n'est pas être à l'hôtel » ou qu'elle n'y a pas été « invitée ». C'est, en somme, restaurer - dans la relation avec la personne détenue - l'autorité des surveillants, des gradés et au-delà, de l'institution pénitentiaire qui planifient et ont la charge de la vie en détention.

5.2.2.2 *La « bonne fouille » c'est « quand on a trouvé ce pourquoi on est venu »*

Pour les surveillants, une « bonne fouille » serait systématique, organisée et minutieuse. C'est une fouille de qualité dans laquelle ils peuvent se reconnaître professionnellement. La fouille de cellule, de surcroît lorsqu'elle est réalisée à plusieurs collègues, doit se dérouler telle une valse, dans une organisation coordonnée et implicite. Cela concerne, par exemple, la répartition des espaces de la cellule à fouiller, par chacun.

Une « bonne fouille » est également une fouille qui atteint son but. C'est le cas lorsque les surveillants parviennent à trouver ce pourquoi la fouille a été réalisée mais aussi, parfois, des objets auxquels ils ne s'attendaient pas. Lors de ces « trouvailles », pour certains surveillants, il y a un sentiment de triomphe, d'avoir gagné au jeu perpétuel du chat et de la souris, avec certaines personnes détenues, avec « les voyous ».

Dans les analyses d'activité menées au sein du groupe de surveillants de ce Centre Pénitentiaire appelé A, a été mise en discussion, entre surveillants, l'existence, pour certains, d'endroits privilégiés lors de la réalisation de la fouille. C'est, par exemple, le cas du réfrigérateur de la cellule où, d'expérience, les surveillants savent pouvoir trouver des objets interdits. Ainsi, certains seront particulièrement attentifs à l'état des joints d'étanchéité de la porte du réfrigérateur mais aussi, à la porte du compartiment de congélation. C'est dans le volume creux de cette porte que des objets peuvent être dissimulés. Ainsi, pour les surveillants plus expérimentés, certains endroits précis de la cellule vont constituer des points de repères auxquels ils vont porter une attention particulière. Ces points de repères vont aiguiller et soutenir l'activité de fouille à la recherche d'objets interdits, objets interdits qui sont les trophées et les révélateurs d'une fouille réussie. Trouver ce pourquoi les surveillants ont réalisé une fouille de cellule, pour certains, est un signe fort de leur propre efficacité. Le plaisir de la découverte de l'objet caché et démasqué est réel. Certains surveillants disent « kiffer la fouille », d'autres, « être une vraie fouine ».

La possibilité de disposer de matériel adéquat à la réalisation des fouilles de cellules (magnétomètre, détecteur de téléphone, visseuse et embouts de visseuse) paraît, à la fois, très importante et semble se heurter au manque de temps pour les surveillants. Le matériel - adéquat et en bon état - outille, en toute logique, l'activité de fouille et facilite sa réalisation. L'utilisation d'un tel matériel suppose néanmoins, parmi d'autres choses, que les surveillants disposent d'assez de temps pour mener à bien leur activité. Or, au quotidien, le manque de temps, souvent lié à l'encombrement des cellules mais pas exclusivement, vient empêcher la réalisation d'une « bonne fouille », systématique, organisée et minutieuse.

5.2.2.3 La trouvaille inattendue, témoin des failles de l'administration

Le sentiment de triomphe, présent lorsque des objets sont trouvés pendant la fouille peut également être amer. Ce succès peut être vécu comme étant la conséquence d'une certaine permissivité de l'administration pénitentiaire vis-à-vis des cantines extérieures mais aussi, à propos des quantités cantinables qui encombrent les cellules à fouiller. Les surveillants font le lien entre les droits octroyés – et parfois, localement, des privilèges – aux personnes détenues et les empêchements, notamment l'encombrement des cellules, auxquels ils font face au quotidien. Ces droits, selon les surveillants, sont de plus en plus importants et peuvent parfois entraver, voire mettre en péril la réalisation de leurs propres tâches et missions. En effet, dans une cellule encombrée, il est plus difficile et chronophage d'aller fouiller « dans le détail », d'être systématique et minutieux pour dénicher les cachettes que les personnes détenues ont «

tout leur temps » pour imaginer et réaliser. Ceci peut conduire certains surveillants à aborder la fouille de cellule dans un mouvement intérieur à contre-cœur : « Oh, non, pas la fouille ! ». C'est ici l'anticipation d'une efficacité professionnelle d'emblée compromise ou très incertaine qui amène parfois à aborder la fouille de cellule sans conviction, ni entrain, sans envie de « s'y coller ».

5.2.2.4 Un semblant de fouille, à contre-cœur

Parfois, le surveillant va commencer la fouille tout en sachant qu'il n'aura pas le temps de la réaliser correctement. Cela pourrait être le cas lorsqu'un jeune surveillant stagiaire se trouve à tenir l'étage de la détention seul. Ceci, en raison d'une absence imprévue du collègue qui était initialement planifié au tableau de service à travailler avec lui.

Pour le surveillant stagiaire, la coursive de la détention est longue, voire « sans fin » et le temps va lui manquer pour venir à bout de toutes les tâches et activités, nécessaires à la tenue de l'étage. C'est alors une « fouille qui n'en est pas vraiment une » qui va se dérouler. Elle se résumera à un regard circulaire précipité, à une inspection du matelas et à son dessous, avec un sentiment de honte de ne pouvoir faire qu'« un semblant de fouille ». Pour les jeunes stagiaires, l'appel à l'aide aux collègues ou aux gradés peut souvent se heurter au sentiment que la journée est difficile pour tous les présents dans la détention, du fait des absences du jour. L'appel à l'aide devient aussi impossible lorsque le jeune professionnel hésite à laisser voir à sa hiérarchie qu'il lui est impossible de réaliser seul l'une des premières tâches qui lui est confiée. Alors qu'au fond de lui, il sait qu'il n'est pas possible de procéder à une fouille qui répond à la prescription et à ce en quoi on se reconnaît professionnellement.

Ainsi, l'une des ressources de l'activité de fouille de cellule - le sentiment de satisfaction et de triomphe de la trouvaille potentielle - peut être étayée par des endroits repères qui structurent l'activité des surveillants expérimentés. Mais cette ressource peut être d'emblée compromise par une entrave organisationnelle, par exemple, due à l'absence imprévue de collègues. Soutenue par l'utilisation de matériel adéquat, l'efficacité des surveillants se heurte également au temps nécessaire pour la fouille d'une cellule encombrée. C'est, ici, l'élargissement des droits des personnes détenues que les surveillants - défendant leur propre efficacité professionnelle – peuvent vivre comme étant le résultat des échecs d'une administration trop permissive. Et cette permissivité qui semble compromettre leur propre efficacité amène certains à s'engager dans la réalisation de l'activité de fouille de cellule à contre-cœur. Mais encore et plus largement, cette permissivité vécue de l'administration qui desservirait l'efficacité au travail des surveillants pourrait, à terme, entamer également leur fierté professionnelle.

Si, dans le cas de la fouille de cellule, l'élargissement des droits des personnes détenues semblent mettre à l'épreuve l'activité quotidienne des surveillants, l'activité de distribution des cantines paraît prise dans d'autres enjeux institutionnels, ceux de la gestion déléguée. Cette gestion particulière conduirait à instaurer un floutage des frontières entre le métier de surveillant et ce que l'institution ne considère plus comme tel depuis la fin des années 80. Ainsi, les professionnels surveillants peuvent se vivre au travail, à regret, non plus comme surveillants mais comme cantiniers.

5.3 La surveillance de la distribution ou la distribution des cantines : surveillant ou cantinier ?

Les cantines sont les achats réalisés par les personnes en détention. Dans les établissements en gestion déléguée, comme c'est le cas dans le Centre pénitentiaire de la région parisienne – A-, ces achats se font par l'intermédiaire d'entreprises prestataires des établissements. En tout, trois établissements seraient dans ce cas en France.

De manière classique, dans les établissements en gestion déléguée, la gestion et la distribution des cantines aux personnes détenues est réalisée par un salarié de l'entreprise prestataire, aidé par deux personnes détenues, des « auxis » (auxiliaires), dont c'est l'activité de travail en détention.

Parfois, selon les détentions, la distribution des cantines est réalisée à partir d'une salle. C'est souvent la salle d'activité qui est utilisée à cette fin. Les personnes détenues se rendent, par groupe de 4 ou 5, à la salle de distribution pour y récupérer leurs achats.

D'autres fois, le salarié de l'entreprise prestataire, accompagné par les auxiliaires, réalise cette distribution en cellule. C'est le cas des étages fermés, des personnes détenues en situation de handicap, des personnes détenues qui travaillent dans les ateliers aux heures de distribution des cantines. C'est aussi le cas, des personnes détenues, isolées sanitaires ou disciplinaires etc.

En fonction des configurations d'organisations au sein des différentes détentions, la place du surveillant n'est pas la même : surveiller la distribution des cantines les rend disponibles pour une prise en main immédiate des tensions alors que distribuer les cantines eux-mêmes les positionne en première ligne d'une activité dont ils ne maîtrisent ni la mise en place, ni les conséquences. Une forme de retournement de la place du surveillant : dans un cas, ils seraient surveillants, dans l'autre se retrouvant à « pousser le charriot » des cantines. Ils sont alors, à la fois, les destinataires et les chevilles ouvrières des dysfonctionnements qui leur échappent et

sur lesquels ils tentent de reprendre, souvent en vain, la main. Ceci vient alors questionner chez eux la volonté de l'institution de les rendre « surveillants acteurs » au sein des détentions.

5.3.1 Surveiller la distribution des cantines pour désamorcer les tensions

Cette activité de distribution, lorsqu'elle est réalisée par l'entreprise prestataire à partir de la salle de distribution, doit répondre, selon les surveillants, à de nombreuses nécessités. Par exemple, il faut « avoir des mouvements fluides et sans trop de monde », c'est-à-dire, sans attroupement ni importants, ni durables de personne détenues. Elle est souvent contrainte par les départs Promenade qui ont lieux juste avant. Elle est contrainte ou risque souvent d'être perturbée par l'arrivée d'intervenants extérieurs, parfois nombreux (aumôniers, personnel médical, paramédical, C-PIP, avocats, etc.). Les mesures de séparation entre personnes détenues sont aussi à prendre en compte pour éviter de créer une occasion pour que 2 personnes détenues, et en conflit interpersonnel, ne se croisent.

