

MINISTÈRE DE LA JUSTICE
DIRECTION DE L'ADMINISTRATION PÉNITENTIAIRE

SERVICE DES ÉTUDES ET DE L'ORGANISATION

TRAVAUX ET DOCUMENTS / N° 32 — MARS 1986

LA PRODUCTIVITE DU TRAVAIL EN PRISON

Études de cas et Synthèse

Pascal CHARPENTIER
Dominique MEURS

822.2

A

MINISTERE DE LA JUSTICE
Direction de l'Administration Pénitentiaire

343-822-2CHA

Service des Etudes
et de l'Organisation



5954



331-052.626
CHA

TRAVAUX ET DOCUMENTS / N° 32 - MARS 1986

LA PRODUCTIVITE DU TRAVAIL EN PRISON

Etudes de cas et Synthèse

Pascal CHARPENTIER

Dominique MEURS

BIBLIOTHEQUE DE L'E.N.A.P.



1 000005328

AVERTISSEMENT



Cette étude a été demandée par la Division du Travail Pénitentiaire et financée sur les crédits d'études du Ministère de la Justice.

Le souci de développer le travail en prison sur des bases économiques et le besoin de prolonger les résultats des précédentes études (notamment le rapport de J.P HOOS, maître des requêtes au Conseil d'Etat, 1979) par des observations micro-économiques, ont permis de définir les principaux axes d'analyse.

Il s'agissait, en effet :

- d'une part, de décrire les manifestations de la sous-productivité, généralement reconnue, du travail en milieu carcéral et d'en rechercher les causes ;
- d'autre part de proposer, dans une optique plus opérationnelle, les moyens susceptibles d'exploiter les réserves potentielles de productivité.

Le texte qui suit se veut donc à la fois une analyse économique non exhaustive, puisque limitée à quelques établissements, mais néanmoins représentative du travail en prison- et un instrument de travail pour les décideurs, qu'il s'agisse de l'administration ou des concessionnaires.

Nous tenons à remercier l'ensemble de nos interlocuteurs au sein des entreprises et des établissements pénitentiaires, qui ont accepté de nous rencontrer et qui, par leur participation active, ont largement contribué à la réalisation de ce travail.

S O M M A I R E

INTRODUCTION..... 7

ETUDES DE CAS..... 17

- . M.A Fleury-Mérogis..... 19
 - Concessionnaire C..... 20
 - Concessionnaire F..... 32
 - Concessionnaire G..... 43
 - Annexe statistique..... 47
- . M.C Poissy..... 51
 - Le travail en concession à la Maison Centrale de Poissy..... 52
 - Concessionnaire G..... 55
 - Concessionnaire B..... 58
- . Centre de détention de Muret..... 63
 - Concessionnaire A..... 64
 - Concessionnaire D..... 72
 - Concessionnaire E..... 84

SYNTHESE..... 95

Annexe I : Questionnaire proposé aux détenus des ateliers étudiés..... 125

Annexe II : Présentation du travail prison..... 128

Cette étude a pour but d'approcher concrètement le problème de la productivité du travail pénitentiaire et de mettre en évidence les éléments, quelle que soit leur nature, expliquant les basses performances des ateliers implantés en prison. Il est souvent dit que la productivité du travail des détenus ne dépasse guère 50 % du travail des salariés de l'extérieur, sans qu'un tel chiffre soit étayé par des analyses précises. Par ailleurs, les causes de cette sous-productivité qui reste encore à vérifier, n'ont jamais été systématiquement approfondies et il était donc intéressant de les faire apparaître, qu'elles soient inhérentes au système carcéral, à la gestion du concessionnaire, à l'organisation du travail ou encore au comportement des détenus.

Derrière la notion en apparence simple de productivité, recouvrant l'idée d'une production par heure travaillée ou par individu, sont mis en jeu de très nombreux facteurs : durée et organisation du travail, nature des équipements, taux d'utilisation des capacités productives, intensité du travail humain. L'idée de départ était de comparer la productivité des ateliers pénitentiaires et celle d'entreprises extérieures de même nature pour déterminer l'influence respective de ces différentes variables dans la sous-productivité observée en milieu fermé.

Le souci de productivité dans les entreprises est médiatisé par des objectifs en termes de production, de coûts, de diminution des rebuts et des délais... Il est clair que l'activité en milieu fermé n'obéit qu'en partie à cette logique productiviste ; par le travail pénitentiaire, l'administration cherche en effet à concilier trois objectifs essentiels : occuper le maximum de détenus, leur procurer

une source de revenus, les préparer à la réinsertion sociale. Les deux derniers objectifs nous laissent penser que les conditions de travail en milieu fermé doivent être le plus proche possible quant à la durée ou à l'intensité du travail et quant aux rémunérations, de ce que l'on observe à l'extérieur. Mais la volonté d'utiliser le plus grand nombre de détenus induit des choix précis sur les combinaisons productives (faible intensité capitalistique) et même sur la nature des activités, notamment pour les concessions (les entreprises sous-traitent en prison les activités les moins rentables). N'y a-t-il pas alors un déterminisme dans ce constat de la basse efficacité du travail pénitentiaire, celle-ci étant alors considérée comme un mode de régulation permettant de satisfaire les objectifs définis ci-dessus ?

Cette question limite a priori la portée d'éventuelles comparaisons milieu fermé/entreprises extérieures. D'autre part, de tels rapprochements ne peuvent avoir de sens que pour quelques rares ateliers. Ailleurs, notamment pour les travaux de façonnage et de conditionnement, qui représentent une part importante des activités pénitentiaires, il n'existe pas de référence à l'extérieur, si ce n'est dans les ateliers employant de la main-d'oeuvre handicapée. Enfin, même lorsque le parallèle prison/entreprise est concevable, nous ne sommes jamais sûrs de comparer des données vraiment comparables. Ne convient-il pas de rechercher d'abord la véritable signification de la production pénitentiaire pour les concessionnaires : s'agit-il de la production principale de l'entreprise ou d'une production simplement complémentaire, voire marginale ? La notion même de productivité n'ayant pas le même contenu dans les trois cas, l'analyse des écarts de productivité avec l'extérieur doit être extrêmement prudente et sera rarement significative.

Les réserves que nous venons de formuler nous ont obligés dans la plupart des cas à faire abstraction de comparaisons concrètes avec l'extérieur. Nous avons plutôt cherché à mettre en parallèle la position des ateliers pénitentiaires avec une situation hypothétique de référence où les ateliers fonctionneraient selon les critères économiques des entreprises en milieu ouvert. En d'autres termes, nous n'avons pas mesuré la sous-productivité des détenus mais mis en évidence les gisements de productivité. Une telle démarche nous permet d'inclure l'ensemble des activités en prison et de définir, parmi ces réserves potentielles de productivité, celles dont la mise en valeur est compatible avec les conditions de la détention. Enfin, elle nous semble cohérente avec la volonté de relever le niveau d'efficacité du travail en milieu carcéral grâce à des solutions spécifiques et non par la transposition de modèles qui ont pu se révéler efficaces en milieu ouvert.

*

*

*

Deux étapes ont été nécessaires pour mener à bien cette recherche :

- 1 - Le constat du niveau de productivité et l'analyse de l'organisation et des conditions de travail ;
- 2 - La recherche de facteurs psycho-sociologiques au niveau de la motivation des détenus, mais aussi de l'encadrement.

I - Le constat et l'analyse organisationnelle

Pour les raisons que nous avons indiquées plus haut, la construction de ratios (ceux habituellement utilisés par les entreprises) à partir des données économiques des ateliers pénitentiaires nous semble inadaptée et par conséquent inopérante. Seules des investigations microéconomiques pouvaient nous permettre de mesurer et d'analyser les problèmes de productivité de chaque atelier. Mais là encore, l'élaboration d'un modèle ou d'une grille unique d'analyse n'a pas été possible.

En effet, la visite approfondie des ateliers pénitentiaires composant notre échantillon (Muret, Poissy et Fleury-Mérogis) ainsi que les entretiens que nous ont accordés des responsables de ces établissements et différents représentants d'entreprises concessionnaires ont révélé une diversité extrême des situations. Cette diversité se situe à trois niveaux :

. La place qu'occupe le travail pénal dans l'établissement pénitentiaire varie d'un site à un autre quelle que soit sa nature. Une comparaison entre les situations respectives de Muret et Poissy qui accueillent tous deux des longues peines, montre que distinguer seulement entre le travail en maison d'arrêt et le travail en établissement pour peine est insuffisant.

. Les activités sont très diversifiées, même si elles restent le plus souvent limitées à des travaux peu qualifiés. On perçoit cependant une certaine homogénéisation des activités au sein d'un même établissement, en raison des possibilités de chacun d'entre eux, de l'environnement, etc...

L'écart est de ce fait beaucoup plus important entre des ateliers de deux centres différents qu'entre deux ateliers d'un même établissement.

Les conditions de travail (horaires, rythme de travail, rémunérations, encadrement) ne sont guère comparables entre les trois sites. Elles apparaissent comme le résultat de l'évolution propre de chaque établissement, du poids des habitudes, des tolérances... qu'il semble difficile de remettre en cause.

Nous avons donc procédé au coup par coup, en utilisant les données disponibles dans les ateliers de notre échantillon. La souplesse que nous avons dû adopter pour aborder l'étude de la productivité du travail a sans aucun doute alourdi notre procédure d'enquête mais a aussi permis de cerner les problèmes dans toute leur étendue. Nous aurons ainsi l'occasion de montrer, à propos des salaires par exemple, combien il est hasardeux d'établir des relations de causalité directe entre le mode ou même le niveau des rémunérations et les résultats des ateliers en termes de productivité.

Le repérage des dysfonctionnements a été possible grâce à la reconstitution des différentes étapes du processus de production, depuis la conception (qui appartient rarement à l'atelier lui-même) jusqu'au produit fini. Dans cette optique, nous avons accordé une attention particulière à la détermination des temps et des modes opératoires, à l'organisation des postes de travail, aux modes de rémunération et à la durée effective de travail. Nous nous sommes également efforcés de faire ressortir les problèmes liés aux caractéristiques propres de la main d'oeuvre pénitentiaire (formation, qualification, critères de recrutement...) mais aussi de son encadrement externe (contremaître et

agents détachés de l'entreprise concessionnaire) et interne (surveillants).

II - Les facteurs psycho-sociologiques

Le diagnostic économique se doit d'être approfondi par une réflexion sur les motivations des détenus et, plus largement, sur le rôle du travail en milieu carcéral. Comment le détenu ressent-il l'obligation de travailler, comment l'insère-t-il dans son vécu carcéral ? Quels sujets susciteront le plus son mécontentement (rémunérations, contenu du travail, cadence imposée...) et que signifient ces insatisfactions ?

Inversement, le travail répond aussi à certaines attentes des détenus sur le plan économique (perception de revenus), sur le plan de la vie sociale (contact avec les autres détenus), sur le plan psychologique (le travail nécessaire à l'équilibre personnel). Enfin le travail peut également être un moyen d'acquérir une formation professionnelle et faciliter la réinsertion. Ces différents rejets ou aspirations devront être hiérarchisés et mis en relation avec des éléments objectifs qui ont trait à l'organisation du travail (degré de parcellisation des tâches, complexité des opérations, type de rémunération...), afin de délimiter ce qui est directement lié au travail et ce qui est en liaison avec la détention elle-même.

Le travail est un lieu de communication et d'échange et il est probable que cet aspect est important pour les détenus. Nous nous sommes donc attachés à l'étude des relations entre détenus au travail et surtout entre ces derniers et le personnel d'encadrement.

En effet, c'est peut-être sur ce point que les conditions du travail pénitentiaire diffèrent le plus du travail à l'extérieur. D'une part les relations entre les détenus et leur encadrement ne sont pas toujours limitées à l'atelier de production, d'autre part les notions d'autorité et de sanction n'ont pas le même impact qu'à l'extérieur. Il est alors utile de se demander comment cette situation est vécue.

Les éléments rassemblés au cours de cette seconde phase ont été obtenus par entretiens auprès des différents acteurs. Entretiens assez structurés en ce qui concerne les détenus (voir annexe 1), beaucoup plus souples pour l'encadrement, les surveillants, les cadres des entreprises concessionnaires et la hiérarchie des établissements pénitentiaires.

* * *

Compte tenu des délais impartis pour la réalisation de la recherche, un nombre restreint d'établissements pénitentiaires a pu être étudié et nous avons dû, d'autre part, nous limiter au travail en concession. Une liste a été proposée par la division du travail pénitentiaire, comprenant le Centre de Détention de Muret, la Maison Centrale de Poissy et la Maison d'Arrêt Hommes de Fleury-Mérogis. Cet échantillon a été complété par des observations effectuées à la Maison d'Arrêt de Montauban, au Centre de Détention de Moulins et à la Centrale de Saint Maur.

Centre de Fleury-Mérogis

Toutefois, les ateliers retenus pour cette recherche ont été choisis uniquement dans les trois premiers établissements cités. Un critère essentiel a guidé notre choix : la nature du travail, en distinguant les tâches simples et très peu mécanisées (façonnage, conditionnement) et les travaux plus qualifiés sur machine. Ce critère en induit un autre ; les ateliers mécanisés sont en général de petite taille. Or, nos premières investigations ont révélé l'existence d'un effet "taille" : les problèmes sont d'autant plus importants que l'atelier est grand, ce qui est souvent le cas pour les activités de façonnage conditionnement. Les ateliers petits, mieux encadrés, où la formation est mieux assurée, le travail en moyenne plus intéressant, plus suivi et mieux surveillé, obtiennent des performances en apparence meilleures.

Afin de respecter le mieux possible la variété des situations, nous avons retenu des ateliers mécanisés de petite taille, ou de taille moyenne, avec du matériel ancien (F. à Fleury-Mérogis, E. à Muret), du matériel concurrentiel avec ce que l'on peut trouver à l'extérieur (A. à Muret, B. à Poissy). Les statuts respectifs des quatre ateliers cités sont tous différents : F. ne produit qu'en détention, B. a l'essentiel de son activité en prison, A. envisage l'atelier pénitentiaire comme un complément indispensable de son entreprise et E. considère le sien comme un simple sous-traitant supplémentaire.