Ainsi, cette activité de distribution des cantines demande, à la fois, une organisation minutieuse et une vigilance de tous les instants des surveillants qui la supervisent (Détention 2, 3, 4, 5) (RP) mais aussi, des surveillants qui la réalisent, ce qui est le cas au sein de la Détention 1 (RP).

Lorsque les surveillants et les surveillantes supervisent la distribution des cantines réalisée par le salarié de l'entreprise prestataire et par les auxiliaires, ils « contrôlent avec le cantinier si les personnes détenues ont bien reçu les cantines » commandées. Parce qu'il se peut que la personne détenue ait passé commande et que la commande ne soit pas livrée à temps. Mais il se peut aussi que la personne détenue réclame une commande qu'elle n'a pas effectuée. Dans ce dernier cas, pour certains surveillants, « il faut leur dire gentiment qu'il n'y a pas de cantines ». En revanche, lorsqu'il s'agit d'une erreur ou de retard de livraison et si, de surcroît, la comptabilité a déjà prélevé la somme d'argent correspondante, « ça hausse le ton avec le cantinier ». Là, les surveillants se trouvent souvent en situation d'« essayer de calmer les choses », en promettant de « vérifier dans la journée ce qu'il en est » ou en proposant d'en parler au gradé ou encore, en proposant à la personne détenue de faire une réclamation. Il s'agit là, souvent, de savoir trouver le ton juste et les bons mots : « on va voir ça » ; « ils vous donneront une réponse cet après-midi ». Et si au bout d'une semaine le problème n'est pas réglé, les gradés sont sollicités.

Dans certaines détentions où les surveillants supervisent la distribution des cantines, « le temps manque » aux surveillants. Ainsi des tensions se créent parce que les personnes détenues ne sont pas prêtes lorsque les surveillants ouvrent les cellules pour les faire descendre 5 par 5 à la

salle de distribution : « on n'a pas le temps d'attendre : ils n'étaient pas prêts, ce n'est plus leur tour ! ». Ceci entraîne, automatiquement, un conflit avec la personne détenue et peut même faire augmenter la tension à l'étage, voire au sein de la détention toute entière. À ceci peut s'ajouter toute une série de vérifications et de calculs pour déterminer le montant exact du pécule des personnes détenues, pécule dont les personnes détenues et souvent les surveillants eux-mêmes n'arrivent à déterminer le montant exact. Ainsi, la distribution de ces cantines, est souvent source de « petites tensions » mais aussi, peut conduire à ce que les personnes détenues « crient sur les surveillants » ou sur les salariés de l'entreprise prestataire.

De ce fait, dans certaines détentions, la distribution des cantines est organisée d'une manière différente. Suite à des tensions importantes en lien avec les cantines, notamment des erreurs, la décision avait été prise localement que ce seraient les surveillants qui réaliseraient eux-mêmes la distribution, à la place du salarié de l'entreprise prestataire et des auxiliaires.

5.3.2 « Pour un bout de gruyère, c'est la guerre ! »

Dans les détentions où les surveillants réalisent eux-mêmes la distribution des cantines en cellule, se rajoute à tout ce que nous venons d'évoquer, la gestion en amont des commandes et la gestion en aval, des erreurs de la livraison des cantines.

C'est à l'agent mouvement que reviennent toute une série de ces tâches supplémentaires :

- de s'assurer de récupérer les bons de commandes auprès des personnes détenues
- de vérifier si « les bons sont bons » : s'assurer que toutes les personnes détenues ont bien écrit « en bâtons » les chiffres correspondant aux codes des produits. Ceci, pour qu'ils soient déchiffrables par la machine de lecture de l'entreprise prestataire. Si ce n'est pas le cas, souvent les surveillants réécrivent eux-mêmes les bons de cantines au risque, en cas de problème, que cela leur soit reproché. Car demander à la personne détenue de réécrire elle-même le bon, c'est prendre un autre risque, celui que le bon ne soit pas transmis à temps. Ceci retardant la livraison des cantines, un conflit avec la personne détenue peut alors survenir.
- de scanner les bons de cantines et de les envoyer sur l'e-mail du gradé
- de retranscrire les bons (date, n° d'écrou, type de bon, montant et nombre de feuillets dans un cahier). Ce cahier sera à faire signer, plus tard, à l'entreprise prestataire.

- chercher eux-mêmes les charriots remplis de cantines, les contrôler, les amener aux bagages X et « pousser les charriots » vers les étages
- distribution des cantines en cellule
- en cas de manque ou d'erreur, les surveillants vont effectuer de nombreux aller-retour vers les locaux du prestataire pour tenter de débrouiller la situation

Dans cette détention, en plus des bons de cantines et des bons de blocage (des bons pour demander le transfert d'une somme d'argent vers le compte cantines), s'ajoutent le mardi la gestion des bons de cantines parloirs, en vue des parloirs du mercredi.

La réalisation de ces tâches amène certains surveillants à se dire : « Cantiniers, on est cantiniers », avec une pointe d'ironie sur soi et sur les collègues. Et d'ajouter : « s'il manque un bout de gruyère, c'est la guerre ! ».

À l'étonnement des collègues des autres détentions, se raconte alors la genèse de cette organisation particulière, du moins, de ce que les surveillants en savent. Et, comme nous avons pu le constater, lors du comité local de l'établissement A en région parisienne, tout le monde n'est pas d'accord sur l'origine de cette organisation.

Il y a plus de 6 ans, les nombreux retards et erreurs de cantines - gérées par l'entreprise prestataire - auraient un jour conduit à l'agression verbale du salarié de l'entreprise prestataire par une personne détenue. L'entreprise prestataire aurait depuis ce temps imposé que ses salariés ne desservent plus cette détention. Les surveillants se sont ainsi retrouvés à gérer, à la fois, la réception et le traitement des bons (traitement qui, dans d'autres détentions, incombe aux gradés), à distribuer les cantines (que l'entreprise prestataire réalise pourtant dans d'autres détentions) et à gérer le traitement des manques et des erreurs.

Étonnés, encore une fois, les collègues des autres détentions questionnent le statut quo autour de cette situation exceptionnelle. Certains surveillants font l'hypothèse que leurs collègues qui sont amenés à distribuer les cantines sont « bonnes poires et qu'ils font ce que l'on leur demande de faire ».

Certains l'interprètent ainsi, mais on peut aussi se dire que si on ne distribue pas les cantines, comme le proposent leurs collègues, « cela va mettre le feu dans la détention » et ils risquent « de prendre un coup de poing pour un bout de gruyère ». Et, en même temps, à « pousser les charriots », leur dos « trinque ». Mais ils continuent, car ils aiment travailler dans la détention 1 (RP) : un travail riche et au long cours, une possibilité d'installer un dialogue sur la

suite pour un détenu, de l'accompagner, dans des relations souvent complexes. La situation paraît pour autant subjectivement conflictuelle. Les surveillants sont conduits à arbitrer entre préserver leur état de santé et leur poste de travail.

Cette pratique semble se généraliser, petit à petit, notamment, pour la « livraison » des cantines aux personnes détenues TIS (personnes détenues radicalisées, pour terrorisme islamiste), dans d'autres détentions.

Les surveillants doivent se rendre aux bagages X avec les salariés de l'entreprise prestataire. Ainsi, ils doivent vérifier 1 à 1 les articles présents dans les sacs car c'est leur propre jeton « qui est en jeu ». La visite d'un inspecteur de la DAP - venu inspecter la détention de personnes détenues TIS - aurait mené à cette modification du fonctionnement organisationnel. Pour les surveillants, ce sont « beaucoup de démarches, beaucoup de démarches » qui s'ajoutent, qui leur tombent en quelque sorte « dessus », sans qu'ils et elles aient le sentiment d'avoir leur mot à dire. Ceci laisse chaque surveillant avec des questions : « Dois-je donner mon numéro de jeton aux bagages X ? » ; « Est-ce à moi de pousser les charriots jusqu'à la détention ? », etc. Ainsi certains mettent en place des stratégies pour « se couvrir », par exemple, des feuilles d'émargements à faire signer ; ou bien, vérifier méticuleusement le contenu des livraisons, ce qui peut prendre beaucoup de temps. Il s'agit d'éviter d'être incriminé de vol ou d'éviter un conflit avec la personne détenue dans le cas où le prestataire se serait trompé « de marque de gruyère ».

Dans d'autres détentions, ce sont des surveillants - normalement affectés aux ATF (Ateliers travail et formation) - qui s'occupent désormais de la distribution des cantines aux personnes détenues TIS.

Les surveillants font l'hypothèse que ce sont des raisons de sécurité qui ont mené à l'élargissement de cette pratique de distribution des cantines aux personnes TIS par les surveillants de bâtiment eux-mêmes ou par d'autres collègues surveillants. Ils n'en sont pas sûrs. Néanmoins, certains considèrent que ces distributions particulières ne doivent pas se faire le même jour que les cantines « normales » ou tout du moins, pas en même temps. Ceci a parfois pu être discuté en interne et a abouti à une nouvelle organisation, comme nous l'avons déjà évoqué précédemment. Nous faisons l'hypothèse que le travail dans le petit groupe, sur la question des cantines, a nourri le dialogue avec les gradés sur cette question et a contribué à faire bouger les lignes d'une organisation du travail qui ne tenait pas suffisamment compte des contraintes du travail quotidien des surveillants.

Pour certains surveillants, cette pratique est possible au sein de leur propre détention : « on a le temps d'être pointilleux, plus regardant ». D'autres, en désaccord, considèrent que tout ce temps consacré à gérer les bons, pousser les charriots, faire des aller-retours dans les locaux du prestataire, c'est du temps qu'ils ne peuvent pas consacrer à leur métier de base, par exemple à l'observation ou bien aux écoutes téléphoniques. Par exemple, il ne serait plus possible de « voir la personne détenue qui est au bord du suicide » ou telle autre « qui a un problème de racket ».

Certains surveillants constatent qu'avec cette gestion déléguée des cantines, il y a une perte de temps et d'efficacité. Ils se trouvent à chercher à verrouiller, par des tâches supplémentaires, l'acheminement des marchandises à chaque étape et doivent ainsi délaissier à contrecœur des activités « de base ». Mais, en même temps, certains considèrent que lorsque « le prestataire n'est pas là, cela [leur] retombe dessus ».