Pour le conditionnement-façonnage, nous avons choisi un gros concessionnaire (C. , qui fait travailler plus de 200 détenus à Fleury-Mérogis, sur plusieurs ateliers)

et G. qui est un atelier de plus petite taille, et qui a le mérite de répartir ses activités sur deux sites de notre échantillon (Fleury-Mérogis et Poissy).

Enfin, nous avons rassemblé d'autres éléments d'ateliers (y compris appartenant à la Régie) qui n'ont pas fait l'objet d'une étude de cas particulière mais qui ont néanmoins été intégrés à la synthèse. Cela dit, les problèmes rencontrés dans l'un de ces ateliers et que nous avons observés en temps réel lors de différentes visites nous ont semblé trop éclairants pour ne pas être mentionnés (concessionnaire D. à Muret).

Les études de cas sont présentées séparément, sont suivies d'une conclusion-synthèse qui, en raison du peu de travaux existant sur le travail pénitentiaire et du degré limité de représentativité de notre échantillon, ne pourra prétendre à l'exhaustivité sur les problèmes de productivité en milieu carcéral.

ETUDES DE CAS

MAISON D'ARR

LEURY-MERIG

22

LEURY

LES ENTREPRISES CONGES

Fleury
Merogis

23

24

25

26

27

MAISON D'ARRET HOMMES DE FLEURY-MEROGIS

Enfin, et en salle C. se distinguent de la plupart des cellules implantées à Fleury-Merogis, la propreté et une préoccupation permanente des responsables de l'entretien.

A part le travail en cellule, l'activité de C. est répartie sur 3 ateliers (D1, D2, D3) de taille comparable. Des machines ont été installées seulement dans le D1 où consistent des opérations manuelles (travail sur tables) et des opérations mécaniques (travaux sur presse à l'huile). Des spécifications nous ont permis de nous intéresser plus particulièrement à cet atelier.

(*) Voir en annexe la liste des ateliers de Fleury-Merogis (Annexe II)

L'ENTREPRISE C. A LA MAISON D'ARRET DE
FLEURY-MÉROGIS

Parmi les entreprises concessionnaires de Fleury-Mérogis, C. nous a semblé être un objet d'étude privilégié pour au moins trois raisons.

Tout d'abord, cette société spécialisée dans l'emballage et le conditionnement de produits du secteur de l'édition (presse, livres, matériel publicitaire) et de pièces détachées s'est développée en concentrant son activité dans les prisons.

Ensuite, cette entreprise utilise une main-d'oeuvre considérable : en mars 1985, C. occupe en moyenne plus de 37 % des détenus (prévenus et condamnés) employés dans les ateliers de concession de Fleury-Mérogis (*) et donne d'autre part du travail à une cinquantaine de détenus en cellule. La prépondérance écrasante du facteur travail et le faible niveau de valeur ajoutée dégagée par ce type d'activité font de C. un élément très représentatif des entreprises concessionnaires.

Enfin, et en cela C. se distingue de la plupart des sociétés implantées à Fleury-Mérogis, la productivité est une préoccupation permanente des responsables de l'entreprise.

A part le travail en cellule, l'activité de C. est répartie sur 3 ateliers (D1, D2, D3) de taille comparable. Des machines ont été installées seulement dans le D3 où coexistent des opérations manuelles (travail sur tables) et des opérations mécanisées (emballage sous plastique). Ces spécificités nous ont incité à nous intéresser plus particulièrement à cet atelier.

(*) Voir en annexe la liste des ateliers de Fleury-Mérogis (tableau II)

I - Organisation de la production.

Dans sa position d'entreprise sous-traitante, C. doit s'adapter à la demande assez irrégulière de ses clients. Elle doit à la fois satisfaire des délais impératifs de livraison et veiller à alimenter constamment l'activité des ateliers pénitentiaires. La charge de travail, très forte à certains moments, plus faible à d'autres, contraint les responsables à mettre en place des solutions harmonieuses qui évitent les goulots d'étranglement en périodes de pointe ou, à l'inverse, le chômage technique. Les responsables de C. , que nous avons rencontrés, nous ont affirmé leur souci d'assurer, dans la mesure du possible, un travail régulier aux détenus. Pour cela, l'entreprise bénéficie de la souplesse de la main-d'oeuvre pénitentiaire, mais surtout peut transférer du travail d'un atelier à l'autre à l'intérieur de la maison d'arrêt ou encore utiliser le travail en cellules ; dans certains cas exceptionnels, pour ne pas perdre un client en refusant une commande ou simplement pour respecter les délais de production, C. recherche des arrangements avec d'autres concessionnaires de Fleury-Mérogis.

Le fait de travailler sur 3 ateliers procure un autre avantage à l'entreprise puisqu'elle peut faire entrer trois camions par jour dans l'enceinte (un par atelier) ; les difficultés d'approvisionnement ou de livraison liées aux procédures lourdes à l'entrée et à la sortie de l'établissement pénitentiaire s'en trouvent allégées. La situation de C. est, de ce point de vue, plus favorable que celle de l'atelier unique dont l'activité souffre parfois des impératifs de sécurité.

A l'heure actuelle, l'entreprise n'a pas de problème de charge de travail. Elle est pratiquement à saturation et semblerait même bloquée dans sa croissance par les capacités de production des ateliers pénitentiaires. C'est alors que se pose la question du niveau de la productivité du travail en milieu carcéral.

En effet, la solution qui consisterait à satisfaire plus de commandes en embauchant plus de détenus est écartée par les dirigeants de C. Cela conduirait à procéder à des déclassements en cas de baisse d'activité ; or "il ne faut pas jouer à l'ascenseur avec les détenus". De plus, compte tenu de l'encombrement des ateliers, de la place occupée par le stockage des articles de presse (revues, livres ...), on voit mal comment C. pourrait étendre son activité dans les conditions actuelles de production. D'où l'intérêt que porte l'entreprise aux possibilités d'amélioration de la productivité.

Ce souci de rendement est clairement exprimé lorsque les responsables estiment qu'il est préférable, pour une production donnée et à un coût équivalent, de rémunérer deux fois moins de détenus. C. dispose d'un certain nombre de mètres carrés d'ateliers à Fleury qu'elle pourrait donc beaucoup mieux rentabiliser. Puisque les détenus sont rémunérés à la pièce, ce n'est pas le prix de revient du produit qui est en cause (pour une quantité donnée, le salaire est le même quel que soit le temps passé par le détenu), mais plutôt le chiffre d'affaires de l'entreprise. A supposer que cette dernière puisse étendre ses parts du marché, la basse productivité des détenus correspond pour elle à un manque à gagner.

Avant d'aborder plus précisément les problèmes de productivité du travail, il est nécessaire de préciser que celle-ci n'est pas le seul obstacle au développement de l'entreprise. En effet, c'est toute la stratégie d'implantation du concessionnaire en milieu carcéral qu'il convient de reconsidérer. En choisissant les ateliers pénitentiaires comme centre principal de production, C. a cherché à cumuler de nombreux avantages. Sans même parler des locaux mis à sa disposition à coût très faible, elle emploie une main-d'oeuvre souple et dont le coût est notoirement moindre que celui des salariés de l'extérieur. Cela a donc conduit l'entreprise à s'orienter vers une forme non capitalistique de développement. Malgré l'installation récente de machines pour le lancement d'un secteur de conditionnement sous plastique, la volonté de ne mécaniser qu'en dernier ressort est toujours de rigueur. Les machines sont des frais fixes que

l'entreprise n'est pas sûre d'amortir dans les conditions du travail pénitentiaire ; et, de toute façon, elles ne répondent pas nécessairement aux besoins très diversifiés de la production. Pas suffisamment flexible et trop coûteuse, la machine a trouvé dans la main-d'oeuvre pénale un substitut idéal, mais aux performances limitées.

Quelles sont justement ces limites ? Elles sont, selon les dirigeants de l'entreprise, inhérentes au fonctionnement du système carcéral et au comportement des détenus. Essayons, à partir des données quantitatives dont nous disposons et des entretiens que nous avons menés auprès des différents acteurs concernés (agents de maîtrise, surveillants, détenus, représentants de l'administration) de cerner les facteurs de sous-productivité.

II - La productivité du travail.

Une comparaison des performances des détenus avec des salariés de l'extérieur n'aurait aucun sens. Mis à part quelques sociétés qui emploient du personnel saisonnier ou des salariés sous contrats à durée déterminée pour des activités proches de celles de C. , la véritable concurrence est constituée par les handicapés physiques. D'autre part, mesurer dans l'absolu la productivité du travail par la construction de ratios, si élaborés soient-ils, nous paraît être une approche purement théorique du problème.

Il nous a semblé en revanche beaucoup plus fécond de nous pencher sur les écarts de productivité d'un détenu à l'autre. En effet, placés massivement dans les mêmes conditions de production, les détenus devaient "normalement" avoir des performances tout à fait comparables. Comme ils sont payés à la pièce, leur salaire constitue pour nous un outil permettant d'évaluer très exactement leur productivité. Le salaire mensuel n'est pas un bon indicateur car les détenus n'ont pas travaillé un même nombre de jours. Nous avons donc retenu uniquement le salaire moyen journalier de chacun d'entre eux, c'est-à-dire la somme reçue en fin de mois divisée par le nombre de jours travaillés. Nous avons ensuite classé les détenus par tranches de salaires. Les résultats, présentés dans le tableau I sont ceux du mois de mars 1985.

TABEAU I : Le salaire moyen journalier des détenus des
3 ateliers C. en Mars 1985
(222 feuilles de paie et 3388 jours de travail)

Moyenne journalière des salaires(en Francs)	Eff.	%	% cumulés
0 - 10	3	1,4	1,4
10 - 20	3	1,4	2,8
20 - 30	18	8,1	10,9
30 - 35	18	8,1	19,0
35 - 40	31	13,9	32,9
40 - 45	25	11,2	44,1
45 - 50	41	18,5	62,6
50 - 55	23	10,4	73,0
55 - 60	12	5,4	78,4
60 - 65	11	5,0	83,4
65 - 70	5	2,2	85,6
70 - 80	13	5,9	91,5
80 - 90	12	5,4	96,9
90 - 100	5	2,2	99,1
100 et plus	2	0,9	100,0
Total	222	100,0	
Moyenne	49		
Ecart type	18,5		

Ce tableau fait apparaître des écarts considérables de productivité (de 1 à 10 pratiquement). Bien que parmi les détenus les mieux rémunérés, quelques uns soient payés à l'heure et non à la pièce (chefs d'équipe, détenus comptables), la dispersion de l'échantillon autour du salaire moyen (49 F) est particulièrement accentuée. Tout le problème est alors de déterminer où se situe la productivité "normale". Elle aurait pu correspondre au salaire moyen. Mais dans le cas de C. , un élément essentiel va nous permettre de la déterminer avec moins d'arbitraire.

Si la plupart des concessionnaires se soucient peu de cadences, l'essentiel étant de fournir dans des délais raisonnables une production de qualité, C. quant à elle est confrontée à un double problème. D'une part le niveau élevé des commandes et le caractère impératif des délais condamnent le laxisme dans l'établissement des cadences. D'autre part les détenus opèrent un contrôle des rémunérations qui peut aller jusqu'au débrayage pour contraindre l'employeur à remonter le niveau des salaires (les détenus du D3 nous ont cité deux exemples au cours du premier semestre 1985). Ces deux exigences (respect des contraintes de production, pas de conflit avec le personnel) donnent lieu à des essais de cadences réalisés par le contremaître lui-même, mais aussi par des détenus et parfois même par le surveillant d'atelier (notons au passage le rôle du surveillant). Autrement dit, le tarif accordé pour l'emballage d'un produit ne sera fixé qu'après l'établissement du cadencement : le contremaître travaille un certain temps en expliquant les opérations à effectuer, mesure sa production qui, convertie sur la base de 6 heures de travail dans une journée, donne le niveau "normal" de production quotidienne. Or, le salaire journalier "souhaité" par l'administration étant de 51,75 F, il suffit de diviser cette somme par le nombre de produits à réaliser en un jour pour obtenir le tarif unitaire. Un détenu sera donc peu productif s'il gagne moins de 51,75 F par jour car sa cadence sera inférieure à celle déterminée par le contremaître ; inversement, si son salaire quotidien dépasse cette norme, il sera considéré comme productif.

La norme de 51,75 F est moins rigide qu'il n'y paraît. En fait, selon un contremaître de C. , la production quotidienne à un rythme normal doit permettre de dégager un salaire journalier compris entre 50 et 60 F, suivant les séries à réaliser. Le tableau I des rémunérations moyennes par jour travaillé montre que près de 63 % des détenus n'atteignent pas 50 F et 78 % sont en-dessous de 60 F.

Le salaire moyen de l'atelier (49 F) ne peut être considéré comme un bon indicateur de la productivité du personnel de C. : cela reviendrait à opérer une péréquation entre les performances des meilleurs et celles des moins productifs, c'est-à-dire à supposer qu'un détenu qui gagne 90 F par jour compense les basses performances d'un détenu qui n'en gagnerait que 10. Or, le véritable problème concerne uniquement ce dernier.

On peut alors calculer le sureffectif théorique des ateliers C. Si, par exemple, on estime que la productivité normale correspond à 50 F au moins, par jour, on constate que, sur les 220 moyennes journalières du tableau I, 139 sont en-dessous et 83 au-dessus. Le travail qui a été fait par les 139 peu productifs aurait pu l'être en fait par 105 "normalement" productifs (*). Le sureffectif est de 34 personnes pour l'atelier, soit une sous-productivité de 15 % (sureffectif rapporté au personnel total de l'atelier : 34/222).