5.3.3 Surveillant « Amazon » ou surveillant acteur ?

Récemment, dans certaines détentions, des surveillants se sont trouvés à devoir « accompagner » des personnes détenues à réaliser des achats sur le site Internet d'Amazon le samedi matin. « Est-ce que c'est l'arrivée du NED (Numérique en détention) à l'établissement A en région Parisienne ? » - se demandent certains. « Des surveillants " Amazon " », disent d'autres, avec un petit rire jaune.

Certains surveillants considèrent que ce sont les gradés qui « n'arrivent pas à dire non » à leur propre hiérarchie à propos de ces tâches supplémentaires qui leur paraissent si éloignées des missions premières de surveillance. Puis, débordés, ils « délèguent » ces tâches aux surveillants. Ainsi, dans les différentes détentions à l'établissement A en région parisienne, soit ce sont les gradés vont se trouver à faire « cantiniers », soit ce sont les surveillants eux-mêmes...

Alors, quand on est surveillant dans cette situation précise, on peut se demander ce que devient la fonction de « surveillants acteurs ». Par exemple, comment conjuguer cette fonction avec celle qui consiste à conduire des audiences avec des personnes détenues. Ce n'est pas qu'ils y soient opposés, bien au contraire. C'est qu'entre cantinier, livreur, comptable et « surveillant » Amazon, cela semble difficile de trouver du temps pour les tâches qui font le cœur de leur métier. Les audiences apparaissent alors aux surveillants comme un horizon trop lointain, inatteignable.

Être « surveillants acteurs », supposerait de ne pas subir les décisions, les notes de service, que l'on trouve parfois loin de la réalité de son travail au jour le jour. C'est difficile quand on a le

sentiment que l'on nous demande d'agir comme des acteurs « pas assez intelligents », sans réfléchir, sans avoir son mot à dire.

Pour certains, « appliquer bêtement » serait la manière la moins coûteuse pour « tenir » au travail. Mais l'amertume et le ressentiment sont là. Pour d'autres, peu nombreux, dire « non » est nécessaire pour rester et travailler à leur place de surveillants. Mais, dans ce cas, cela peut leur être reproché. Travailler devient alors un combat au quotidien, difficile à tenir sur la longueur. Pour d'autres encore, il n'est pas possible de dire « non » mais on n'en pense pas moins. Alors on râle, on bougonne, on s'épuise à penser que, bien souvent, la prison « marche sur la tête ».

Les analyses menées au sein du groupe associé à la recherche autour de l'activité de surveillance/distribution des cantines, a ainsi permis de mettre collectivement en discussion la question des pourtours du métier en lien avec cette activité concrète, mais aussi de ses limites et ses fragilités. Elles ont aussi, dans certaines détentions, permis d'étoffer le dialogue avec la hiérarchie sur l'organisation du travail en place et à venir. C'est, selon nous, un élément important de la vitalisation du métier de surveillant dans ses dimensions transpersonnelle, impersonnelle et personnelle, par une mise en mouvement de sa dimension interpersonnelle. Les analyses réalisées sur l'activité de fouille de cellule ont permis de mettre en commun, à la fois, les ressources logées dans la satisfaction de la réalisation d'une fouille de qualité et la pesanteur d'une fouille réalisée à contre-cœur. Mais elles ont aussi permis de pointer le caractère ambivalent des trouvailles inattendues qui signent les failles de l'administration. Dans ces deux cas, des questions professionnelles génériques ont pu être remises en mouvement, collectivement et aller ainsi dans le sens de l'efficacité et de la santé professionnelles de surveillants en enrichissant pour chacun le diapason des possibilités d'action au quotidien. Toutefois, dans le fonctionnement ordinaire des établissements pénitentiaires, les cadres de dialogue qui permettent une telle élaboration collective manquent et les problèmes professionnels rencontrés au quotidien peuvent se renfermer sur les surveillants avec un risque, toujours présent, celui du renoncement.

5.4 Variations autour de faire du bruit et ne pas faire de bruit : le développement de la clef comme instrument du rapport au métier, au détenu et à soi

5.4.1 Une succession de portes qu'on ne voit plus

C'est dans une succession de portes depuis l'entrée principale, la PEP jusqu'aux cellules que commence la journée de surveillants. Des portes pleines et lourdes, des grilles, des gâches électriques avec leur glissement significatif, des ouvertures à distances dont on ne sait qui a actionné le mécanisme mais dont on sait qu'il se déclenchera en comptant jusqu'à cinq, et à qui on enverra un remerciement silencieux d'un signe de tête au travers d'une caméra, des ouvertures manuelles, enfin, avec des clefs dont le numéro (101-102-103) a fini par se fondre dans le surveillant comme un réflexe, un automatisme, un implicite. Une des nombreuses activités consiste à ouvrir des grilles, des portes. Quand il s'agit de dire comment on fait pour ouvrir une porte ? Quand il s'agit de dire ce qu'on cherche à faire quand on ouvre une porte ? Quand on cherche à agir sur le monde qu'il y a derrière ces portes mais aussi derrière ses propres portes. Là au début les mots leur manquent. C'est le travail c'est comme ça, « tu verras bien Sosie quand tu y seras ».

5.4.2 Entendre le bruit et le silence, faire du bruit ou du silence

Dans un établissement pénitentiaire, deux mondes s'opposent, sans cesse, celui du silence et celui du bruit. Le silence des grands couloirs, le bruit des détenus qui crient aux fenêtres entre les cellules. Les surveillants se saisissent de cette conflictualité entre bruit et silence pour faire leur travail en y installant une large gamme de variations.

La porte est une forme d'intersection entre le dedans et le dehors. L'établissement pénitentiaire est une mise en abîme des portes. On peut agir sur cette jonction avec l'aide de ses clefs pour l'ouvrir, la fermer et parfois la clef va bien au-delà pour agir sur soi, le monde, les autres. « Des fois on cherche à surprendre et des fois on cherche à ne pas surprendre », ils partagent ensemble sur toute la déclinaison qu'on peut faire sur se faire entendre « tu fais du bruit avec tes clefs pour dire que tu arrives » ou ne pas se faire entendre « tu vas mettre ta clef doucement dans la serrure, tu vas tourner la clef doucement, tu vas ouvrir la cellule doucement pour essayer de chopper un détenu au téléphone ou en train de se rouler un petit joint ».

Ces différentes pratiques leurs sont utiles pour pouvoir mener à bien leur activité, quelques fois ne pas se faire entendre, pour surprendre, à l'inverse parfois se faire franchement entendre. Faire du bruit, par exemple, ça permet au moins de tenir dans son activité si on ne veut pas

d'ennuis, si on ne veut pas être confronté à des choses dont on sent qu'on ne pourra pas les tenir. C'est le cas, par exemple, lorsqu'on est seul à faire son ouverture. Pour le dire avec les mots des surveillants : « tu vois, il y a des fois où il ne faudrait surtout pas surprendre voire même te faire connaître avant ».

5.4.3 Le surveillant porte des clefs mais n'est pas porte-clefs

L'insulte suprême pour les surveillants c'est « vous êtes des porte-clefs ». Cependant, ils sont encore ceux qui mettent les clefs pour ouvrir les palières ou les portes des cellules, chacun avec sa méthode, son style. Les clefs sont des instruments bien au-delà du sésame pour ouvrir une ou des portes. Ils sont, tout comme leurs clefs, des passe-partout à la fois spécifiques, singuliers dans le travail fait seul, et à la fois, collectivement habités par un sens commun du métier partagé mais encore et toujours à partager. Par essence, l'univers pénitentiaire est cloisonné clôt, ils sont le lien qui met en mouvement, qui donne du corps à cette institution. Ils sont « agents mouvement », « messagers », arpenteurs de coursives avec des journées à plus de 16000 pas et un nombre incalculable d'étages montés, descendus pour réaliser tout ce qu'il y a à faire. Une journée de douze heures prise dans une succession de tâches planifiées et le tourbillon de l'imprévisibilité inhérent à leur métier, un métier de l'humain.

5.4.4 Le surveillant instrument de mesure de la détention

Pour la personne détenue, la porte est cette coupure entre le monde libre, la liberté et le monde clôt de l'emprisonnement. La prison, la coursive, enfin la cellule. Après avoir franchi la porte de la cellule, plus de porte, plus de clefs, des murs, des barreaux auxquels s'attaquer ou à sonder chaque jour, des cachettes à imaginer, ou à découvrir, à inventer ou à dénicher, à concevoir ou à dégotter, à créer ou à deviner selon qu'on est une personne détenue d'un côté de la porte ou qu'on est un surveillant de l'autre.

De l'autre côté de la porte, on est des « fouines », « des chiens renifleurs », « des kiffeurs de fouille », « des oreilles », « un nez », « des yeux » sans cesse sollicités sur une vigilance de tous les instants. On est à l'écoute du moindre bruit imprévu ou inhabituel dans la coursive. On est sensible à l'accès de violence d'un ou plusieurs détenus qui enfonce la porte à coups de poings, de pieds. Il faut toujours écouter le Motorola, accroché au ceinturon, voire entendre. Le silence est, parfois, tout aussi questionnant, voire inquiétant, il peut signifier d'autres pans du difficile du travail auquel se confronter « le calme avant la tempête », « la cocotte-minute », voire la mort. « Quand c'est trop calme c'est mauvais, pas un bruit, c'est hyper calme toute la journée,

rien, il y a quelque chose qui tourne pas rond, on se dit il y a quelque chose qui va tomber, ça pue, y a quelque chose qui va se passer et à un moment de la journée ça part en explosion, baston c'était obligé depuis le matin c'était trop silencieux, il y avait une ambiance pesante, on sentait, on se doutait, on surveille mais on est spectateur et on attend parce qu'on sent mais on ne connaît pas l'évènement qui va se dérouler tu te prépares psychologiquement tu sais qu'il va y avoir un truc mais tu ne sais pas encore quoi...» ou encore « même nous ça nous alerte quand il n'y a pas un bruit dans la détention on se pose des questions, alors quand il y a trop de bruit, on se demande ce qui se passe un tapage ou un truc comme ça, et quand il y a un peu de bruit on se demande pourquoi y a un peu de bruit, donc en fait y a jamais un moment où on se demande pas pourquoi...».

Dans les discussions collectives, les professionnels partagent comment ce métier est difficile, comment ce métier les amène à une vigilance de tous les instants pour bien l'exercer. Ils peuvent aussi se sentir moins seuls lorsque les échanges à haute voix leur donnent un espace nouveau d'associations, de liens entre ce que le métier leur impose sur le lieu du travail mais dans leur propre vie. L'hyper vigilance s'installe en eux 24h sur 24, à présent ils sont moins seuls avec cela.

5.4.5 Des ficelles qui se discutent et se partagent dans l'histoire du métier

Ce ne sont pas toujours des controverses qui s'installent entre les professionnels, il n'y a pas ceux qui font du bruit et ceux qui ne font pas de bruit, il y a des variations sur le thème : quelques fois on en fait, quelques fois on n'en fait pas. Ils ont d'excellentes raisons pour cela. Se faire entendre, faire du bruit avec la serrure avec les clefs, se tromper de clef, parler fort, chanter voire chanter, se faire entendre pour faire diversion sont les instruments du métier qui viennent s'inviter pour rompre avec le silence, le geste doux précis, les pas feutrés, le rapport du chat et de la souris dans la valse des activités, des tableaux de services, qu'impose le métier finalement. Les pas feutrés ont aussi une histoire dans l'institution, entre les collègues dont on se souvient les avoir vu venir en charentaises pour faire la nuit, les baskets qu'on s'autorise à mettre ou qu'on serait autorisé à mettre, à cet endroit on ne sait plus trop si c'est une règle ou un débordement de celle-ci, et parfois les détenus qui viennent questionner « surveillants vous avez fait la nuit j'ai reconnu votre démarche » ou affirment « voilà le barbu qui arrive ». Chacun de son côté de la porte s'accommode du bruit et du silence.

5.4.6 Un fragile vernis d'humanité

Lorsqu'on ouvre et qu'on se place dans l'encadrement de la porte, on devient le lien humain possible dans le rapport entre l'institution et le détenu, mais aussi entre les hommes et les femmes qui vivent de chaque côté de la porte.

Être là en tant que surveillant, et être là en tant que personne, sujet au travail, c'est aussi faire avec la prescription d'être le « surveillant acteur » un jour et être un « acteur surveillant » un autre jour. « Notre métier ce n'est pas un jour et un jour, c'est tout le temps en fait ». Dans ces nuances qu'on discute un peu plus dans le détail au fil des séances, c'est le métier nourri et habité par les expériences et ficelles de chacun qui reprend vie et autorise des possibles renouvelés dans le collectif. Avec l'expérience vécue des séances de travail, maintenant, on se fait une réalité vivante d'un métier habité, actif, à vivre à l'opposé d'un métier fait de manière mécanique, qui se perd, se vide, s'éteint. Un composé entre ce qu'on nous demande de faire et comment on le fait. « Ça te plaît d'ouvrir les cellules doucement et de surprendre les détenus. Des fois ça t'arrive t'es dans l'encadrement de la porte et ça fait deux minutes que t'es la porte ouverte sur le seuil et que les détenus ne t'ont pas entendu. Là ça veut dire que t'as vraiment fait doucement » de toute façon « Si t'as pas envie d'être embêté t'es obligé d'avoir un rapport humain que ce soit conflictuel ou non conflictuel. C'est parce que c'est des gens qui sont enfermés. Autant je vais pouvoir entrer dans une cellule pour prendre un téléphone, autant si le détenu me dit surveillants « j'ai un problème » bah je vais prendre le temps de discuter et si je peux apporter des réponses je vais les apporter et si je dis je vais voir, je m'en occupe, vraiment ».

Quand la porte est ouverte on n'y trouve pas forcément le silence, quand on arrive on amène des nouvelles plus ou moins agréables pour la personne détenue, un changement de cellule, une notification de tel ou tel service, une peine qui s'alourdit, une sanction qui tombe... On va laisser les émotions s'exprimer pour donner une place pour que la colère se dise par exemple. « Tu vas le laisser crier, c'est humain les laisser crier, les laisser être virulents, tu te protèges mais tu laisses les choses s'exprimer. Tu sais c'est pas parce tu laisses crier que tu ne dis rien. Si ça se passe comme ça, il y a un truc qui marche bien s'il se met à crier à vociférer c'est le chuuuuut comme on calmerait un enfant ça marche bien. C'est de commencer à parler plus bas. Plus tu parles bas, moins il va crier, car il va vouloir t'entendre et s'il crie et que tu parles bas il ne t'entend pas alors il arrête de crier un peu... Et si tout ça ça marche pas et ben c'est pas grave... je parle bas et ça marche des fois, plutôt souvent en fait. » et les collègues de reprendre « oui on le fait tous maintenant ».

Au-delà de l'ouverture réelle et littérale de la porte, au-delà de sa dimension symbolique, la porte continue de vivre en dehors du travail. « Tu vois tu viens bosser le samedi ou le dimanche. T'es dans ta bagnole. Tu n'es pas dans les bouchons comme la semaine. C'est plus fluide. Tu penses à ton boulot et à ce que tu vas avoir à faire. T'es plus calme. T'arrives au boulot t'es moins énervé. Tu vas passer au vestiaire, c'est plus tranquille. Bah quand tu vas ouvrir tes portes tu te dis bah eux aussi ils ont le droit à leur week-end et leur grasse matinée et t'ouvres doucement pour être sympa et les respecter ».

La porte c'est aussi un instrument du rapport à leur humanité. Ainsi, ils peuvent, aussi, ouvrir une porte tout doucement pour ne pas réveiller les détenus. Faire du bruit ou ne pas faire de bruit, là, peut prendre différentes fonctions pour soi dans la visée de passer la matinée tranquille mais aussi par respect du détenu dans un rapport d'humanité étendu à son propre rapport au monde en tant que personne. « Non c'est par respect pour eux, tu sais moi je le fais souvent j'ouvre en fait et après quand je vois que les deux ils ont bougé ils ont été corrects et qu'ils se rendorment je referme, mais délicatement en fait, je fais pas le gros clac à la fin, je referme délicatement et ça c'est par respect parce que les gars ils ont bougé, ils ont été corrects, ils ont pas fait d'embrouille y a pas de raison que je les empêche de se rendormir directement »

5.4.7 Un exemple de dialogue réel : redécouvrir le métier ensemble

En conclusion voici un dialogue professionnel qui donne du réel au travail et une palette des possibles :

« A : Finalement cette ouverture de porte, la manière dont on ouvre la porte est-ce que ça a une vraie incidence sur le reste ?
B : Ça dépend ce qu'il y a derrière en fait
C : Je pense en fait qu'elle est adaptée,
B : Ouais tu adaptes forcément ton ouverture de porte à ce que tu t'attends à avoir derrière ou à ce que tu veux avoir derrière.
C : C'est sûr si tu veux avoir un téléphone effectivement ou quelque chose qui a été coffré tu vas être dans la discrétion.
A : Si tu as la flemme tu es fatiguée aujourd'hui t'a pas envie tu fais du bruit tu t'es trompé de clef deux fois même
B : Grave
D : Y a cinq clefs en plus t'as cinq fois possible de faire du bruit
A : Tu dis tout haut « oh mais ce n'est pas la bonne ». Tu fais exprès tu fais du bruit. Oui tu n'as pas envie. C'est une technique pour dire j'arrive avec mes gros sabots. Cache ce que tu as à cacher. Je suis fatiguée j'ai pas envie, J'ai pas envie de te chopper aujourd'hui ».

Mais parfois les techniques échouent aussi et le travail et le prescrit se réinvitent, se rappellent au bon souvenir des surveillants, le réel résiste souvent. « Le pire c'est quand tu fais du bruit exprès et que t'ouvre la porte et que l'autre derrière la porte tu le choppe avec son téléphone ou avec son pétard c'est encore pire énervant là moi ça m'énerve pour de vrai là je suis venger, je suis colère »

5.4.8 Une expérience partagée du métier comme ressource

Cette situation élaborée, préparée et mise en dialogue dans les collectifs de surveillants est ensuite présentée en comité de suivi local. La multiplicité possible de l'usage des clefs, ainsi décrite, permet au cours de cette réunion de rassembler les professionnels et la direction de l'institution dans une forme de complicité, teintée d'authenticité et de rires partagés. C'est à la fois la direction qui peut afficher un rire compréhensif de ce que le métier porte de difficile à faire pour les professionnels, et de l'autre côté des professionnels qui prennent un vrai plaisir à ne pas être critiqués, dénoncés par la hiérarchie.

Cette une sorte de compréhension mutuelle qui est, on peut en faire l'hypothèse, à l'œuvre, loin d'invalider les stratégies développées par les professionnels la direction montre qu'elle comprend, qu'elle s'y associe, qu'elle trouve cela drôle. Cependant, ce n'est pas le drôle hilarant dont on parle là, mais on peut penser que le rire à l'œuvre, c'est celui qui mesure la complexité de la situation, le trop plein de réel dans lequel on voit les autres mais dans lequel on peut aussi se voir soi-même.

Néanmoins, si la voie du dialogue est en train de s'ouvrir et le dispositif pose les bases du terrain de développement possible pour une installation du dialogue professionnel sur le métier, nombre de questions restent en suspens et ne demandent qu'à être instruites. Par exemple, les baskets, la question est posée mais la question reste sans réponse et toute question pourrait appeler réponse, « a-t-on le droit réellement de travailler en baskets la nuit ? ».

On peut faire l'hypothèse, ici, que le métier (transpersonnel), mais aussi les professionnels eux-mêmes (personnel), sont en attente de pouvoir continuer et développer le dialogue avec l'institution est ses prescriptions (impersonnel).

5.5 Renoncements ?

Au cours du déploiement du dispositif de recherche et, notamment, dans nos tentatives de constitutions des binômes du groupe associé, nous avons pu toucher du doigt la dynamique du

renoncement professionnel. Nous l'avons déjà évoqué, privés de cadres de dialogues entre pairs et trop isolés pour faire face à un métier difficile et exigeant, les surveillants peuvent être conduits à développer un rapport défensif au métier, et s'en détourner. Cette position de repli assèche le rapport subjectif au métier et raidit, simultanément, le rapport subjectif à l'administration et à l'institution. Ainsi, le renoncement premier est celui à l'exercice du métier plein. Le rapport à l'institution se durcit et peut mener potentiellement, comme triste horizon, à renoncer à l'exercice du métier. Nous abordons brièvement ci-dessous deux situations professionnelles – rencontrées dans le cadre des observations d'activités de travail - qui illustrent cette dynamique du renoncement professionnel.

5.5.1.1 Le retrait professionnel comme rapport défensif au métier

Dans le premier cas, le surveillant, ayant une ancienneté significative dans le métier, avait été gravement agressé verbalement pendant son service.