(*) Le calcul a été effectué de la manière suivante : la masse salariale quotidienne totale des 139 détenus a été divisée par 50 F, salaire moyen que chaque détenu devrait percevoir s'il était normalement productif. Le chiffre obtenu (105 personnes) donne, par différence avec 139, un sureffectif de 34 détenus. Par conséquent, si aucun détenu n'était descendu en-dessous de la norme de 50 F, C. aurait produit en un jour avec 188 détenus ce qu'elle a obtenu avec 222, ou encore, ce qui revient au même, qu'elle aurait produit environ 15 % de plus avec ses 222 détenus. Nous avons là une bonne approche de la sous-productivité de l'atelier. Des calculs analogues ont été effectués avec une norme à 60 F par jour.

Cependant, ce chiffre de 15 % doit être rectifié. En faisant nos calculs sur la moyenne journalière de chacune des 222 feuilles de paie de C. , nous avons supposé implicitement que les détenus avaient travaillé le même nombre de jours, ce qui est loin d'être le cas. Certains n'ont été classés que 2 ou 3 jours seulement sur le mois de mars. Or, on s'aperçoit qu'il y a une corrélation étroite entre le faible nombre de jours travaillés et la basse productivité : sur les 76 détenus qui, en mars, ont travaillé entre 1 et 15 jours, 59, soit 78 %, ont gagné moins de 50 F en moyenne journalière et 67, soit 88 %, ont touché moins de 60 F par jour ! Si on refait les calculs précédemment exposés en excluant ces 76 personnes de notre échantillon, la sous-productivité du noyau stable regroupant les détenus ayant travaillé entre 16 et 21 jours n'est plus que de 11 %.

En résumé, pour une norme minimale de productivité fixée à 50 F, la sous-productivité réelle des détenus de C. se situe entre 11 % et 15 %. Notons que le même raisonnement effectué sur la base d'une norme maximale à 60 F par jour donne une fourchette de sous-productivité de 20-25 %. Comme la base réelle des cadencements est de 51,75 F par jour, les estimations basses nous semblent les plus vraisemblables.

Un léger biais cependant existe dans nos calculs : nous étions dans l'impossibilité d'exclure de la population de référence en mars 1985 les détenus payés à la journée et non pas à la pièce. Il est vrai qu'ils sont peu nombreux et que leur salaire moyen journalier est, de toute façon, supérieur ou égal à 51,75 F.

III - Les explications de la sous-productivité.

Tout d'abord, le constat établi ici peut surprendre : une sous-productivité autour de 15 % est un résultat peu alarmant qui contraste avec les estimations (environ 50 %) établies par le concessionnaire. Toutefois, il faut rappeler que ce chiffre ne mesure pas l'écart de productivité de C. avec l'extérieur. Les ateliers pénitentiaires fonctionnent moins de 6 heures par jour au D1 et D2, un peu plus de 6 heures au D3 où sont implantées les machines. On est donc assez loin des horaires du milieu ouvert.

D'autre part, il est difficile de dire si les cadences imposées par C. pourraient être supérieures en atelier extérieur ; nos observations, malgré tout, nous incitent à penser que si un tel écart existait, il serait inférieur au chiffre avancé par le concessionnaire. En effet, si comme nous l'avons dit, un contrôle est exercé autour de la fixation des cadences, c'est parce qu'elles sont réellement serrées. D'ailleurs, C. n'a aucun intérêt, compte tenu de son plan de charge et de ses objectifs (cf. plus haut), à établir des rythmes de travail souples. La réputation de l'atelier parmi les détenus employés chez d'autres concessionnaires reflète ce sentiment : C. exige beaucoup d'eux. Le malaise vient surtout de ce que cette entreprise est peut-être la seule à considérer les détenus au travail comme le font habituellement les entreprises extérieures avec leur main-d'oeuvre. Que le personnel employé à Fleury-Mérogis soit de la main-d'oeuvre carcérale n'entre pas a priori en ligne de compte dans l'organisation de la production.

A première vue, le fait qu'une majorité de détenus ne puisse tenir les cadences s'explique d'abord par leur comportement : la direction de C. le dit, et les entretiens de détenus l'ont confirmé. La plupart d'entre eux portent un regard négatif sur la nature des tâches à effectuer (surtout pour le travail sur table) et sur les tarifs pratiqués. Certains détenus autolimitent leur production ; d'autres, avides de contacts avec les co-détenus recherchent avant tout les occasions de discuter, d'échapper à la vigilance (très stricte, soit dit en passant) du contremaître ; d'autres encore, par désintérêt pour le travail qu'ils font ou par incapacité à reproduire les opérations décrites par le contremaître doublent les temps normaux de production. Tout ceci est exact, à condition d'avoir toujours à l'esprit le caractère limité de la sous-productivité. En revanche, et cela, les concessionnaires le passent souvent sous silence, des détenus arrivent à des niveaux exceptionnels de production et il n'est pas sûr que des salariés extérieurs mensualisés puissent atteindre des performances équivalentes.

Un autre facteur de sous-productivité est à rechercher dans les changements fréquents de série. Ces derniers obligent à de nouveaux cadencements, à des modifications des modes opératoires. Or, même si les

opérations à effectuer sont toujours très simples, il faut garder à l'esprit que la main-d'oeuvre est très peu qualifiée et dans sa grande majorité, d'origine étrangère. Le facteur linguistique, qu'il ne faut pas surestimer, semble intervenir plus sensiblement au niveau de l'entente entre détenus qu'au niveau de la transmission des consignes et de l'exécution des tâches.

. La rotation rapide du personnel de C. et les problèmes de classement des détenus sont également source de sous-productivité. Par définition, la main-d'oeuvre d'une maison d'arrêt est instable, mais à cela il faut ajouter le fait que C. brasse beaucoup de détenus, qui souvent ne tiennent pas le rythme de travail, sont alors déclassés et remplacés par d'autres non formés. De plus, beaucoup de détenus performants attendent leur mutation dans un autre atelier "plus tranquille" et plus valorisant quant à la nature des tâches. A titre d'indication, le taux de rotation de C. s'élève à près de 1,4 (3 388 jours payés divisés par 21 jours ouvrables en mars donne un total de 161 emplois théoriques. Comme il y a 222 feuilles de paie, le taux de rotation = $222/161 = 1,38$). En d'autres termes, il faut 14 détenus pour occuper 10 emplois à temps plein. Comme les besoins de C. en main-d'oeuvre sont considérables, c'est là que les nouveaux arrivés à Fleury ont le plus de chance d'être mutés, et c'est aussi là que l'on affecte les déclassés d'autres ateliers.

. Il est évident que l'encadrement nécessairement limité des ateliers ne permet pas d'espérer un contrôle sans faille du travail des détenus. Au D3, le contremaître est seul pour gérer une soixantaine de détenus, organiser la production, surveiller le fonctionnement des machines ; il se fait épauler par un détenu chef d'atelier et des chefs d'équipe, qui distribuent le travail et les postes entre détenus, assurent le contrôle et la fonction comptable (avec le surveillant qui regroupe les informations) et aussi servent de relais au contremaître pour amortir les conflits : une partie importante du fonctionnement de l'atelier repose sur eux. Le contremaître est alors plus directement concerné par les problèmes techniques, mais en fait, il intervient aussi pour "bousculer les inactifs" (formule d'un détenu) et comme arbitre dans les conflits plus

graves entre détenus. Il est donc difficile, dans des collectifs tels que les ateliers C. , de concilier, sans dommage pour la productivité, l'organisation du travail, la chasse aux inactifs, la formation, le contrôle..., le tout avec un encadrement réduit au minimum.

. Enfin, nos calculs de sous-productivité supposent une charge de travail constante. C'est vrai la majeure partie du temps, mais un carnet de commandes, même à saturation, n'exclut pas d'emblée l'existence de périodes creuses. Cela peut provenir des approvisionnements ou de problèmes de "soudure" entre deux séries à réaliser. Toujours est-il que les détenus du D3 nous ont tous affirmé qu'ils avaient connu des périodes de sous-charge ; cela ne concernait pas les opérateurs sur machines, mais le travail sur tables. D'autre part, au D1, nous avons assisté à une discussion animée entre un représentant de l'entreprise et un surveillant, ce dernier reprochant au premier les rythmes saccadés d'arrivée du travail. Il est incontestable que C. cherche à limiter ces phénomènes (voir première partie) qui, cependant, existent bel et bien et sont générateurs de baisse de rendement.

IV - Les problèmes généraux de la production en détention.

Pour des raisons évidentes, les dirigeants de C. font apparaître une sous-productivité considérable des détenus, se plaignent des journées de travail trop courtes, de l'absentéisme élevé ... (sur ce dernier point, il a été aisé de calculer le taux d'absentéisme au mois de mars 1985 pour le D3 ; le résultat est là aussi surprenant : 4,5 % d'absentéisme toutes causes confondues, voir les chiffres précis en annexe). A côté de ce constat à notre avis surestimé, la direction de C. met l'accent sur les véritables problèmes du travail pénitentiaire. Reprenons les principaux :

- les rémunérations : les détenus sont peu payés parce qu'ils sont peu productifs. Or l'administration de l'établissement pénitentiaire donne des directives sur le niveau des salaires sans prendre en considération la productivité. Dans cet esprit, imposer un "salaire minimum" n'a aucun sens. Cela dit, C. utilise le salaire "souhaité" par l'administration (51,75 F) pour établir ses cadences. Il n'en demeure pas

(*) A l'exception d'un certain nombre de travaux, intelligents effectués en cellules.

moins que le concessionnaire et l'administration ont intérêt tous deux à négocier le niveau des salaires sur des bases économiques objectives, sans lesquelles "le salaire est dissocié du travail " (C.).

- l'organisation du travail : les rigidités du système pénitentiaire sont un obstacle au développement d'une entreprise qui recherche avant tout la souplesse. La nécessité de s'équiper progressivement de machines contraint l'entreprise à réfléchir à d'autres systèmes de production, moins axés sur l'utilisation extensive de la main-d'oeuvre. Dans cette optique, la proposition de C. de produire en deux équipes rejoint les préoccupations de nombreux concessionnaires.
- les relations avec l'administration : on retrouve ici pèle-mêle des problèmes classiques (non-adaptation de l'établissement à la circulation des camions, attitude de l'administration qui "couvre" toujours les détenus par rapport au concessionnaire, ...) et d'autres plus originaux. Ainsi, la direction de C. pense que l'administration ne parle pas le même langage qu'elle, et que l'affrontement des deux logiques (la carcérale et l'économique) aboutit à "un dialogue de sourds". Le concessionnaire est dans l'obligation de s'adapter à la prison ; il souhaiterait donc en retour que le personnel pénitentiaire ait conscience des contraintes qui pèsent sur une entreprise: les relations difficiles avec les clients, l'impératif de qualité, la compétitivité. En résumé, il faudrait intégrer des critères économiques dans l'organisation des ateliers pénitentiaires, donner aux concessionnaires une liberté plus grande, notamment dans la gestion de la main-d'oeuvre.

Tout ceci doit, bien sûr, faire partie d'une politique d'ensemble où serait redéfinie la place du travail dans les établissements pénitentiaires. Pour l'instant, l'amélioration des conditions du travail en milieu carcéral vient essentiellement d'initiatives négociées entre le concessionnaire et la direction de l'établissement. Avec le risque toujours latent que ces initiatives n'aboutissent pas. Comme l'indique un responsable de C. , "les directions, c'est comme les détenus, ça ne reste pas".

L'ATELIER F A LA MAISON D'ARRET DE
FLEURY-MÉROGIS

L'entreprise F, société à responsabilité limitée, occupe à la maison d'arrêt hommes de Fleury-Mérogis un atelier de 694 m² dans le bâtiment D3 ; elle ne dispose d'aucun autre lieu de production (*) ni dans un autre établissement pénitentiaire, ni à l'extérieur. Cette société est spécialisée dans la fabrication, le façonnage et le conditionnement d'articles métalliques et de petite mécanique. L'activité la plus importante et aussi la plus régulière est la fabrication de barres de seuil ; cette production occupe 50 % de la surface de l'atelier et 25 à 30 % des effectifs employés. La majeure partie des travaux effectués est faite sur des machines semi-automatiques (perceuses, taraudeuses, fraiseuses, etc...). La présence de ces machines n'exclut pas l'existence de nombreuses tâches purement manuelles telles que manutention et conditionnement.

Plusieurs critères nous ont amenés à retenir cet atelier dans notre étude. En premier lieu il est considéré, de l'avis général, comme un bon atelier : les salaires sont parmi les plus élevés de Fleury-Mérogis, le travail sur machine est valorisant, les relations du concessionnaire avec l'administration sont bonnes.

En second lieu, c'est un atelier de taille modeste : une vingtaine de détenus en moyenne y sont employés, et nous cherchions un exemple à confronter avec le grand atelier voisin (C. , plus de 60 personnes)

Enfin, F se distingue des autres concessionnaires de Fleury-Mérogis par son mode de rémunération à l'heure, et non à la pièce.

(*) A l'exception d'un certain volant de travaux, irréguliers, effectués en cellules.



Dès sa création en 1975, l'activité essentielle de F a été la sous-traitance, d'abord au profit de la maison d'origine, ensuite pour différentes entreprises dans lesquelles ont été recrutés les anciens collègues du patron de F. Pour ce dernier, ces relations ont constitué un capital de connaissances qui a facilité la marche de son entreprise ; toutefois, avec le temps, ce capital s'amenuise et la disparition progressive de ce réseau de commandes est actuellement une grande préoccupation de F.

La production la plus suivie de F, les barres de seuil, est aussi une fabrication pour le compte d'une autre entreprise. En effet, l'ancienne société productrice a dû arrêter cette production à la suite de son transfert en zone commerciale ; elle n'a gardé qu'un bureau de vente et transmis tout son matériel en dépôt de fabrication à F qui devenait ainsi le seul fournisseur.

De ce bref historique de F, on peut retenir les aspects suivants :

- l'implantation de cet atelier a été très progressive, puisque les premiers contacts entre la maison initiale et la détention remontent avant la construction de Fleury-Mérogis. La décision de transférer certaines machines à Fleury-Mérogis en 1969 a reposé sur la conjonction de trois éléments :

- 1) une certaine familiarité avec l'administration pénitentiaire et les mécanismes de la concession
- 2) un encadrement formé aux conditions de production en prison et prêt à travailler à Fleury-Mérogis
- 3) un excédent d'équipements déjà amortis.

- par définition, l'atelier de Fleury était une unité marginale de production dans l'entreprise. Il est donc tout à fait logique qu'il ait été le premier sacrifié lors des difficultés et de la restructuration de 1975.

- la création de F ne se ramène pas simplement au changement de statut de la personne chargée de diriger l'atelier. Pour le nouveau patron de F, reprendre à son compte la production signifiait avant tout éviter le chômage, d'autant plus que son âge (45 ans en 1975), sa longue expérience du travail pénal, avec ses conditions particulières, sur des machines vieillies, auraient probablement rendu sa reconversion difficile. Mais cela signifiait également que l'atelier passait du rang de production d'appoint dans une entreprise à celui de cellule autonome qui devait prouver sa rentabilité. Ce pari a été tenu et l'affaire paraît durablement implantée à Fleury puisque le fils travaille déjà dans l'entreprise familiale et se prépare à succéder à son père. Toutefois, ce secteur d'activité est très concurrentiel et, selon F, les marchés sont de plus en plus difficiles à obtenir, les entreprises rivales n'hésitant pas à vendre à perte pour survivre.

1.2 : Stratégie d'équipements.

L'atelier de 1969 a été constitué à partir d'équipements obsolètes ce qui correspondait à sa place marginale dans l'ensemble de l'entreprise.

Mais, après la reconversion en entreprise autonome en 1975, il n'y a pas eu de renouvellement important du matériel. La règle est restée la minimisation du coût des équipements, sous différentes modalités : rachat du matériel d'origine au prix de la ferraille ; achat systématique de matériel d'occasion, sauf si un équipement neuf permet d'assurer une commande spécifique ; utilisation de machines en dépôt de fabrication. Le concessionnaire explique cette pratique par le fait que le délai d'amortissement est le double de l'extérieur. La stratégie de l'investissement minimal (quitte à adapter les instruments au travail à faire) s'est donc imposée en raison du nombre restreint d'heures de production ; mais elle n'est possible que parce que deux conditions sont remplies :

- 1) beaucoup de petites séries (si l'on excepte la production des barres de seuil effectuée avec un coût du capital pratiquement nul)
- 2) des salaires et charges réduits qui rétablissent la compétitivité.

Toute proportion gardée, on retrouve dans cette démarche le modèle économique japonais, avec les petites entreprises sous-traitantes utilisant le matériel vieilli des plus grandes sociétés...

Mais ce choix explicite d'équipements à coût minimal a des conséquences importantes sur la marche du travail et impose certaines contraintes.

En particulier, il entraîne :

- une combinaison productive fortement consommatrice de main d'oeuvre ;
- des interventions fréquentes sur les machines : réglage, entretien, réparations. Or les détenus sont rarement capables d'assurer ce type de tâches et les deux concessionnaires sont souvent les seules personnes à pouvoir éviter l'immobilisation des équipements ;
- un besoin élevé de main d'oeuvre qualifiée, capable d'exécuter des petites séries un peu délicates
- un impératif de polyvalence pour la plupart des détenus employés à F en raison de la variété des tâches.

II - Organisation du travail.

L'examen de la constitution et de l'équipement de F permet ainsi de mieux cerner le cadre dans lequel le travail s'effectue et de dégager les grandes contraintes de structure. Il nous faut maintenant examiner quelle organisation du travail a été choisie, pourquoi, et dans quels termes se posent les problèmes de productivité.

2.1. : Composition de l'équipe.

F fonctionne actuellement avec une moyenne de 20 détenus dans l'atelier, sans trop de fluctuations autour de ce chiffre. Cette main d'oeuvre est loin d'être homogène : en mars 1985, F disposait de 5 classes de rémunération correspondant à des qualifications différentes : (I) manutention générale ; (II) emballage et conditionnement ; (III) machiniste responsable ; (IV) mécanicien régleur ; (V) mécanicien, tourneur, fraiseur, soudeur. En fait cette classification reste largement théorique. Plus concrètement, on peut analyser la répartition des tâches de la façon suivante :

- une première équipe de 5 à 7 personnes va être consacrée à la fabrication des barres de seuil, production régulière, nous l'avons vu. A la "tête" de cette équipe, un détenu auquel F s'efforce de déléguer certaines responsabilités : réception des feuilles de commande avec les références, répartition de la fabrication entre les exécutants. Pendant les deux dernières années, un même détenu a occupé ce poste qui correspondait en fait à celui d'un petit chef d'équipe. Son récent départ a posé le problème de son remplacement. Plutôt que de tout bouleverser, F a choisi d'essayer de garder la même structure et a redonné à peu près la totalité de ces fonctions à un autre détenu.

Le deuxième maillon de cette équipe est l'opérateur sur la poinçonneuse. De son rythme de fabrication des barres dépend le travail du restant de l'équipe : emballage, conditionnement, manutention.

Le concessionnaire intervient à plusieurs niveaux dans le fonctionnement. D'abord, il choisit les membres de l'équipe, mais en tenant compte, évidemment, des préférences du détenu responsable ; ensuite, celui-ci l'appellera dès qu'un problème apparaîtra (par exemple, établir une priorité entre deux clients à satisfaire) ; le concessionnaire surveille également la machine et intervient souvent sur le matériel soit pour un réglage, soit pour une réparation (en moyenne, une à deux fois par jour selon le détenu opérateur) ; enfin, il contrôle évidemment la qualité du produit fini ;

- pour le reste de l'atelier, il n'y a pas de délégation de responsabilité et le concessionnaire dirige lui-même l'accomplissement des autres tâches. Il arrive fréquemment que le patron de F ou son fils participe directement à la production, lorsqu'il s'agit par exemple de séries délicates.

Cette structure rapidement décrite ne doit pas être considérée comme rigide. Les affectations sur les postes de travail sont très souples, en fonction des compétences de chacun et des besoins de l'atelier. Toutefois, il existe quelques constantes, soit fonctionnelles (le "chef" de l'équipe des barres de seuil est un permanent), soit tenant à la personne du détenu (ainsi, le doyen de l'atelier, un homme de 74 ans, ne sera jamais mis à une machine car il risque de s'endormir et d'avoir un accident).

Enfin, pour être complet, signalons la main d'oeuvre en cellule, employée de façon très irrégulière et qui contribue à accroître notablement la souplesse dans la gestion des travaux.

L'état décrit ci-dessus a été en partie imposé par l'administration pénitentiaire au concessionnaire. En effet, contrairement aux entreprises extérieures, F n'a aucun pouvoir direct sur le choix de ses travailleurs ni sur leur durée d'embauche et doit s'adapter aux conditions offertes. Il nous a paru éclairant de demander au responsable de F quelle serait pour lui la composition idéale de sa main d'oeuvre afin de discerner les points où un compromis a été nécessaire. Selon lui, F a besoin de 10 % d'ouvriers professionnels, de 30 % de bonsouvriers spécialisés et le reste de main d'oeuvre non qualifiée. Sa première revendication porte sur le niveau de formation des détenus, problème sur lequel nous reviendrons. Ensuite, il donnait sa préférence à la constitution d'un noyau de polyvalents qualifiés, avec l'argument qu'un effectif moindre pour une même charge de travail, même mieux payé, entraînerait une réduction des charges (22,20 % de la masse des salaires versés en atelier). Nous voyons ainsi que faute d'une main d'oeuvre stable et suffisamment qualifiée, F est obligée de gonfler ses effectifs et d'admettre, autour d'un noyau dur, une frange de main d'oeuvre d'appoint. Cet accroissement de la main d'oeuvre peut prendre même la forme d'un arrangement tacite avec l'administration, tel le maintien dans l'atelier du détenu de 74 ans, acte qui relève plus de la charité que de la gestion économique ! Par conséquent, F admet implicitement qu'elle est en sur-effectif, ou, ce qui revient au même, que la productivité de son atelier pourrait être meilleure. Mais, d'un autre côté, garder une certaine réserve de main d'oeuvre permet d'absorber facilement les pointes d'activité, de se garantir contre les transferts trop fréquents et finalement donne une certaine capacité d'adaptation à la fois aux variations du marché et aux aléas des affectations. Enfin, des efforts pour garder un effectif assez élevé sont aussi une façon de garder de bons rapports avec l'administration et de se mettre en position plus favorable pour obtenir des détenus avec un bon niveau de formation.

2.2. : Le rythme du travail.

En théorie, F dispose de 31,5 heures par semaine et par détenu. Cet horaire est jugé insuffisant par le concessionnaire. Dans ce contexte il ne faut pas s'étonner que l'absentéisme, pourtant relativement faible (5,5 % des heures théoriques en mars 1985) soit ressenti comme une contrainte supplémentaire. L'irritation est surtout liée au caractère imprévisible des absences et de leurs durées : on vient chercher le détenu pour le parloir, l'infirmierie, ... quelle que soit l'urgence du travail en cours.

A l'intérieur de ces plages horaires, l'intensité du travail est jugée satisfaisante par le contremaître. Il faut noter que dans cet atelier il n'y a aucune pause café et que les pauses cigarettes n'interrompent pas totalement le travail. Cette observation est confirmée par les entretiens que nous avons eus avec les détenus : tous estiment qu'aller en atelier, c'est faire le choix de travailler. Ainsi la pression du chômage, la volonté de travailler, le risque du déclassement garantissent un rythme de travail "normal".

Toutefois, les détenus considèrent que la cadence de travail est plutôt modérée, surtout ceux qui ont l'expérience d'autres ateliers pénitentiaires tel C. L'amélioration pour ces derniers est sensible une rémunération plus élevée pour un travail moins astreignant, une moindre surveillance des temps d'opérations.

L'essentiel pour F est que les travaux confiés aux détenus soient terminés dans les délais. Cette exigence fait que les détenus peuvent moduler leur rythme de travail à condition de fournir l'effort nécessaire en cas d'urgence. Elle explique également le choix d'une rémunération à l'heure. Cette gestion relativement lâche des temps de production se justifie par le caractère irrégulier de la charge de travail. Elle contribue à une bonne ambiance dans l'atelier qui facilitera la mise en oeuvre par à coups des gisements de productivité. Mais la tolérance ne peut être poussée trop loin car cela risquerait de destabiliser l'équipe ; le patron de F n'hésite pas à demander le déclassement de ceux qui ne

lui donnent pas satisfaction. La sanction de l'inactivité n'est donc pas une rémunération réduite (cas du salaire à la pièce) mais le renvoi. Un tel système ne favorise pas les records individuels, mais garantit un niveau raisonnable d'activité de chacun.

2.3. : Les termes du problème de la productivité chez F.

L'atelier F, avec ses équipements vieillissés, ne peut être rapproché des entreprises extérieures largement automatisées. Nous avons donc renoncé à une étude comparative des niveaux de productivité.

De plus, nous l'avons vu, le concessionnaire ne surveille pas de très près les temps de fabrication et s'attache surtout au respect des délais.

F n'affiche aucun mécontentement quant à la productivité des détenus. Il est parfaitement conscient des réserves existantes, mais sait qu'elles sont presque immédiatement mobilisables. Par exemple, ayant eu à faire face fin juillet 1985 à une commande urgente (7 jours pour fabriquer 15 000 panneaux publicitaires), le concessionnaire organisa une chaîne avec tous les membres de son atelier. Dès la seconde journée, une cadence très rapide s'instaura et se maintint. Si un opérateur prenait de l'avance sur un poste, il pouvait être déplacé pour remplacer une absence temporaire. Cette expérience prouve l'excellente qualité des relations dans l'atelier, les détenus étant d'ordinaire fort réticents à toute forme de travail d'équipe. Soulignons que cet effort supplémentaire a été demandé sans aucune contrepartie, avec les mêmes rémunérations (*). Toutefois, le patron de F reconnaît qu'il s'agit là d'une exception et est même resté quelque peu effrayé de la vitesse d'exécution et de l'émulation entre les opérateurs.

On peut alors se demander pourquoi F n'exploite pas davantage les réserves de productivité de son atelier. En fait, on s'aperçoit rapidement que le problème ne se pose pas tant en termes de quantité à

(*) F précise que dans d'autres circonstances où un petit travail collectif est organisé, il passe à une rémunération aux pièces

produire qu'en termes de complexité des tâches. Mesurer plus étroitement les temps de fabrication est inutile, car le temps dégagé ne pourrait pas être utilisé pour la réalisation de travaux plus délicats faute de personnel qualifié. Ainsi la limite à l'accroissement de la productivité relève-t-elle surtout du manque de formation des détenus. Cette contrainte pèse lourdement sur l'entreprise : en premier lieu, la mise à niveau est assez longue (2 à 3 mois) et un transfert peut annuler du jour au lendemain le bénéfice de cette formation. Ensuite le concessionnaire est obligé d'intervenir très souvent sur les postes. Les détenus que nous avons interrogés ne font pas état de ces nombreuses interventions, preuve qu'elles sont ressenties comme techniquement indispensables. Enfin, et c'est là le plus important, F est parfois obligé de refuser certaines commandes parce que personne, à part les deux dirigeants, n'est capable de les réaliser. Certaines machines sont utilisées en-deça de leur capacité pour la même raison.

Aussi, pour F, le problème de la qualification est le principal frein au bon fonctionnement de l'atelier. Cela l'amène à demander constamment des affectations qui correspondent mieux à ses besoins et en particulier à formuler le souhait de bénéficier en priorité des détenus qui viennent de passer un CAP à Fleury-Mérogis.