Les mesures prises par la direction de sa détention, à la suite de son agression, avaient eu pour effet de modifier en profondeur l'activité de travail quotidienne du surveillant. Ces mesures, si elles avaient pour objectif de protéger, à la fois, le surveillant et la personne l'ayant agressé, n'avaient pas donné lieu, du point de vue du surveillant, à des sanctions suffisantes et appropriées.

Cette situation perdurant dans le temps, pouvait ainsi être interprétée comme un parti pris de la direction. Le surveillant, se trouvant peu soutenu par l'administration et étant jugé - par certains de ces collègues - comme « trop carré » dans l'exercice du métier, avait par la suite demandé un aménagement horaire spécifique. Cette demande était certainement un moyen de limiter au minimum les liens avec ses collègues dans le travail quotidien.

C'était, ici, un vécu professionnel difficile, privé de possibilités d'élaboration collective qui avait certainement trouvé un exutoire dans le sentiment d'une « justice » interne vécue comme trop « laxiste ». Se désengager pour chercher à se protéger semblait simultanément avoir entamé profondément le rapport de ce professionnel à ses collègues, à la hiérarchie et à son métier. Ici, une question de métier paraît être restée en suspens : en tant que surveillant, est-ce que, quand, comment, pourquoi, dans quelles circonstances, dans quel but, à quel coût, etc. peut-on être « trop carré » dans le travail ?

5.5.1.2 Le retrait professionnel dans un rapport « raidi » à l'administration

Dans le second cas, c'est également un surveillant expérimenté qui a longuement hésité à s'engager dans notre démarche. Son hésitation était nourrie par le sentiment d'une justice interne « à charge ». En effet, ce surveillant, reconnu par ses collègues comme un personnel expérimenté, fiable et juste, s'était trouvé dans une instance disciplinaire interne à répondre de ses actes. Une intervention l'avait en effet conduit à réaliser un geste professionnel qui s'écarte de la prescription officielle. Dans l'instance disciplinaire, ce surveillant avait été questionné sur son action, ce qui est le cours normal de la procédure. Il est sorti de cette instance avec le sentiment de n'avoir pas pu faire entendre son point de vue et ses arguments. Plus encore, il en est sorti avec l'humiliation vécue d'avoir été qualifié d'« incompetent », d'avoir vécu un moment de justice interne « à charge ».

Habité depuis par le sentiment de faire partie d'un corps professionnel de « chair à canon », il travaille désormais dans un rapport raidi et méfiant à l'administration, même si le lien avec ses collègues semble préservé. Il refuse désormais d'intervenir dans des situations de travail similaires à celle ayant conduit à son audition dans l'instance interne. En effet, le vécu d'accusation et d'humiliation par son administration d'appartenance et l'idéal déçu d'une administration juste, paraissent nourrir le renoncement à s'engager plus en avant dans le métier.

Ici, l'inexistence du dialogue professionnel entre pairs sur les questions de métier semble avoir renforcé un vécu professionnel complexe. Un geste professionnel a été jugé par la prescription comme étant un signe d'incompétence, sans discussion au sein du métier. Nos observations nous ont montré que dans ce métier, comme dans la plupart d'entre eux, l'activité n'est pas toute entière contenue dans la prescription, bien au contraire. Le quotidien de l'activité de surveillant nécessite de savoir jouer, déjouer ou suivre la règle, selon les situations et les destinataires de ses actes professionnels, dans un équilibre toujours fragile entre les missions de surveillance, de sécurité et de réinsertion.

Dans ces deux situations, des événements vécus au travail peuvent entamer le métier chez les professionnels, entre eux et en eux. Privé de possibilités d'élaboration collective et subjective, le métier s'abîme. Les conséquences en termes d'efficacité et de santé ne se feront plus attendre, il s'agit pour chacun de se protéger, au risque d'y perdre un peu de son pouvoir d'agir : une demande de bénéficiaire d'un aménagement horaire spécifique qui éloignera certaines situations de travail, un refus d'intervenir dans certaines situations de travail courantes...

Les rapports à la hiérarchie peuvent s'en trouver affectés, dans la dénonciation d'une « justice » interne « laxiste » ou « à charge ». Ainsi, le rétrécissement du rayon d'actions des deux surveillants, à la fois les protège et ampute la possibilité de vivre une nouvelle expérience pouvant venir contredire et renouveler l'expérience faite des difficultés vécues. Le dernier mot s'en trouve définitivement dit. Le renoncement est ici multiple : à l'exercice du métier plein ; à la possibilité de voir dans la hiérarchie, dans l'administration, dans les collègues parfois, des ressources potentielles ; à l'horizon de continuer à faire partie d'une institution, aux missions tout aussi importantes que complexes et si difficiles à concilier au quotidien.

Face à de tels renoncements, ce qui paraît être une voie d'action efficiente, c'est de prendre soin du rapport au métier des professionnels surveillants. C'est en instituant la possibilité de développement de la dimension transpersonnelle de leur métier – par l'installation de cadres de dialogues entre pairs – que des surveillants, au pouvoir d'agir entamé par le renoncement, pourraient revenir dans le métier.

Au cours de cette année sur le terrain, que ce soit dans les observations en situation de travail ou bien dans la construction des groupes en vue de collectif, enfin dans les groupes fragilement constitués, on a pu, à de nombreuses reprises, mettre au jour des zones de risque de renoncement professionnel. Nous avons déjà évoqué le fait qu'en l'absence d'espaces et de cadre de dialogues institués entre pairs, exercer un métier difficile, complexe, exigeant voire envahissant pouvait conduire à développer un rapport défensif à ce métier. Cette position de retrait ou de repli peut rendre le rapport aux collègues (interpersonnel), le rapport au métier (transpersonnel), le rapport à l'institution (impersonnel) voire même son propre rapport à soi (personnel) compliqué voire radical. Un isolement qui pourrait conduire à l'esseulement, à se couper du monde. À tout le moins le premier risque c'est de voir s'opposer dans un « face à face ravageur entre un exercice personnel solitaire et des injonctions impersonnelles factice » (Clot, 2011 p. 260)

À titre d'exemple, on peut citer les situations suivantes, le retrait de personnes qui s'étaient inscrites pour participer au dispositif qui ne sont, soit pas venues, soit qui n'ont pas souhaité continuer, lorsque les discussions collectives ou les méthodologies employées (sosie) pouvaient ouvrir des cadres subjectivement risqués.

C'est aussi dans des situations singulières observées ou rapatriées dans les réunions collectives qualifiées de laxiste par les surveillants. Par exemple, quand un détenu, condamnés pour trafic de stupéfiants à l'extérieur, est surpris à l'intérieur de l'institution avec des produits interdits et

qu'il se voit seulement « privé de télévision ». Il ne s'agit pas là de renoncement radical et définitif mais des petits renoncements du quotidien qui viennent s'installer, se cumuler voir agissent comme facteurs multiplicateurs.

Enfin, lors des observations, des entretiens avec des surveillants, ne souhaitant pas participer à ce premier travail exploratoire, montrent qu'ils sont préoccupés de trouver un service dans lequel faire une mobilité, non pour une évolution dans la carrière mais pour, selon leur point de vue, se protéger, être moins exposés. Ces démarches d'évolution de carrière se font seuls, s'inscrire au concours, les passer et attendre les résultats pour en parler. On peut alors penser qu'il s'agit, ici, à nouveau des traces de l'individualisation à l'œuvre « prendre sur soi » pour préparer les dossiers ou le concours en plus de son activité quotidienne, en dehors de celle-ci. Les professionnels rencontrés ne prennent pas le risque de partager leurs intérêts, leurs motivations en collectif. Ils ne peuvent pas, ou plus, imaginer qu'ils puissent être soutenus voire portés par les autres dans ces processus.

Ces situations conduisent à faire l'hypothèse, qui resterait à travailler, que des vécus au/du travail se sont refermés pour ces professionnels. Ceux-ci, isolés, privés d'élaborations collectives, peuvent être amenés à se défendre des questions de leur travail et du réel de celui-ci. S'ensuit potentiellement un rapport asséché, durci, à leur activité quotidienne, à leur métier et à l'institution. Un rapport peu propice au développement de leur métier comme à leur santé.

6 Conclusion

6.1 Pour le Centre pénitentiaire de la région parisienne (RP) - A

Les travaux de recherche menés au sein du Centre pénitentiaire francilien (A) et qui se sont centrés sur les activités en détention, de la coursive, ont permis d'entrevoir certains obstacles et ressources du métier de surveillant.

6.1.1 Obstacles et ressources du travail quotidien des surveillants pénitentiaires

Il s'agit, en premier lieu, de la possibilité pour les surveillants de se vivre au travail comme faisant partie d'une histoire professionnelle et institutionnelle commune. Lorsque c'est le cas, l'activité individuelle se trouve soutenue par des manières de faire génériques et historiques, elle est source de plaisir et d'un sentiment d'efficacité, porteur de santé. C'est notamment le cas lorsqu'une fouille de cellule est organisée sur la base d'informations de l'administration et

que les surveillants parviennent à dénicher les objets prohibés. En revanche, lorsque les professionnels surveillants se trouvent « coupés » de l'administration, comme nous avons pu parfois l'observer, par un sentiment d'une justice interne « laxiste » ou « à charge », l'exercice professionnel devient rapidement trop éprouvant et peut conduire au retrait subjectif, voire, à un renoncement au métier.

L'élargissement des droits des personnes détenues, les nouveaux modèles de gestion des prisons, viennent actuellement questionner fortement les activités quotidiennes des surveillants, historiquement centrées sur la surveillance et la sécurité. Lorsque ces dernières apparaissent en contradiction avec les premières, le travail quotidien peut devenir difficilement réalisable dans des conditions alliant efficacité et santé au travail.

Dans ce cas, une application stricte des nouvelles procédures pourrait paraître *a priori* moins coûteuse subjectivement. Néanmoins, elle implique de faire taire en soi son expérience et ses convictions professionnelles, au risque de développer amertume et ressentiment vis-à-vis de l'institution.

Certains professionnels préfèrent à cette première solution celle de ne pas taire leur désaccord. Ici, la conscience et les convictions professionnelles se trouvent préservées, souvent au prix d'un sentiment de devoir se battre quotidiennement contre l'administration, la direction, la hiérarchie. Travailler devient alors un combat quotidien, difficile à tenir au long cours.