Mais les critères d'affectation de Fleury-Mérogis ne coïncident pas obligatoirement avec cette demande. Pour la maison d'arrêt, d'autres éléments sont prioritaires : des condamnés ou des prévenus correctionnels, des détenus qui ont de gros besoins d'argent.

*

*

*

L'ancienneté de l'atelier F prouve qu'un équilibre a été trouvé entre les exigences de cette production et les contraintes pénitentiaires. La combinaison productive adoptée satisfait à peu près tous les acteurs : F remplit aisément son plan de charge, aux productions complexes près ; l'administration dispose d'un atelier où les tâches sont un peu plus valorisantes ; les détenus ont l'impression d'acquérir une expérience professionnelle, ne se plaignent pas de la charge de travail, apprécient d'être payés à l'heure. Un élément extra-économique renforce encore la stabilité de l'équipe, à savoir le rôle du surveillant affecté à l'atelier. Tous s'accordent à reconnaître qu'il aplanit bien des difficultés et résoud les petits problèmes liés à la détention.

Toutefois, l'équilibre atteint est fragile. En effet le chiffre d'affaires de F est peu élevé et son activité très erratique. Aussi, la différence entre les délais de paiement des clients et les délais d'exigibilité des salaires est une source de préoccupations permanentes pour F (en général, payeur régulier). Le récent durcissement de l'administration pénitentiaire sur l'exactitude des paiements des salaires a été ressenti comme une lourde menace.

Petite entreprise marginale dans un secteur très concurrentiel, F a par nature une position précaire. Certaines caractéristiques du travail pénitentiaire vont lui être favorables : la souplesse de la gestion de la main-d'oeuvre, la possibilité de recourir du jour au lendemain au chômage technique, le niveau très bas des salaires et des charges sociales. D'autres, au contraire, l'affaiblissent : des horaires de production réduits, un turn-over élevé inhérent à une maison d'arrêt, le bas niveau des qualifications. Ce dernier point est essentiel dans la mesure où F a fait le choix d'un équipement aux moindres coûts et que l'amélioration de la productivité dépend par conséquent de l'élévation du niveau de formation.

L'atelier de G. à la Maison d'arrêt de Fleury-Mérogis

G. est une SARL dont l'activité de production se répartit sur 3 établissements pénitentiaires (Fleury-Mérogis, Poissy, Melun) et qui, en outre, emploie une cinquantaine de salariés dans son entrepôt extérieur.

L'implantation de G. à la Maison d'Arrêt de Fleury-Mérogis date pratiquement de l'ouverture de cette dernière ; la production (confection d'articles en tissu, fils d'acier plastifié) occupait environ 80 détenus dans un atelier deux fois plus grand qu'aujourd'hui. Les effectifs ont rapidement diminué pour atteindre en moyenne 17 personnes actuellement.

G. à Fleury s'est maintenant spécialisé dans la fabrication des étendoirs et séchoirs à linge. Les tâches à effectuer (perçage des tubes, gainage, assemblage et différents travaux d'outillage et de manutention) ne demandent pas une longue formation : en moyenne, une semaine suffit. Le travail est réparti entre des postes individuels et des groupes de 2 à 5 personnes. Mis à part quelques tâches telles que le nettoyage des pièces, l'outillage, la manutention qui sont payées à la journée, l'essentiel des travaux de fabrication est rémunéré à la pièce. Sur les chaînes, le total des gains est partagé équitablement entre les opérateurs.

Un chef d'atelier et un contremaître civils organisent la production. Il n'y a pas, à G., de détenu plus responsable que les autres. En revanche, il existe une filière des postes, c'est-à-dire que le passage entre les travaux les moins qualifiés (manutention) et les plus valorisants (poste individuel sur machine) se fait sur des critères de compétence mais aussi d'ancienneté. En ce qui concerne les chaînes (qui sont en fait des groupes de machines occupant de 3 à 5 détenus), chaque opérateur est en principe affecté à une machine, mais

bien souvent, le nombre de détenus est inférieur aux postes de la chaîne. Dans ce cas une rotation des postes s'effectue : au moment de notre enquête sur les 5 détenus d'une chaîne comprenant 8 postes de travail, 3 connaissent toutes les machines et ont une fonction de volants.

L'atelier connaît actuellement de gros problèmes de charge. Les commandes sont insuffisantes pour assurer un volume régulier de travail. Au mois de Mars 85, le chômage a frappé en moyenne 6 postes complets sur 17. Les quantités à produire sont déterminées en début de mois par le chef d'atelier et en général sont prêtes avant l'échéance. Quand un détenu a terminé sa production mensuelle, il est alors affecté à une autre tâche, non plus payée à la pièce mais à l'heure (préparation des autres chaînes par exemple).

La productivité n'est donc pas un problème majeur au sens où l'atelier se trouve en situation de sureffectif permanent. D'autre part, la qualité donne satisfaction à l'encadrement qui ne déplore quasiment pas de malfaçons. On notera néanmoins que les 10 minutes de pause café auparavant accordées ont été supprimées récemment pour des raisons de propreté et non pas d'efficacité.

En revanche, des tensions existent entre détenus travaillant en chaîne. Ceux que nous avons rencontrés ont tous insisté sur ce point, expliquant combien la sous-productivité d'un seul opérateur entraîne une baisse de performance de l'ensemble de la chaîne. La principale difficulté n'est pas la constitution d'un goulot d'étranglement mais plutôt un ralentissement général de l'activité, chaque détenu observant le rythme des autres et adaptant le sien au plus bas sur la chaîne. Comme l'indique un détenu, "lorsque quelqu'un n'a pas envie de travailler, on fait la plus petite quantité qu'il est possible de faire". Ce problème, lié au système des rémunérations collectives à la pièce, ne se retrouve pas sur les postes individuels. Dans ce cas au contraire, si l'on en croit les détenus concernés, la productivité est

freinée surtout par le niveau faible des commandes. Autrement dit, les capacités de production de l'atelier sont sous-utilisées dans la mesure où G. pourrait, dans les mêmes conditions de fabrication et avec le même personnel, sortir un volume plus important de produits.

Avec un peu de recul, on s'aperçoit qu'un équilibre s'est instauré entre la Direction de G., qui laisse la plus large autonomie à son chef d'atelier et n'intervient à aucun moment dans l'organisation de la production, et la Direction de l'établissement pénitentiaire qui considère G. comme un atelier sans problème. De fait, les détenus interviewés sont satisfaits de leurs conditions de travail et cela d'autant plus que l'atelier voisin de C., dans lequel plusieurs d'entre eux ont déjà exercé une activité, leur sert de modèle repoussoir. Les détenus n'en apprécient que mieux la relative liberté qui leur est laissée dans le travail et le niveau correct des rémunérations de G. Les tensions dont nous avons parlé plus haut provoquent bien entendu des discussions que le surveillant d'atelier doit contrôler, mais les conflits restent limités en raison du peu de détenus employés et de la présence de 2 agents de maîtrise extérieurs.

Enfin, il est évident que le déclassement est une menace réelle pour les détenus et contribue également à limiter les risques de conflit dans cet atelier. L'atmosphère qui y règne, les tarifs qui y sont pratiqués, l'absence de cadences astreignantes sont des facteurs d'attachement pour le personnel. Celui-ci a donc tout intérêt à rester chez G. et adaptera son comportement en conséquence. Mais la crainte de la sanction a elle-même ses propres limites que les détenus et le chef d'atelier connaissent bien : il est toujours difficile de déclasser un détenu.

Nous avons vu qu'à Fleury-Mérogis, G. répondait aux critères du "bon concessionnaire", au sens où les établissements pénitentiaires l'entendent. Mais on constate que les équilibres sur lesquels reposent le fonctionnement et la réputation de cet atelier n'existent que parce que chaque acteur y trouve son compte, aussi bien l'administration que le concessionnaire et les détenus. Or, l'ensemble de nos observations

nous laissent à penser qu'un tel consensus est possible avant tout dans la limite où le concessionnaire est plus intéressé par une production de qualité fournie dans les délais que par l'efficacité économique au sens strict. Le risque pour l'entreprise est une perte de compétitivité à brève échéance ; par voie de conséquence, la recherche de rentabilité deviendrait à nouveau l'objectif prioritaire mais pourrait aussi rompre les équilibres existants. Cette question de la fragilité des équilibres se posera, nous le verrons dans l'atelier G. de la Maison Centrale de Poissy, avec plus d'acuité encore.

INDEX STATISTIQUE

- L'activité des charbonniers à Fleury-Mérogis
- Les absences par motif des trois ateliers de l'échantillon

TABLEAU II : Éléments sur l'activité des ateliers des concessionnaires à la maison d'arrêt hommes de Fleury-Mérogis - Mars 1985
(classement selon les moyennes journalières décroissantes)

		Total des jours travaillés	Personnes travaillant de l'ensemble de l'atelier	Nombre moyen de détenus	Nombre de détenus ayant travaillé plus de 15 j.
J.	D4	704	87 F 50	39	34
K.	D4	625	71 F 50	31	18
L.	D3	623	60 F 70	29	10
M.	D3	588	62 F 50	20	17
N.	D1	456	56 F	10	11
O.	Mardi D5	73	52 F 80	4	4
P.	D2	666	48 F 60	40	39
Q.	D5	315	ANNEXE STATLISTIQUE		11
R.	D3	1227	45 F	38	52
S.	Mardi D5	- L'activité des concessionnaires à Fleury-Mérogis			11
T.	D2	- Les absences par motifs des trois ateliers de l'échantillon			30
U.	D4	419	35 F	21	19

Source : Bureau du Travail Pénitentiaire
Fleury-Mérogis

TABLEAU II : Eléments sur l'activité des ateliers des concessionnaires à la maison d'arrêt hommes de Fleury-Mérogis - Mars 1985
(classement selon les moyennes journalières décroissantes)

		Total des jours rémunérés	Moyenne journalière de l'ensemble de l'atelier	Nombre moyen de détenus	Nombre de détenus ayant travaillé plus de 15 j.
J.	D4	704	87 F 50	39	34
K.	D4	525	71 F 50	31	18
G.	D3	229	69 F 70	14	10
F.	D3	388	62 F 50	20	17
C.	D1	1596	56 F	80	77
I.	Mach D5	73	52 F 80	4	4
C.	D2	866	48 F 60	48	39
H.	D5	315	47 F	16	11
C.	D3	1207	46 F	58	52
I.	Mains D5	1371	42 F	125	27
H.	D2	744	41 F 50	37	34
H.	D4	419	35 F	21	19

Source : Bureau du Travail Pénitentiaire
Fleury-Mérogis

TABLEAU III : Absences par motif dans les 3 ateliers étudiés
à Fleury-Mérogis (MAH) - Mars 1985

Motif	C. (D3)		F.		G.		TOTAL	
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Infirmierie	203 h 50	53,4	36 h 10	25,4	29 h 55	51,1	270 h 55	46,5
Extraction	83 h 30	21,9	17 h	11,9	6 h	10,2	106 h 30	18,3
Non précisé	20 h 15	5,3	20 h 10	14,2	5 h	8,5	45 h 25	7,8
Parloir	16 h 35	4,3	13 h 40	9,6	7 h 35	12,9	37 h 50	6,5
Avocat	13 h 35	3,6	10 h 30	7,4	3 h 20	5,7	27 h 25	4,7
Prétoire	3 h 30	0,9	10 h 30	7,4	2 h	3,4	16 h	2,7
CFP	9 h 30	2,6	6 h 30	4,6	-	-	16 h	2,7
Photo	2 h 05	0,5	12 h 30	8,8	-	-	14 h 35	2,5
Huissier	10 h 05	2,6	3 h 30	2,5	-	-	13 h 35	2,3
Dentiste	7 h 05	1,9	2 h	1,4	2 h 30	4,3	11 h 35	2,0
Audience	6 h 40	1,8	3 h	2,0	1 h 30	2,6	11 h 10	1,9
Cellule	-	-	6 h	4,2	-	-	6 h	1,0
Visiteur	4 h 30	1,2	0 h 30	0,3	0 h 45	1,3	5 h 45	1,0
Assistante Sociale	0 h 30	...	0 h 30	0,3	-	-	1 h	0,1
Total								
Heures perdues	381 h 45	100,0	142 h 30	100,0	59 h 30	100,0	583 h 45	100,0
Total heures travail (chomage exclu)	8410 h 30		2559 h 30		1309 h 30		12279 h 30	
% age d'heures perdues	4,5%		5,5%		4,5%		4,8%	

TABLEAU III : Répartition par motif de la population détenue
à Poissy-Mégée (1980) - (en heures)

Motif	A		B		C		Total
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	
Requiem	293 h 50	53,4	38 h 30	25,4	29 h 05	21,1	361 h 25
Exécution	81 h 30	21,9	17 h	11,9	4 h	2,2	102 h 30
Non précisé	20 h 15	5,3	20 h 10	14,2	5 h	3,5	45 h 25
Parleur	26 h 35	7,3	15 h 10	9,6	7 h 25	4,9	48 h 45
Avocat	13 h 25	3,6	10 h 30	7,4	3 h 25	2,7	27 h 25
Precaire	3 h 30	0,9	10 h 30	7,4	2 h	1,4	16 h
OT	0 h 30	0,0	0 h 30	0,2	-	-	1 h
Photo	2 h 05	0,5	12 h 30	8,5	-	-	14 h 35
Humilier	10 h 05	2,7	-	-	-	-	10 h 05
Tentative	1 h 05	0,3	2 h	1,4	2 h 30	1,7	5 h 35
Audience	0 h 40	0,1	2 h	1,4	1 h 30	0,9	4 h 10
Cellule	-	-	0 h	0,0	-	-	0 h
Viaitour	0 h 30	0,0	0 h 30	0,2	0 h 05	0,0	1 h 05
Assistance Nominale	0 h 30	0,0	0 h 30	0,2	-	-	1 h
Total							
Présumés innocents	381 h 45	100,0	142 h 30	100,0	59 h 30	100,0	583 h 45
Total	1140 h 30		2559 h 30		1309 h 30		5009 h 30
5.000 \$	1,00		5,00		4,50		10,50

Le travail en concession à la Maison Centrale de Poissy

Il nous a semblé important avant d'aborder les études de cas, de donner des éléments d'information sur l'organisation du travail à Poissy. On ne peut évoquer les problèmes de productivité du travail dans cette Maison Centrale sans exposer au préalable les conditions dans lesquelles produisent les concessionnaires. Ce que nous avons pu observer à l'intérieur de cette ancienne abbaye a en effet peu de traits communs avec les ateliers de Muret ou de Fleury-Mérogis. A la limite, on peut même se demander si la notion de productivité à un sens, dans une centrale où, dès l'origine, rien n'a été conçu pour le travail, où les locaux de production sont inadaptés et difficilement aménageables.