Pour d'autres professionnels encore, lorsqu'ils se trouvent en désaccord avec le fonctionnement de l'organisation, la possibilité de s'y opposer est désamorcée par le sentiment que « personne n'y pourra rien » mais aussi, parfois, par des aspirations de carrière qu'il ne faut pas compromettre par une opposition explicite. Le coût psychique d'un tel renoncement n'est pas neutre : les convictions et la conscience professionnelle sont mises en sourdine, sans recouvrer la possibilité de se reconnaître dans la qualité de son travail, source de santé.

Nous avons pointé dans le présent rapport de multiples mesures professionnelles de « débrouille ». Il s'agit notamment de moyens historiques pour résoudre en urgence des difficultés professionnelles par une intervention de la direction ou par le fait de « prendre sur soi ». Dans les deux cas, ces mesures qui pouvaient *a priori* paraître efficaces, ont des contreparties significatives au plan de l'organisation et de la santé. En effet, s'agissant du premier cas, cela implique une désorganisation de la fonction de direction lorsque celle-ci est amenée à intervenir « en direct ». Dans le second cas, la contrepartie est un surinvestissement individuel coûteux car aucune forme de reconnaissance ne saurait venir le dédommager. Ainsi,

ces mesures professionnelles de « débrouille » ont la particularité de solliciter fortement des ressources subjectives et de porter potentiellement atteinte, sur le long terme, à l'efficacité et à la santé professionnelle.

Enfin, nous avons identifié deux importantes ressources professionnelles.

Il s'agit, d'une part, de ce que nous avons appelé la ressource du « nombre ». La présence d'un plus grand nombre de surveillants – dans le cadre exceptionnel et d'étude, comme dans les détentions au quotidien – permet une plus grande souplesse pour faire face à un quotidien professionnel caractérisé par l'imprévisibilité, la complexité et l'exigence. Cette ressource se trouve fortement limitée, à la fois par le manque d'effectifs historique et chronique au centre pénitentiaire (A) et, plus largement, par le manque d'attrait du métier de surveillant.

Nous avons identifié, d'autre part, une ressource professionnelle en la nouvelle directive de l'administration centrale. En effet, celle-ci a permis d'instituer, pour la durée de la recherche, les temps de dialogue professionnel du groupe comme un temps de travail ordinaire, pour une partie des surveillants. Ici, cette nouvelle prescription institutionnelle ne venait pas s'imposer - comme c'est souvent le cas – comme une contrainte qui fait peu sens en référence au travail quotidien. Au contraire, elle est venue supporter un besoin professionnel fondamental, celui du dialogue professionnel. Elle est aussi venue soutenir l'intérêt et l'engagement du groupe de surveillants pour leur métier et pour leur travail au sein du centre pénitentiaire A de région parisienne.

6.1.2 Le dialogue professionnel entre pairs, la voie de construction des ressources professionnelles et de recul des obstacles professionnels, face au risque de renoncement

Au cours des comités de suivi locaux de la recherche au sein de ce centre pénitentiaire (A), la nature des échanges qui se sont déroulés, dans le face-à-face évoqué précédemment entre direction et surveillants, la question de recherche – la place possible d'un dialogue professionnel entre pairs pour les surveillants – a mis en exergue les initiatives et les cadres d'échanges déjà existants. En effet, au sein de l'établissement, il existe des cadres d'échanges entre direction et surveillants (les réunions de synthèse annuelles) et entre surveillants et gradés (les briefings quotidiens dans les détentions).

Néanmoins, porter la question de la place du dialogue professionnel entre surveillants est, pour nous, une manière indirecte de questionner l'existence de lieux où les ressorts de la santé et de l'efficacité professionnelles se régénèrent. Ce que le dispositif de recherche est venu

questionner et mettre en exergue c'est avant tout l'exigence extrême, la très grande complexité du métier de surveillants et l'inexistence de lieux où peuvent se reconstituer, construire, inventer les ressources professionnelles, collectives et individuelles, qui permettent à chacun de répondre à cette exigence et à cette complexité.

Ces lieux supposeraient de pouvoir examiner, entre collègues, des situations de travail afin de retrouver des ressources collectives pour agir de manière efficace individuellement. Pourtant, ni les réunions de synthèse, ni les briefings quotidiens n'ont pour visée première, - ce n'est pas leur fonction -, la construction des ressources collectives des surveillants. Le dialogue professionnel suppose un espace entre pairs et en dehors de la présence de la hiérarchie, devant laquelle on sera toujours tentés de ne pas exposer ses gestes professionnels fragilisés par l'épaisseur du réel.

Un lieu potentiel de dialogue entre surveillants a été identifié dans le service de nuit, plus tranquille, plus propice à l'échange entre collègues. De notre point de vue, envisager le travail de nuit comme un lieu suffisant pour la construction des ressources collectives semble contreproductif et largement insuffisant au vu des défis actuels du métier de surveillants. En effet, le métier de surveillants est en grande partie un « métier de l'humain » complexe et hautement exigeant. Cette complexité et exigence mettent actuellement rudement à l'épreuve, dans beaucoup d'établissements, la jeunesse dans le métier des surveillants qui y travaillent. Le caractère éprouvant du travail de nuit au plan de la santé n'est plus à démontrer. Ainsi, envisager le service de nuit comme un lieu de construction des ressources collectives pour des surveillants qui découvrent le métier nous paraît être une mesure palliative historique mais contreproductive au long cours. En effet, nous l'avons déjà souligné, la convocation régulière de ces moyens de « débrouille » finit par entamer les ressources individuelles et collectives.

L'absence de tels lieux de dialogue professionnel entre surveillants pourrait mener à une *omnipotence dangereuse de la dimension impersonnelle du métier*. Autrement dit, sans la possibilité pour les surveillants d'élaborer collectivement leur travail quotidien, tel qu'il est réalisé et vécu par chacun, le risque serait que la seule voix entendable soit celle de la hiérarchie et de la direction, toutes deux porteuses de la prescription. Lorsque la prescription tient lieu et place de l'activité et du métier au sein de l'institution, les seules voies qui s'ouvrent face à la complexité du quotidien sont celles du passage à l'acte, de la transgression, ou du renoncement. En effet, il semble bien difficile d'être en prise avec un réel professionnel aussi dense, exigeant et complexe et de se trouver en face d'une prescription qui enjoint, impose, dicte, sanctionne...

une prescription qui s'avérerait sourde quant à la nécessité d'entendre la complexité du métier de surveillants.

À la suite de cette recherche exploratoire, nous pouvons soutenir que l'efficacité et la santé au travail auraient à gagner grandement dans la mise en place institutionnelle de réunions collectives de dialogue sur le travail, entre surveillants. De plus, la constitution de ce socle professionnel commun, dans la transmission entre collègues, aurait comme conséquence d'étoffer et de rendre plus efficaces les cadres dialogiques déjà existants avec les gradés et les officiers mais également, avec la direction. À l'issue de ce travail exploratoire, les questions sur les conditions concrètes de l'institutionnalisation de la mise en place de ces réunions entre surveillants restent posées même si des éléments significatifs y ont été mis en exergue. De même, reste posée la question du nécessaire maillage de ce dialogue professionnel entre surveillants avec la hiérarchie, avec la direction de l'établissement et, au-delà, avec la direction de l'administration pénitentiaire.

6.2 En région grand-ouest (GO) - F

L'intervention est menée avec deux collectifs de professionnels au sein de détention 1 (GO) et de détention 2 (GO) au regard de la singularité de F. Après plusieurs temps d'observations en situation de travail sur l'étendue du métier de surveillant (de la porte d'entrée à la courserie – des cuisines au greffe), les travaux des professionnels volontaires dans les regroupements collectifs ont permis de mettre au jour quelques obstacles et ressources.

Les professionnels s'accordent sur l'existence d'un cœur de métier qui fait ressource et qui puise dans la mission de service de/à « l'État ». Un métier qui fait partie à la fois d'une histoire sociétale bicentenaire (Foucault, 1975) qui vise à cacher la délinquance, une histoire politique qui déplace son rattachement du ministère de l'intérieur vers le garde des sceaux, une histoire institutionnelle l'administration pénitentiaire, enfin une histoire professionnelle.

Lorsque les surveillants peuvent exercer leur métier dans l'histoire institutionnelle et professionnelle, ils ont la possibilité de prendre appui sur des manières de faire appartenant au genre professionnel et se faire l'expérience individuellement et dans les équipes d'un travail bien fait, qui produit de la satisfaction, de la fierté d'appartenance, du sens et serait porteur de santé. C'est ainsi, qu'après cette année, les professionnels partagent ce qu'ils ont fait au quotidien, pendant et entre les réunions de travail dans le cadre du dispositif de recherche. Petit à petit, dans un cadre qu'ils participent à construire à soutenir et défendre, ils déploient des

situation concrètes et ordinaires du quotidien. Ce qu'ils arrivent à faire, ce qu'ils peinent à faire, l'exercice d'un métier prenant, difficile sans cesse en proie aux incertitudes. Un métier qui vaut mais un métier qui coûte aussi. Le plaisir de réussir une fouille, la satisfaction de réaliser une opération généralisée, en équipe, de remise « en ordre ou au carré » d'un étage en faisant « pêter les cellules », parcourir la coursive avec la fierté d'une poubelle pleine et le sentiment du travail bien fait sont des activités qui régénèrent le métier en soi et donnent la possibilité de le rendre vivant dans l'échange. C'est aussi pour les surveillants, la possibilité de se reconnaître et de porter avec l'uniforme une autorité reconnue. Pourtant, cette satisfaction pourrait aussi donner à voir comment les mailles du filet sont parfois trop grandes ou lâches pour que tout ce que l'on vient de récolter ait pu rentrer.

Cependant, avoir pu trouver le temps, s'être imposé pour le prendre, avoir négocié frontalement ou choisi de participer aux réunions du petit collectif réveille et nourrit un autre horizon possible pour défendre le métier en s'attaquant à ses détails. Faire la découverte collective que le petit instrument qu'est la clef pouvait ouvrir autre chose que des cellules et donner à voir des pans entiers de l'activité du métier permet de le revigorer au sein du collectif puis en soi lorsqu'on est seul à l'exercer. Se faire l'expérience enfin que la solitude peut être habitée des autres du collectif en soi plutôt que dans l'isolement le plus total. Se faire l'expérience que le désaccord réellement discuté est source de développement du métier (transpersonnel), de soi (personnel). Se faire aussi l'expérience que la discussion de la règle y compris avec la hiérarchie porte plus de soutien au métier qu'une application stricte individuellement portée et si coûteuse subjectivement. Se faire l'expérience, que le partage des conflictualités du métier entre pairs mais aussi avec la hiérarchie, donne beaucoup plus de vie, de champ aux possibles qu'un silence qui lui peut donner la place au sentiment de devoir se battre au quotidien contre la hiérarchie, la direction, l'administration. Enfin, se faire l'expérience que le renoncement se développe plus sur le terrain de l'individualisation et qu'à l'inverse prendre sur soi devient plus supportable quand il est partagé avec les collègues, soutenu par les collègues.

Néanmoins, ces petites expériences si elles ouvrent beaucoup sur l'apport et la nécessité d'installer durablement un dialogue professionnel sur le métier comme source, voire ressource de santé pour les professionnels, ne sauraient cacher ni les difficultés pour trouver le temps de se réunir, ni la faible participation des surveillants au dispositif, ni le coût pour les participants à prendre sur soi.

Au cours de cette année de travail, trois comités de suivis locaux puis trois comités de suivis nationaux se sont déroulés. Sur F, les comités locaux se sont toujours déroulés en présentiel et

au fil de l'avancée du dispositif les participants invités se sont vus plus nombreux donnant sans cesse plus de corps aux dialogues entre les surveillants une partie de la hiérarchie et la direction. La mobilisation de la hiérarchie n'a pas toujours été possible. C'est une partie du chemin qu'il reste à faire pour démontrer qu'un dialogue professionnel entre pairs pour les surveillants construit et développe à tous les étages de l'institution le terreau d'une santé au travail, d'une santé tout simplement, durable, soutenante, régénérante. Cette santé source d'efficacité sur le long terme pour un métier aussi exigeant qu'imprévisible, cette santé appelle les professionnels à construire, inventer, s'équiper sans cesse de nouvelles ressources professionnelles qu'elles soient individuelles ou collectives afin de soutenir, tenir le quotidien.

Actuellement, l'expérience de la fragilité, voire de l'absence durable de tels lieux, d'une forme de laisser-faire institutionnel sous couvert d'autonomie pourrait amener les surveillants à une forme d'autoprescription pathogène pour le métier et ceux qui le pratiquent. Autrement dit, la discrétion silencieuse, l'écart entre la direction qui reconnaîtrait sans le dire que ce métier est difficile pourrait faire croire à une forme de délaissement ou d'abandon lorsque les intentions seraient tout autres. Construire, soutenir, défendre de tels espaces d'élaboration entre pairs, étager les dialogues pour prendre le relais, lorsque le métier butte, dans un dialogue nourri, authentique et enrichi des points de vue de tous : surveillants, ligne hiérarchique et direction de l'institution, a montré la possibilité d'installer le juste embarras. Ce juste embarras peut alors être saisi comme objet et déplacer les conflits interpersonnels vers des objets du travail partagés par tous.

6.3 Poursuivre pour trouver les voies d'une institution des espaces de dialogue sur le travail au sein du métier de surveillant ?

Pour clore, donner un destin, ou peut-être prolonger cette recherche exploratoire, nous pouvons soutenir que l'efficacité et la santé au travail auraient grandement à gagner dans la mise en place institutionnelle et pérenne de réunions collectives de dialogue sur le travail entre surveillants, en dehors de leur hiérarchie, pour partager l'activité quotidienne, ses embûches, ses ressources. Les surveillants étendent volontiers, d'eux-mêmes, l'importance, la nécessité de tels lieux de dialogues vers le métier de premier surveillant. En effet, ils ont d'ores et déjà imaginé des zones de dialogue possibles dans des comités de suivi entre leur métier et celui de leur hiérarchie directe. Mais ceci suppose d'abord et avant tout un dialogue en pairs, entre ceux qui affrontent chaque jour le quotidien de la détention. L'avoir réalisé par le passé ou le superviser ne doit pas dans ce cas être considéré comme une clé qui permettrait de répondre à la densité du métier,

sans cesse changeant et renouvelé. Nous l'avons vu, les clés ont parfois des destins plus complexes que ceux décrits ou énoncés, ceux qui les portent ont chaque jour à construire et reconstruire le milieu dans lequel la vie carcérale est possible, qui est aussi le milieu dans lequel ils peuvent -ou non- exercer leur métier.

Pour le dire avec les mots de Winnicott (1975, p. 47) « L'acceptation de la réalité est une tâche sans fin », nous serions tentés de prolonger cette phrase de l'auteur ainsi : « en aucun cas nous ne pouvons la réaliser seul ».

7 Bibliographie

- Athias, L. & Saussier, S. (2007). Un partenariat public-privé rigide ou flexible : Théorie et application aux concessions routières à péage. *Revue économique*, 58, 565-576. <https://doi.org/10.3917/reco.583.0565>
- Bellenchombre, P., Canino, R., Frize, N. & Lhuilier, D. (2009). *Le travail incarcéré. Vues de prison* », Paris, France: Syllepse
- Benguigui, G., Guilbaud, F. & Malochet, G. (2011). *Prisons sous tensions*. Nîmes, France : Champ social. Tiré de <https://doi.org/10.3917/chaso.bengu.2011.01>
- Bruner, J. (2002/2010). *Pourquoi nous racontons-nous des histoires ?* Paris: Retz.
- Canguilhem, G., (2002). *Écrits sur la médecine*. Paris : Le seuil.
- Cholet, D. (2015). *Les nouvelles prisons : enquête sur le nouvel univers carcéral français*. Rennes, France : Presses universitaires de Rennes.
- Clot, Y. (2001a). Clinique du travail et action sur soi. *Théories de l'action et éducation*. 255-277.
- Clot, Y. (2001b). Méthodologie en clinique de l'activité. L'exemple du sosie, in G. Rouan ; M. Santiago (Eds), *Les méthodes qualitatives en psychologie*. Paris: Dunod.
- Clot, Y. (2006). Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre. *Organisation et intensité du travail*, 313-317. Tiré de https://comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/intensification_travail_clot.pdf
- Clot, Y. (2008). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris : La découverte poche.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir* (1ère édition). Paris, France : Presses Universitaires de France-PUF.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La Découverte.
- Clot, Y. (2011). *Travail et pouvoir d'agir* (4^{ème} édition). Paris : Presses Universitaires de France.
- Clot, Y. (2011). Note de lecture sur le texte de : Patrick Bellenchombre, Rémi Canino, Nicolas Frize, Dominique Lhuilier (2009). *Le travail incarcéré. Vues de prison. Activités* [En ligne], 8-1 | avril 2011, mis en ligne le 15 avril 2011, consulté le 13 juillet 2021. doi : <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.4000/activites.2530>
- Clot, Y. (2015). *La fonction psychologique du travail* (6^{ème} édition). Paris: Presses Universitaires de France.
- Clot, Y., Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyses du travail : concepts et méthode. *Travailler*, 4, 7-43.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Pistes*, Vol. 2, n°1. <http://www.pistes.uqam.ca/v2n1/pdf/v2n1a3.pdf>

- Clot, Y., & Kostulski, K. (2011). Intervening for transforming : from activity to institution, an horizon of action in « clinic of activity » approach, *Theory and Psychology*, vol.21, n°5, 681-696.
- Clot, Y., & Leplat, J. (2005). La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail. *Le travail humain*, 68(4), 289-316.
- Clot, Y., & Lhuilier, D. (2015). *Perspectives en clinique du travail*. Toulouse. Érès.
- Clot, Y., & Lhuilier, D. (2010a). *Agir en clinique du travail*. Toulouse, Érès.
- Clot, Y., & Lhuilier, D. (2010b). Travail et santé. Ouvertures cliniques. *Lectures, Publications reçues*. Toulouse, Érès.
- Cugno, A. (2010). Le travail en prison, enquête sur le business carcéral. *Revue Projet*, 316, 92-92. doi : <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/pro.316.0092>
- Dejours, C. (2001). Subjectivité, travail et action. *La pensée*, 328, 7-19.
- Dejours, C. (2015). *Travail : usure mentale*. Paris : Bayard.
- Denans, J., & Léon, J. (2016). Violence en prison : une perspective clinique auprès des surveillants pénitentiaires. *Bulletin de psychologie*, (5), 331-343.
- Direction de l'administration pénitentiaire. (2017). Surveillant, un métier en mouvement. *Actes de la journée d'études du 17 novembre 2017*. Tiré de <https://journals.openedition.org/criminocorpus/10090?lang=it>
- Direction interrégionale des services pénitentiaires de Dijon. (2020). Le surveillant pénitentiaire, acteur incontournable dans une détention sécurisée. *Séance plénière États-généraux surveillant—acteur*, 17 janvier 2020, Dijon, France.
- Douat, E. (1995). Les différentes formes de partenariat public-privé en France. *Revue d'économie financière. Hors-série, Partenariat public-privé et développement territorial*. 151-161. doi : 10.3406/ecofi.1995.2570
- Fillod-Chabaud, A. & Touraut, C. (2021). L'expérience carcérale des jeunes mineurs non accompagnés. *Cahiers d'études pénitentiaires et criminologiques*, 58. Tiré de http://www.justice.gouv.fr/art_pix/Cahiers_penitentiaires_n58.pdf
- Foucault, M. (1993). *Surveiller et punir : naissance de la prison*. Paris, France : Gallimard.
- Froment, J. C. (2003). *Les surveillants de prison* (Vol. 9). Paris, France : L'Harmattan.
- Guéry, C. & Kostulski, K. (2010). Une analyse de l'activité du juge d'instruction : la distance mise au travail, *Les Cahiers de la justice*, 2010/3, Dalloz, Paris.
- Goffman, E. (1984). *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux*. Paris, France : Minuit.
- Guilbaud, F., Delacourt, D. & Benguigui, G. (2018) *Rapport final de recherche La socialisation professionnelle des surveillants de prison 1993-2018 : une perspective longitudinale, quantitative et qualitative*. Tiré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02915090/document>
- Jacquard, F. (4 décembre 2018). Prisons : la France ne construit plus en partenariat public/privé. *Le Parisien*. Tiré de <https://www.leparisien.fr/faits-divers/prisons-la-france-ne-construit-plus-en-partenariat-public-privé-04-11-2018-7934568.php>