En dehors de la vétusté des locaux, le véritable problème est, qu'à Poissy, l'atelier est un lieu de vie avant d'être un lieu de travail. La détention est fondée sur le régime suivant : renfermement individuel la nuit, vie en collectivité le jour ; comme d'autre part, le travail est obligatoire, le détenu, s'il n'a d'autre manière contrainte d'accepter un poste quelle que soit leur envie de travailler, ne serait-ce que pour bénéficier plus sûrement de leurs réductions de peine. Certes, la direction ne met pas les détenus réfractaires de force dans les ateliers mais avoue que ces personnes lui posent un problème grave : où les mettre ? L'atelier des "inoccupés" répond à ce besoin et accueille les détenus nouvellement arrivés en attendant d'un poste ; par sa dénomination même, cette structure d'accueil souligne le rôle primordial que joue l'atelier dans la détention à Poissy.

Partant de ce principe (atelier = lieu de vie) le détenu emploie une partie de son temps dans les locaux de production à des tâches domestiques (laver son linge, l'étendre, le repasser). Dans certains cas, les détenus d'un même atelier se sont regroupés pour acheter une petite machine à laver, éventuellement avec l'aide matérielle du concessionnaire. Inutile d'ajouter que les pauses café, les discussions entre détenus, les jeux de société, sont monnaie courante.

Tout cela sous le regard bienveillant et parfois complice de la maîtrise et des surveillants...

Il est alors bien difficile de déterminer la durée effective de travail d'un détenu à Poissy. Car en dehors des problèmes que nous venons d'évoquer, il faudrait mentionner les heures de travail perdues à cause du mauvais fonctionnement des douches, l'arrêt quasi systématique des activités bien avant la fin du poste le vendredi après-midi... Dans ces conditions, des calculs de temps réels de production, d'absentéisme n'auraient aucune signification.

L'organisation du travail dans les ateliers est loin d'être aussi rationnelle que dans les autres établissements de notre échantillon et ressemble par beaucoup de côtés à l'idée que nous nous faisons du travail/occupation. Cela dit, quelques ateliers échappent à ce schéma, dont l'un des ateliers que nous étudierons où une chaîne de production a été installée. Mais dans la plupart des cas, les concessionnaires n'imposent pas de cadences de travail et se contentent d'exiger des détenus des efforts ponctuels pour satisfaire une commande urgente. Nous aurons, avec G. , un exemple de ce type d'atelier.

Dans toutes les salles de travail, un surveillant est en poste, mais ne participe pas à la production. Tout se passe entre le contremaître civil et les détenus, dont l'un d'entre eux joue parfois le rôle de chef d'atelier, c'est-à-dire épaulé le concessionnaire dans l'organisation du travail, l'établissement des fiches de paie... Cependant trois surveillants-moniteurs de travail participent aux activités de production : ils ont chacun la responsabilité de plusieurs ateliers et prennent en charge la bonne marche du travail, les approvisionnements, supervisent l'action des concessionnaires. N'ayant pas de qualification particulière dans le domaine industriel, ils ont un rôle de collaborateurs, de coordonnateurs entre la direction et les concessionnaires. Ils interviennent surtout dans les petites unités peu encadrées, lorsque, par exemple, il n'y a pas de contremaître civil.



Enfin, il convient de retracer brièvement le processus des affectations dans les ateliers. En règle générale, un détenu nouvellement arrivé attend environ 2 mois avant d'obtenir un poste. L'affectation est fondée théoriquement sur des critères de compétence ou d'expérience. Mais en fait, il existe une hiérarchie des ateliers, les détenus étant attirés non pas par un poste précis mais plutôt par un atelier. En l'occurrence, c'est celui de la RIEP pour la saisie informatique des fiches pénales qui, s'il n'est pas le mieux payé, est en tout cas considéré comme le plus valorisant.

L'ancienneté dans l'établissement joue un rôle déterminant dans le processus d'affectation, sauf lorsqu'il y a cooptation d'un détenu, cooptation négociée directement entre la direction et le concessionnaire ou même le détenu chef d'atelier. Il faut normalement passer par les ateliers, considérés comme le "bas de gamme" avant de pouvoir s'élever dans la hiérarchie et atteindre les unités plus intéressantes, ou les mieux payées, ou mieux encore, être intégré à l'atelier de saisie informatique. A l'évidence, la logique pénitentiaire s'impose pour le classement dans les ateliers et les critères strictement professionnels interviennent assez peu. Ainsi, indépendamment des besoins de tel ou tel atelier, on cherchera à ne pas mettre ensemble trop de RCP, on ne classera pas certains détenus dans des zones sensibles... De plus, les affectations au Service Général, très prisées par les détenus qui y voient un embryon de liberté, sont très sélectives car elles s'adressent aux meilleurs éléments. Assez paradoxalement ce sont les détenus les plus performants qui sont retirés des ateliers.

Les ateliers G. à Poissy

Dans la Centrale de Poissy, la société G. possède 3 ateliers qui sont encadrés par un chef d'atelier et un contremaître. L'essentiel des fabrications est constitué de gants et manettes en matière isolante, de tabliers, de nappes et de sèche-pull. Dans l'atelier que nous avons retenu, le matériel est réduit au minimum, quelques machines à coudre, des tables de découpe, des ciseaux électriques ; l'ensemble des locaux est conforme à l'aspect général des ateliers de Poissy.

L'organisation du travail est décidée par le chef d'atelier seul : le patron de G. n'intervient pas directement. En plus du second contremaître civil, un détenu chef d'équipe donne un coup de main dans la gestion de la main d'oeuvre. Son rôle n'est pas clairement défini : il n'a pas de compétence particulière en matière d'organisation du travail et de la production ; il est pourtant l'élément central de l'atelier et intervient en cas de conflit, de problèmes relationnels. C'est l'homme fort de l'atelier.

Par ailleurs, il nous serait difficile de donner plus de détails concrets sur l'organisation du travail car nous avons visité l'atelier en période creuse, un seul détenu étant occupé derrière sa machine à coudre. En revanche, il est certain que le rythme de travail est très irrégulier. Tous les détenus se sont plaints du caractère aléatoire des commandes et donc de la charge de travail. Conscient de ce problème, le chef d'atelier a mis en place, avec l'accord de la direction de Poissy, une prime de chômage technique.

Dans ces conditions, les questions touchant à la productivité passent au second plan. L'atelier fonctionne par à-coups, avec des périodes d'intense activité et des périodes creuses : l'essentiel est que

les commandes soient satisfaites et les délais respectés. Sur ce point, le contremaître se félicite de la bonne volonté de ses détenus. Mais il faut y mettre le prix. Il reconnaît lui même qu'il a "besoin de 3 ateliers pour en faire tourner 2" ! D'autre part, rien n'est négligé pour entretenir chez les détenus un état d'esprit favorable afin de garantir la disponibilité nécessaire lors d'afflux de travail. La prime de chômage citée plus haut en est un exemple, mais les salaires aussi sont très honorables compte tenu des rythmes de travail, autant pour ceux qui sont à la pièce que pour ceux qui sont payés à la journée ; la machine à laver de l'atelier a été achetée avec le consentement actif des contremaîtres... Tout se passe comme si l'entente entre détenus et la qualité de l'atmosphère dans l'atelier étaient des conditions préalables au lancement de la production. Il y a presque une confusion entre le rôle de contremaître et celui d'éducateur.

Du côté des détenus, une telle situation présente de nombreux avantages : pas d'obligation particulière ("on peut dormir"), un encadrement qui accorde une attention compatissante à leurs problèmes, des salaires qui permettent de cantiner, la possibilité de laver son linge à la machine et de le repasser pendant la journée de travail... Certains toutefois déplorent le rythme ralenti du travail : l'un, travailleur acharné d'origine asiatique, parce que son salaire est limité par les quantités à produire, l'autre parce que "des cadences élevées, ça fait passer le temps". Les détenus de G. ne courent pas le risque de perdre leur place dans cet atelier : "on est des longues peines, on cherche le calme, l'atelier dans lequel on a des sympathies". D'où leur comportement en apparence calme dans l'atelier et par ricochet, peut-être aussi en détention : un déclassement, quelle que soit son origine, entraîne la suppression des réductions de peine. C'est également l'un des arguments du chef d'atelier pour n'avoir recours que de manière très sélective à ce type de sanction.

Les observations effectuées dans l'atelier G. de Fleury-Mérogis nous avaient conduits à penser qu'un consensus existait entre les différents acteurs. Le même consensus existe à Poissy où l'administration considère G. comme un bon concessionnaire ; les dé-

tenus s'y plaisent ("ailleurs on est exploité, les détenus travaillent, c'est le bagne"...). Mais il est évident que cet atelier échappe complètement à toute logique de l'efficacité économique et que la recherche d'une meilleure rentabilité, envisageable à Fleury, semble exclue dans les conditions de production de Poissy.

Les Ateliers B. à la Maison Centrale de Poissy

Le Société anonyme B., spécialisée dans la confection, possède un atelier de production à l'extérieur et quatre ateliers à Poissy où elle fabrique des sacs publicitaires, des tabliers et des Tee-shirts. C'est cette dernière activité que nous avons voulu étudier, car à la différence des autres produits, la fabrication des Tee-shirts a entraîné des investissements importants que l'entreprise a voulu rentabiliser en faisant travailler les détenus à la chaîne. Cette dernière est constituée de 8 postes de travail théoriquement solidaires les uns des autres. Une neuvième personne est employée à la découpe du tissu. Trois grands types d'opérations correspondant à 3 types de machines différents (pose, fermeture, ourlet) articulent les grandes phases de la production : fermeture épaule droite, pose des cols, ourlets du bas, fermeture épaule gauche, ourlets des manches, fermeture des manches et montage des 2 manches.

Les problèmes de démarrage de la production

Lancée tout au début de 1985, l'expérience a rencontré immédiatement 2 séries de difficultés. D'une part, la volonté d'installer 2 chaînes en parallèle dans un même atelier posait des problèmes d'encombrement, de trop grande promiscuité. D'autre part, les détenus se sont "regardé travailler" ; ils ont immédiatement commencé à s'observer, se mesurer et cela en raison du mode de rémunération. Si le concessionnaire avait monté ses chaînes de production à l'extérieur, il aurait évidemment instauré un système de rémunération équivalent pour tous, en fonction des quantités sorties. Ce principe n'a pas tenu dans l'atelier carcéral. Les détenus n'ont pas voulu jouer le jeu de la solidarité et se sont repliés sur des positions individualistes. Autrement dit le niveau de production ne pouvait que s'aligner sur la productivité de l'opérateur le plus lent ou le moins motivé. On sait de plus que ce phénomène est cumulatif et conduit à des attitudes réfractaires au travail enchaîné.

L'échec était donc prévisible à très court terme. Le concessionnaire, dans ces conditions ne pouvait pas rentabiliser ses investissements. L'amortissement des frais fixes (machines, contremaîtres...) supposait une quantité minimum quotidienne de production que les détenus n'atteignaient pas, loin de là. le concessionnaire a pourtant ramené ses objectifs à 2000 pièces par jour sur les chaînes mais, selon le contremaître, les détenus arrivaient à peine à la moitié !

Il était donc urgent de remédier aux principales difficultés. Tout d'abord une des deux chaînes a été arrêtée, et, après un tri sévère des détenus, 9 opérateurs seulement ont été maintenus dans l'atelier. Cela ne réglait qu'en partie le problème de la productivité : les détenus ont en effet décidé de produire en moyenne 700 Tee-shirts par jour et rien, semble-t-il ne pouvait les faire changer d'avis. En effet, même le relèvement des rémunérations n'a pas été un argument suffisant : le principe était de conserver le tarif de 1,10 F par Tee-shirt jusqu'à 700 par jour et de fixer un tarif progressif au delà (1,40 F ou 1,50 F par pièce supplémentaire). Il est clair qu'un tel système d'intéressement aurait augmenté considérablement les paies. Or, la plupart des détenus de Poissy, qui bénéficient peu en moyenne de permissions de sortir, cherchent avant tout à satisfaire leurs besoins au niveau de l'établissement. Une production à 700/jour leur garantissait environ 2 200 F par mois, ce qui est suffisant pour cantiner.

Mais surtout, un système d'intéressement collectif à la production ne pouvant avoir d'écho que chez quelques individus (ceux par exemple qui envoient des mandats à leur famille) n'avait aucune chance de fonctionner sur une chaîne. La surproductivité d'un opérateur n'est pas immédiatement récompensée, à moins, chose improbable, que l'ensemble des détenus élève les quotas de production. Il suffit d'autre part qu'un des postes de travail prenne du retard, quelle que soit la raison (lenteur de l'opérateur, problème technique...), pour que les postes en aval soient arrêtés et l'ensemble de la chaîne pénalisé, y compris les individus les plus performants. D'où ce profil bas adopté par les détenus.