- Kaltchéva, R. (2019). *De l'isolement professionnel à la restauration de la fonction psychologique du collectif : la santé au travail, entre soliloque et pensée dialogique. Le cas de l'intervention à l'ingénierie Renault*. (Thèse de doctorat en psychologie). Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, Paris.
- Kostulski, K. (2009), L'activité du procureur de la république : une analyse psychologique du métier pour en développer les possibles, *Les Cahiers de la justice*, 2009/4, Dalloz, Paris.
- Kostulski, K., (2010) Quelles connaissances pour l'action en clinique du travail ? in Yves Clot et al., *Agir en clinique du travail*. Érès | « Clinique du travail » pages 27 à 38 ISBN 9782749211725. DOI 10.3917/eres.lhuil.2010.01.0027
- Kostulski, K., Clot, Y., Litim, M., & Plateau, S. (2011) L'horizon incertain de la transformation en clinique de l'activité : une intervention dans le champ de l'éducation surveillée. *Activités*, 8(1), 129-145, Tiré de <http://www.activites.org/v8n1/v8n1.pdf>
- Ladreyt, S. (2017). *Progression de l'isolement et expérience paradoxale de la solitude professionnelle des cadres dirigeants : l'exemple des directeurs de services pénitentiaires en maisons d'arrêt* (Thèse de doctorat en psychologie).
- Lechien, M.-H. (2001). L'impensé d'une réforme pénitentiaire. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 136-137, 15-26. doi : <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/arss.136.0015>
- Le Gendre, A.-C. (2014). Surveillantes dans les prisons pour hommes : entre indifférenciation des sexes et réitérations des stéréotypes sexués. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 17, 45-58. doi : <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/nrp.017.0045>
- Le Gendre, A.-C. (2017). *Femmes surveillantes, Hommes détenus*. Paris, France : L'Harmattan.
- Lévy, A. (1997). *Sciences cliniques et organisation sociale*. Paris, PUF.
- Lhuillier, D., & Aymard, N. (1997). *L'univers pénitentiaire : du côté des surveillants de prison*. Paris, France : Desclée de Brouwer.
- Lhuillier, D. (2011). *Cliniques du travail*. Toulouse. Érès.
- Lhuillier, D., & Litim, M. (2010). « Crise du collectif » et déficit d'histoire : apports de travaux sur le groupe et le collectif de travail. *Connexions*, (2), 149-173.
- Malochet, G. (2004). À l'école de la détention : quelques aspects de la socialisation professionnelle des surveillants de prison. *Sociologie du travail*, 46(2), 168-186.
- Malochet, G. (2009). Les surveillants de prison : marges du travail, travail sur les marges. *Idées économiques et sociales*, 158, 42-49. doi : <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/idee.158.0042>
- Melchior, J.-P. & Zanna, O. (2019). Travailler dans les nouvelles prisons françaises, *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 15. doi : <https://doi.org/10.4000/nrt.6097>
- Mendès-Leite, R. (2006). Soigner les détenus, surveiller les malades : Paradoxes des interactions entre personnels de santé et pénitentiaire dans un hôpital en milieu carcéral. *Le Journal des psychologues*, 241, 37-41. doi : <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/jdp.241.0037>

- Milburn, P.; Kostulski, K. & Salas, D. (2010). *Les procureurs : entre vocation judiciaire et fonctions politiques*. Paris, PUF.
- Ministère de la Justice. (2018). Direction de l'administration pénitentiaire. Tiré de http://www.gip-recherche-justice.fr/conference-consensus/justice_subdomain/le-ministere-de-la-justice-10017/direction-de-ladministration-penitentiaire-10025/
- Molinier, P. (2008). *Les enjeux psychiques du travail*. Paris: Petite Biblio Payot.
- Moulin, V. & Sevin, A. (2012). Souffrance au travail en milieu carcéral : les épreuves de l'exercice professionnel au parloir pénitentiaire. *Le travail humain*, 75, 147-178. doi : <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/th.752.0147>
- Oddone, I., Rey, A., & Briante, G. (1981). *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail*. Paris : Éditions Sociales.
- Osty, F. (2003). *Le désir de métier Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Pavageau, P. (2019). Entre contraintes et inventivité : approche ergonomique du travail des personnels de surveillance. *Cahiers d'études pénitentiaires et criminologiques*. 47, 1-7. Tiré de http://www.justice.gouv.fr/art_pix/Cahier_etude_47_P_Pavageau_Entre_contraintes_et_inventivite_juillet2019_.pdf
- Phillips, A. (2009). *Trois capacités négatives*. Paris, France : Éditions de l'Olivier.
- Prot, B., & Miossec, Y. (2007). Le conflit et l'intrus en clinique de l'activité. *Le télémaque*, (1), 63-80.
- Quillerou-Grivot, E., & Clot, Y. (2013). Trois conditions pour une clinique de l'activité en psychologie du travail : le cas d'une intervention dans une entreprise de logistique automobile. *Activités*, 10(10-2).
- Rambaud, G., & Rohmer, N. (2010). *Le travail en prison : enquête sur le business carcéral*. Paris, France : Autrement.
- Rostaing, C. (1997). *La relation carcérale : identités et rapports sociaux dans les prisons de femmes*. Paris, France : PUF
- Rostaing, C. (2009). Interroger les changements de la prison. Des processus de déprise et de reprise institutionnelle. *Tracés. Revue de sciences humaines*, (17), 89-108. Doi : <https://doi.org/10.4000/traces.4228>
- Rostaing, C. (2012). Une approche sociologique du monde carcéral. *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, 3- 59, 45-56. doi : <https://doi.org/10.3917/nras.059.0045>
- Sanchez, J.-L. (2017). Les origines de l'organisation du cycle de service « matin-nuit » des personnels pénitentiaires. *Cahiers d'études pénitentiaires et criminologiques*, 43, Tiré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01682839/document>
- Sandoval, A. et Kostulski, K. (2021). « “Si on ne me fournit pas mes engins, après je peux plus rien faire moi” : les apports de l'analyse de l'activité à la compréhension des processus d'engagement et de désengagement au travail ». *Activités*, 18(2). doi : <https://doi.org/10.4000/activites.6835>

- Scheller, L. (2001). L'élaboration de l'expérience du travail. La méthode des instructions au sosie dans le cadre d'une formation universitaire, *Éducation permanente*, 146, 161-174.
- Scheller, L. (2003). *Élaborer l'expérience du travail. Activité dialogique et référentielle dans la méthode des instructions au sosie* (Thèse de Doctorat en Psychologie, Paris, CNAM).
- Scheller, L. (2013). Travail, affects, activité transférentielle. *Activités*, 10(10-2).
- Touraut, C. (2016). Les professionnels face aux personnes détenues âgées. *Les Cahiers de la Justice*, 2, 319-331. doi : <https://doi.org/10.3917/cdlj.1602.0319>
- Touraut, C. (2018). Surveillant pénitentiaire : un métier en tension. *Cahiers d'études pénitentiaires et criminologiques*, 45, Tiré de http://www.justice.gouv.fr/art_pix/Cahiers_etude_45_Surveillant_penitentiaire_u_n_metier_en_tension.pdf
- Trognon, A. (1991). L'interaction en général : sujets, groupes, cognitions, représentations sociales, L'interaction : négociation du sens, *Connexions*, 1991/1, n°57, 9-27.
- Trognon, A. & Kostulski, K. (1996). L'analyse de l'interaction en Psychologie des groupes : économie interne et dynamique des phénomènes groupaux, *Connexions*, 68, 2, 129-170.
- Vygotski, L. (1999). *La signification historique de la crise en psychologie*. Lausanne: Delachaux et Niestlé.
- Vygotski, L.S. (2013). *Pensée et Langage*. (4^{ème} édition, F. Sève, Trad.). Paris: La Dispute.
- Vygotski, L. (2017). *Conscience, inconscient, émotions* (2^{ème} édition, F. Sève et G. Fernandez, Trad). Paris: La Dispute.
- Winnicott, D. W. (1975). *Jeu et réalité : l'espace potentiel*. Paris, France: Gallimard.
- Winnicott, D. W. (1994). *Déprivation et délinquance*. Paris, France : Payot et Rivages.
- Winnicott, D. W. (2004). *Agressivité, culpabilité et réparation*. Paris, France : Payot.
- Winnicott, D. W., & Weil, B. (1990). *La nature humaine*. Paris, France : Gallimard.

8 ANNEXES

8.1 Annexe 1 : Note de présentation de l'Équipe de Recherche

Le Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD, EA4132), créé en 2007, est un laboratoire de recherche spécialisé sur les questions du travail, de l'orientation, de la santé et de l'efficacité dans les activités humaines, et de leur analyse. La spécificité du CRTD est non seulement de produire des connaissances sur ces questions, mais de développer des méthodes pour agir dans les milieux professionnels demandeurs. Le Laboratoire rassemble quatre équipes, d'ergonomie, de psychologie de l'orientation, de psychologie du travail et clinique de l'activité, et de psychosociologie du travail et de la formation. Ces différentes équipes ont en partage une volonté d'action et de formalisation des situations de travail et des milieux professionnels.

L'équipe Psychologie du travail et clinique de l'activité, est une équipe historique du laboratoire et de la Psychologie au sein du Cnam. Fondée en 1999, elle développe une approche clinique de l'analyse de l'activité et du travail. Elle rassemble des enseignants-chercheurs, des doctorants et des praticiens associés aux travaux de recherche et d'intervention.

Ancrés dans des questions sociales actuelles de la psychologie du travail, notre but est de développer, bien sûr, des connaissances sur la santé au travail, la psychopathologie du travail, l'efficacité au travail, mais aussi – et dans l'esprit d'une recherche telle qu'elle se pratique au Cnam- des méthodologies et méthodes pour intervenir dans les milieux professionnels demandeurs.

Ces méthodologies revisitent l'usage du dialogue au travail et dans la pratique de la psychologie, la question des affects ou encore du corps au travail, les transformations sociotechniques et les espaces de travail. C'est pourquoi ces thèmes font l'objet de séminaires de recherche spécifiques et historiques.

Nos travaux s'inscrivent, au plan national et international, dans les réseaux de recherche en Psychologie du travail et des organisations (AIPTLF, RPTO, EAWOP...) mais aussi dans le champ international de la psychologie historico-développementale de Vygotski (ISCAR, Séminaire International Vygotski, ...). Ils donnent lieu à des collaborations universitaires internationales, notamment avec la Finlande, le Brésil, l'Angleterre.

Les recherches et interventions menées sont financées par des contrats de recherche avec les grandes entreprises de l'industrie et du tertiaire (Orange, Renault, PSA, Stellantis, HP, ...), par la fonction publique (Ministère de la Justice, Hôpitaux, CNFPT), ou encore par les agences de

recherche en lien avec les demandes émanant de partenaires publiques ou privés (ANR, ANRT).