Le fonctionnement actuel de la chaîne

Le véritable problème de fond de l'atelier est en fait l'inaptitude des détenus à se plier aux conditions de la production en chaîne. Les difficultés de démarrage étaient toutes liées à ce refus de dépendre du travail des autres. Ainsi le conflit sur les salaires portait beaucoup plus sur le mode des rémunérations que sur leur niveau. Ce dernier a certes été relevé, mais en plus, il a fallu instaurer un système de rémunération à la pièce. Cela n'a pu être possible qu'en désolidarisant les postes de travail les uns des autres, c'est-à-dire en donnant aux détenus l'illusion de participer individuellement à une tâche collective. Des stocks tampons correspondant à une journée de travail ont été créés à tous les postes de la chaîne : chaque opérateur sait, en arrivant le matin à l'atelier, qu'il peut moduler à loisir son activité indépendamment de l'ouvrier en amont et sans porter préjudice au détenu en aval. Chacun peut donc cesser la production pour boire un café, voire pour aider un collègue en difficulté.

Les détenus semblent apprécier cette relative liberté dans le travail. Tous tombent d'accord pour reconnaître qu'il est impensable de mettre constamment les 8 opérateurs en phase ("chacun a ses problèmes", "certains viennent ici uniquement pour toucher les grâces"...). Les stocks tampons permettent d'absorber les écarts de productivité d'un individu à l'autre, écarts dus aux différences de motivation, d'expérience ou d'adresse. Ce dernier point est important pour cet atelier où le turn over est très élevé (il ne reste qu'un seul détenu ayant vécu le lancement de l'atelier) et où les remplacements se font par tâtonnement avant de trouver l'élément capable de compléter l'équipe. Dès que l'équipe est constituée, les problèmes diminuent rapidement ; la production donne satisfaction au concessionnaire.

Les détenus sont livrés à eux mêmes : le surveillant-moniteur de travail n'intervient pas dans la production et le contremaître civil se replie derrière sa fonction technique. Il est le seul à pouvoir ouvrir des machines pour des réparations et à effectuer les réglages.

Il se fait seconder par un détenu chef d'atelier qui répartit les tâches, contrôle la production, assure la comptabilité et fait quelques réparations; il aide également à la formation des nouveaux classés et joue assurément un rôle non négligeable dans les relations entre détenus.

Les obstacles à l'accroissement de la productivité

Plusieurs éléments expliquent les performances assez décevantes de cet atelier. Nous ne nous étendrons pas sur les obstacles institutionnels déjà largement développés par ailleurs (douches, parloirs...). Plus intéressante à nos yeux est l'attitude des détenus face aux formes élaborées de la taylorisation. Ils acceptent le travail proposé sans enthousiasme ("c'est un travail de femme !"), supportent des cadences qui, d'après les temps calculés par le contremaître sont inférieures à ce qu'elles pourraient être à l'extérieur, mais correspondent tout de même à un rythme de 30 secondes maximum par opération. A l'origine des difficultés de l'atelier on ne trouve pas tant le caractère répétitif des tâches ni les temps de cycle courts que les liens de dépendance d'un poste à un autre.

La solution des stocks tampons est un palliatif efficace à ce problème et aux écarts de productivité mais elle a aussi tendance à les entériner et n'encourage pas l'initiative et l'effort collectifs. Il est donc peu probable que les niveaux quotidiens de production s'élèvent fortement.

En revanche, les détenus sont sensibles au "prestige" et améliorent leurs performances lorsqu'ils sont mis en compétition soit avec l'extérieur soit avec un atelier pénitentiaire concurrent. C'est dans cet esprit qu'avait été installée une deuxième chaîne en parallèle ; mais ce qui n'a pas fonctionné lorsque les 2 lignes coexistaient dans le même atelier donne de bons résultats aujourd'hui après la création d'une deuxième chaîne dans un autre local de l'établissement.

En résumé, si la parcellisation des tâches est la forme d'organisation la mieux adaptée à la main d'oeuvre peu qualifiée des prisons, ses limites apparaissent rapidement lorsqu'il s'agit de passer au travail enchaîné. Les avantages qu'un employeur extérieur attend de la production en chaîne sont évidents : la formation est courte, les remplacements aisés. De plus, la simplicité des tâches peut encourager la polyvalence. Mais l'expérience de B. montre que de tels avantages n'existent pas en prison car non seulement les détenus, très individualistes, refusent la chaîne mais encore ils se sédentarisent à leur poste de poste de travail et n'acceptent pas le roulement : dans l'atelier étudié, un seul détenu est capable de travailler sur les 3 types de machines.

Reste à savoir si ce comportement est propre à la population des Maisons Centrales et à Poissy en particulier. Les autres exemples de travail en groupe étudiés à Fleury-Mérogis ont fait apparaître des problèmes analogues mais beaucoup moins aigus : mais il ne s'agissait pas de véritables chaînes de production et cela concernait un plus petit nombre de détenus qu'à Poissy.

L'ATELIER A. A MURET

L'implantation de A. au centre de détention de Muret résulte à la fois de la nécessité de rester compétitif face à des concurrents eux-mêmes installés en prison et de l'occasion constituée par le départ de Muret d'un concessionnaire. Ce dernier laissait une main d'oeuvre déjà formée et un contremaître familiarisé avec le travail en milieu carcéral. Mais la décision de reprendre l'atelier, selon M. A. lui-même, n'a pas été prise de manière incidente ; elle s'inscrit dans une stratégie de développement où l'atelier pénitentiaire joue un rôle précis et complémentaire des activités de l'atelier extérieur.

L'entreprise A. est spécialisée dans l'usinage mécanique (décolletage, fraisage) et emploie une trentaine de salariés travaillant en équipe dans son établissement principal. Une partie de sa production est confiée à des sous-traitants avec lesquels A. rencontre de nombreux problèmes. D'une part, au niveau des prix : les concurrents, dont certains possèdent un atelier en détention ont des prix de revient inférieurs à ce que A. peut obtenir chez ses propres sous-traitants. D'autre part, la qualité des pièces sous-traitées ne correspond pas toujours aux souhaits de l'entreprise. Enfin, A. doit satisfaire les demandes de ses clients dont les stocks sont gérés au niveau le plus bas possible, conformément à une tendance générale ; par voie de conséquence les délais exigés par les clients sont de plus en plus courts et les sous-traitants de A. ne répondent pas toujours aux nouvelles exigences de souplesse.

A ces 3 problèmes (prix, qualité, délais), l'entreprise avait cru trouver une solution en faisant travailler de la main d'oeuvre handicapée. Mais les résultats ont été décevants, en raison principalement de l'absence d'un encadrement "maison". Le travail pénitentiaire, en revanche, permet de produire avec son propre encadrement, et à des prix très compétitifs : "on maîtrise nos produits, on peut imposer des délais et c'est moins cher".

L'activité de l'atelier de Muret comprend la reprise de pièces et des travaux simples d'usinage ; une partie de ces tâches était auparavant accomplie dans l'usine extérieure et les salariés qui y étaient affectés sont aujourd'hui, grâce à l'automatisation progressive de l'entreprise, passés à des opérations de contrôle. Le fonctionnement de l'atelier de Muret a donc permis une re-qualification du personnel de la maison-mère.

Les opérations (perçage, fraisage, taraudage) sont effectuées pour une part sur des machines neuves ou reconstruites, pour une autre part sur des équipements anciens déjà amortis. L'atelier A. se distingue, de ce fait, des autres concessionnaires spécialisés dans la petite mécanique qui utilisent le plus souvent des machines déclassées. Au contraire, A. investit dans l'atelier pénitentiaire : deux robots ont été installés sur les perceuses. Cette automatisation élimine les réglages et l'opérateur n'assure plus que l'alimentation de la machine. D'autres investissements sont prévus avant la fin de l'année 1985.

I - L'organisation du travail et la productivité

Les 8 détenus de l'atelier sont en principe polyvalents et tournent sur les équipements. Chacun est plus particulièrement responsable d'une machine dont il a en charge l'entretien. Une demi-heure est consacrée au nettoyage et à la maintenance tous les vendredis en fin de poste. Les opérateurs les plus qualifiés (fraiseur, tourneur) sont moins concernés par la rotation des postes mais sont amenés très souvent à régler les machines de leurs collègues.

La quantité de travail à fournir par l'atelier de Muret est déterminée par le contremaître. En début de poste, celui-ci indique aux détenus les séries à effectuer et la date à laquelle les pièces doivent être terminées : il est rare que les détenus ne s'y tiennent pas. Le

calcul des quantités est fixé selon le contremaître de manière très approximative, sur une base de 6 heures de travail effectif par jour pour 7 heures de présence. Mais le patron, lui, ne compte que sur 4 heures ou 4,5 heures de production et en cela rejoint presque les déclarations des détenus. Ces derniers, en effet, nous décrivent ainsi leur journée de travail : début à 8h15 ou 8h20 après le café, arrêt à 10h30 ; reprise à 13h15 ou 13h20 après le café, arrêt à 16h30 environ. A cela, il faut retrancher le temps pris pour les 2 pauses café (9h et 15 h) où les détenus ne s'arrêtent pas de travailler mais ralentissent leur rythme, bavardent, fument.

Le problème des horaires préoccupe le concessionnaire non seulement parce que les détenus sont payés à l'heure, mais aussi en raison du temps jugé très long du retour des investissements. Cette question mise à part, les performances des détenus sont estimées correctes, dans la mesure où ils assurent la production demandée en qualité et dans les délais prévus. Le concessionnaire pense qu'à 10 ou 15 % près, leurs performances sont comparables à ce que ses propres salariés réalisaient sur les mêmes machines. Encore reconnaît-il que la situation des 2 ateliers n'est pas directement comparable. Il faudrait prendre en compte les qualifications en moyenne plus basses des détenus, ce qui pose des problèmes pour le réglage des machines.

En termes de productivité horaire, le travail des détenus ne souffre donc pas de la comparaison avec les salariés extérieurs. Autrement dit, mis devant la nécessité de fournir dans un temps donné une certaine quantité de pièces, les détenus ont une productivité "normale". Pourtant, des gisements considérables de productivité existent, que le concessionnaire cerne parfaitement : si une heure de travail d'un détenu équivaut à peu de choses près à une heure de salarié, sa journée de travail sera loin de valoir celle d'un travailleur extérieur. Les causes sont à rechercher à plusieurs niveaux.

- le temps réellement passé à la machine ne dépasse pas 5 heures par jour. Nous l'avons dit, en raison des différentes pauses et surtout du temps perdu dans les mouvements.

De plus, alors que l'absentéisme est quasiment nul dans l'établissement extérieur, il évolue entre 5 et 10 % selon les mois dans l'atelier pénitentiaire. Certes, le temps perdu pour les absences (infirmerie et permissions de sortir essentiellement) n'est pas payé, mais il comprime encore les capacités de production en prison.

- L'organisation du travail n'est pas suffisamment rigoureuse. La charge est pourtant assez régulière mais les détenus se plaignent d'un manque de coordination entre leur atelier et celui de l'extérieur, dont ils dépendent pour leur approvisionnement. Le patron, M. A. , interrogé à ce sujet, a confirmé l'impression des détenus : les programmes de production établis par le contremaître ne sont pas très serrés et les capacités de production de l'atelier pénitentiaire sont sous-utilisées à cause du mauvais planning. D'autre part, les détenus les plus qualifiés contestent la méthode de travail du contremaître et déplorent son manque d'autorité sur le personnel : "le contremaître ne se fait pas respecter comme un contremaître devrait le faire".

Le problème qui se pose ici est celui de l'attitude d'un chef d'atelier extérieur confronté à la main d'oeuvre des prisons. Il est clair, à travers les propos du contremaître de A. , que ce dernier cherche à éviter toute relation d'autorité entre lui et les détenus. Il a choisi un mode de gestion teinté de paternalisme et fondé sur la confiance et l'entente réciproques. Mieux vaut, selon lui, ne pas trop en imposer aux détenus, ne pas leur donner une charge de travail écrasante en temps normal pour être sûr, en contrepartie, qu'ils retrousseront les manches quand on le leur demandera. Ce calcul donne de bons résultats mais, en dehors de la faible intensité du travail qu'il induit, comporte un risque : le chef d'atelier perd tout moyen de pression sur les opérateurs et, on l'a vu par la réaction de l'un d'entre eux, ce n'est pas nécessairement ce que les détenus souhaitent dans les relations de travail. Cela dit, l'attitude du contremaître a contribué à forger la bonne réputation de l'atelier dans le centre de détention : plutôt mieux payé qu'ailleurs, "ce n'est pas du travail rapide", l'atmosphère est détendue". La faible intensité du travail provient donc essentiellement de l'encadrement de l'atelier.

Mais les détenus font, de leur côté, une réticence de productivité. Un détenu fraiseur ayant déjà exercé une activité identique à l'extérieur reconnaît que les rythmes de travail sont beaucoup plus lents en prison, que bien souvent il est obligé de ralentir son propre rythme pour ne pas rester trop longtemps sans rien faire, en attendant la suite du travail. Lorsque nous lui avons demandé ce qu'il ferait si sa charge était constamment assurée, il nous a répondu qu'il travaillerait à un rythme "à peu près" normal. Cet "à peu près" donne la limite des performances de ce détenu : en effet, explique-t-il, "je fais le même travail qu'à l'extérieur, et vous voyez combien je suis payé".

II - L'avenir de l'atelier

Il n'y a pas de contradiction entre la satisfaction exprimée par le patron quant à la productivité des détenus et leur comportement. M. A. raisonne en instantané, à un moment donné ; si un goulot d'étranglement menace, il sait que les détenus sauront fournir l'effort supplémentaire qui le tirera d'embarras. La réussite de tels "coups de collier", qui ont d'ailleurs valu des primes exceptionnelles aux détenus (200 francs en juillet par exemple), s'explique par le comportement du contremaître mais aussi par le fait que les détenus établissent une causalité directe entre les résultats de l'entreprise et la stabilité de leur emploi. Certains s'intéressent d'ailleurs à l'activité proprement dite de A. et s'inquiètent même des prévisions de charge de la société.

Mais si on observe sur la durée, les réserves de productivité apparaissent considérables. Une telle situation, inacceptable pour n'importe quelle entreprise extérieure a pu se perpétuer dans cet atelier pour plusieurs raisons :

- malgré tout, les pièces produites par Muret restent moins chères que ce qu'un sous-traitant pourrait proposer. A. apprécie le fait de conserver la maîtrise des productions et son encadrement. L'objectif essentiel étant ainsi atteint, il n'est pas primordial (du moins pour l'instant) pour le patron, fort occupé par ailleurs, de consacrer du temps et une énergie importante pour relever la productivité de l'atelier de Muret ;
- un équilibre existe au sein de l'atelier entre détenus et contremaître. Celui-ci a la disponibilité suffisante pour gérer moins de 10 détenus et est épaulé par quelques-uns d'entre eux, suffisamment qualifiés. En fait, ce que nous constatons aujourd'hui, c'est qu'une équipe s'est formée, et cela semble être le résultat de la stratégie mesurée et réaliste du patron de l'entreprise. Ce dernier estime

qu'un atelier pénitentiaire ne doit pas dépasser 10 personnes avec un seul chef d'atelier, et qu'il faut du temps avant d'obtenir une équipe bien soudée. Pour cela, il a démarré la production en minimisant volontairement ses besoins en personnel, afin d'embaucher par la suite. Cette prudence se comprend quand on connaît les difficultés auxquelles se heurte un concessionnaire en situation de sureffectif ;

A. est d'autant plus conscient de ce problème que l'administration a, selon lui, exercé des pressions, d'une part en voulant lui imposer une personne qui ne lui convenait pas (création d'un clan...), d'autre part en retardant le déclassement d'un détenu dépressif.

Mais un tel statu quo ne peut se maintenir longtemps. A. n'a d'ailleurs par l'intention de laisser les choses en l'état. Il envisage, de son côté, d'intervenir au niveau du contremaître (changement de ce dernier ?) et attend de l'administration essentiellement des efforts en matière de liberté de circulation des véhicules. Pour lui, les obstacles à l'entrée et à la sortie des camions sont le problème majeur du travail en milieu fermé. Les contraintes d'un chef de petite entreprise sont telles qu'une attente prolongée est un coût insupportable : il est fréquemment dans l'obligation de renoncer et de faire demi-tour devant le mur d'enceinte. Une autre de ses préoccupations est le peu de sensibilisation du personnel de surveillance aux difficultés qu'il peut rencontrer et plus généralement aux conditions du travail industriel.

Enfin, une aspiration très forte au travail en journée continue est ressortie de notre enquête sur l'atelier A. . C'est un souhait que le patron a fait partager aux détenus. L'objectif est moins d'allonger la durée d'utilisation des équipements que de supprimer les temps morts dus aux mouvements. Ce que les détenus font en une journée actuellement, ils le feraient mieux sur un temps plus court, sans les interruptions qui hachent le rythme de travail. Un horaire de travail plus compact, c'est moins d'heures à payer pour le concessionnaire ; la meilleure concentration des détenus qui résulterait des nouveaux horaires tendrait à améliorer la qualité ; l'absentéisme diminuerait néces-

sairement et les détenus pourraient procéder à une meilleure allocation de leur temps en détention. Tel est le "carré magique" proposé par A. . Réalisable ou pas, ce schéma a au moins le mérite de montrer que même un atelier considéré comme satisfaisant à tous points de vue (par sa taille, la nature des tâches, les salaires qui y sont pratiqués, les bonnes relations avec l'administration...) est encore loin d'atteindre son optimum d'efficacité.

L'ATELIER D. A MURET

Le choix de l'atelier D. s'est imposé de lui-même : d'abord son activité, la réparation de moteurs, est originale en prison et peut être supposée attrayante pour les détenus ; ensuite, son implantation est récente et un développement dans plusieurs autres centres de détention est amorcé ; enfin la mise en route et le fonctionnement de l'atelier de Muret se sont heurtés à de multiples difficultés, jusqu'à en compromettre l'existence. Au-delà des caractéristiques propres à cette société, étudier cette expérience permet de dégager avec un relief particulier les entraves à la productivité en milieu pénitentiaire.

I - Implantation et constitution de l'actuel atelier D.

1.1 - Implantation à Muret et motivations du concessionnaire

La décision d'ouvrir un atelier de réparation de moteurs en détention a été prise par le gérant M. D. après une rencontre avec le délégué à l'emploi de la Direction Régionale de Toulouse.

Interrogé sur ses raisons, le concessionnaire a cité immédiatement la faiblesse des prix de revient. Pour lui, faire travailler en prison est rentable si l'on obtient le même rendement qu'à l'extérieur. D'autres facteurs l'ont attiré : l'attrait de l'inconnu, une main d'oeuvre non syndiquée, sans délégué du personnel... Dans l'esprit du concessionnaire, l'atelier de Muret était une étape préliminaire avant une expansion dans d'autres établissements. Ce projet a déjà eu un commencement de réalisation puisqu'un second atelier de mécanique automobile s'ouvre au CD d'Eysses.

Le développement de cette société, petite SARL d'une trentaine de salariés s'expliquait aisément : le marché des moteurs d'occasion est actuellement porteur notamment avec l'étranger, et l'entreprise n'arrivait plus à satisfaire son plan de charge. Faire face à une crise de croissance et accroître rapidement le potentiel de production à moindres frais, tel était le pari sur le travail pénitentiaire fait par la société.

1.2 - Le déroulement de l'expérience

L'atelier D. s'est ouvert à Muret en octobre 1984 et a atteint début 85 les 20 postes de travail initialement prévus ; en décembre 84 la société déposait son bilan et était mise en règlement judiciaire. Cette situation précaire ne pouvait pas être sans influence sur la marche de l'atelier : la présence du syndic imposait une gestion financière serrée, en particulier des approvisionnements. Cette contrainte a pesé lourdement sur l'unité de production et ce problème se pose encore.

Toutefois il faut reconnaître que la cessation de paiement n'avait nullement un caractère dramatique ; le déficit correspondait à peu près au chiffre d'affaires mensuel de la société et le carnet de commandes était bien rempli. Le problème temporaire de trésorerie a entraîné néanmoins une restructuration importante de l'atelier extérieur, avec de nombreux licenciements. Le tout aboutissait à un nouveau partage des tâches entre les deux unités de production : l'atelier extérieur se réserve les moteurs à l'unité et travaille sur demande téléphonique, l'atelier pénitentiaire est consacré aux séries suivies, donc à des travaux plus répétitifs demandant moins de qualifications.

Cette division des tâches n'est cependant pas rigide : l'atelier de Colomiers peut travailler en parallèle avec Muret pour certaines commandes et prépare des pièces ou des moteurs qui seront

utilisés en détention. Ainsi il peut arriver que l'atelier pénitentiaire soit directement en concurrence avec son homologue extérieur. Théoriquement Muret devait assurer au moins la moitié de la production de l'entreprise ; cela signifiait que la levée de la tutelle du syndic dépendait de la capacité de cet atelier à produire en quantité et qualité nécessaires.

Cette exigence n'a pas été remplie. Malgré des effectifs importants, l'atelier de Muret n'a pas réussi à atteindre les quotas prévus de production. Sa brève histoire a été marquée d'une succession de crises : milieu juin 85, départ brutal du contremaître ; quelques jours plus tard, arrivée du contremaître actuel ; août, réduction drastique des effectifs qui passent de 21 à 12 personnes. Cette diminution s'accompagne d'une réorganisation profonde du travail et d'une redéfinition des tâches. En octobre 1985, date de notre enquête, l'atelier semble avoir retrouvé un certain équilibre et le malaise des derniers mois s'être estompé. Mais il n'en reste pas moins que l'entreprise doit faire face à un procès dû à des défauts de qualité, qu'outre les frais éventuels de justice, elle a perdu cette commande qui représentait sa première ouverture sur l'étranger. A terme son existence est menacée, et elle rend responsable l'atelier de Muret de ces graves circonstances. Examinons d'un peu plus près ses critiques et leur portée exacte.

II - Un atelier quasi-improductif jusqu'en août 1985

2.1 - Le constat

L'atelier ouvert en octobre bénéficiait de conditions a priori favorables : d'une part toute nouvelle activité suscite de l'intérêt parmi les détenus et le contenu du travail ne pouvait que confirmer cet attrait ; d'autre part un des détenus affecté à cet atelier était particulièrement compétent, puisque garagiste de métier, il était très motivé, et de plus prêt à assurer un rôle de formation dans la nouvelle équipe. L'atelier était dirigé par un contremaître de la société. Enfin la proximité géographique de la maison-mère était un atout supplémentaire.

Toutefois, après un début normal, la situation allait se dégrader rapidement pour aboutir à une quasi improductivité de l'équipe. Le tableau suivant qui rassemble différents éléments sur l'activité de l'atelier pour les 5 premiers mois de fonctionnement illustre pleinement cette détérioration.

Deux observations peuvent être faites à partir de ce tableau :

- * Le taux d'absentéisme est relativement élevé mais n'atteint jamais un niveau critique. Il est à peu près stable sur la période étudiée. L'examen des feuilles d'absence montre qu'il s'agit le plus souvent de détenus qui cessent totalement de venir au travail et dont le déclassement n'intervient que plusieurs jours après. Sur ces 5 premiers mois on enregistre 5 déclassements et sur les 17 détenus figurant dans la liste de janvier, 11 sont encore présents fin avril.
- * L'examen des quantités produites est révélateur de la paralysie qui gagne progressivement l'atelier. Le niveau de production en avril est équivalent à celui de décembre, malgré le doublement des effectifs !

	DEC 84	JANV 85	FEV 85	MARS 85	AVRIL 85
Nombre moyen de détenus classés	10	15	15,5	20	19,5
Heures théoriques de travail (sur la base de 7h /jours)	1050	2179	2044	2919	2813
Heures effectives (A)	980	1954	1895	2636	2634
Taux d'absentéisme	6,7	10,3	7,3	9,7	6,3
Nombre de moteurs produits (B)	67	112	93	113	68
Nombre d'heures pour un moteur (A/B)	14,6	17,4	20,4	23,3	38,7

Le ratio que nous avons calculé, à savoir le nombre d'heures de travail de l'équipe pour un moteur et qui reflète l'efficacité globale de l'atelier, témoigne également de cette détérioration. D'une moyenne de 15 heures par moteur en décembre, on passe à 23 heures en mars 85, puis 39 heures en avril, mois exceptionnellement mauvais. Ainsi la croissance du nombre des détenus employés s'accompagne d'une perte concomitante d'efficacité.

Dans le cas de cet atelier il est possible d'évaluer grossièrement une production théorique correspondant aux normes de l'atelier extérieur. On compte en effet qu'il faut 3 heures à un monteur pour faire un moteur. Pour le mois de mars 85, avec ses 10 postes de monteurs, l'atelier de Muret s'il avait suivi ce rythme aurait pu alors produire 370 moteurs (*). Ainsi la production pénitentiaire était en mars 85 environ trois fois inférieure à la normale extérieure.

Enfin, pour terminer ce constat, il faut signaler le grave problème de qualité qui s'est posé, puisque au moins une partie des moteurs fabriqués à Muret ont été retournés par le client, ce qui est à l'origine de sérieuses difficultés judiciaires et financières pour l'entreprise.

(*) le calcul a été effectué de la façon suivante :

- a) calcul du nombre d'heures de travail des 10 monteurs, sachant qu'ils travaillent effectivement 6h par jour. (soit 1230 heures)
- b) à ce total, on applique le taux d'absentéisme du mois en supposant qu'il est identique à celui de l'ensemble de l'atelier (soit 9,7 %), ce qui donne 1111 heures de travail.
- c) il suffit de diviser par 3 ce nombre pour obtenir la production potentielle de moteurs.

Le second contremaître que nous avons rencontré à ses débuts à Muret, puis après quelques mois a fait état de l'impossibilité de diriger ces 20 personnes et s'est résolu en août, avec l'appui de l'administration, à revenir à un effectif de 12 personnes.

Pour comprendre le mauvais fonctionnement de l'atelier, deux facteurs nous semblent alors plus pertinents que ceux avancés par le concessionnaire. En premier lieu, il est probable que le premier contremaître ne s'est pas adapté aux conditions spéciales du travail en détention, ce qui souligne une fois de plus l'importance d'un bon encadrement pour la productivité. En second lieu, nous retrouvons ici un effet taille : l'effectif optimal ne doit pas dépasser une dizaine de détenus pour un contremaître.

Ainsi les explications doivent être saisies dans leur enchaînement : la situation de l'entreprise l'a contrainte à reporter une grande partie de la production sur le nouvel atelier pénitentiaire. Ceci a entraîné une croissance trop rapide des effectifs sans un renforcement de la maîtrise. Le résultat a été la destabilisation de l'atelier.

III - La restructuration d'août 1985

3.1 - La réorganisation de l'équipe

Le contremaître qui a procédé à la réduction des effectifs poursuivait trois objectifs :

- 1) former une équipe sur laquelle il exercerait un véritable encadrement,
- 2) améliorer la qualité de la production,
- 3) améliorer la productivité. Aussi il a modifié en profondeur l'organisation du travail selon les grandes lignes suivantes :

- suppression de la moitié des postes de montage et aménagement de ces postes. Chaque monteur a désormais 5 moteurs au lieu d'un seul en cours de montage, ce qui permet des gains de temps par répétition de la même opération sur les 5 moteurs à chaque stade du montage.

- création d'un poste de magasinier, qui répond à plusieurs besoins. D'abord le contremaître en espère une amélioration de la qualité par élimination des erreurs sur les pièces à monter pour chaque type de moteur; ensuite, la constitution des stocks tampons permet d'échapper aux irrégularités dans les approvisionnements, problème permanent et lié en partie à la gestion du syndic. C'est aussi une réponse aux contraintes pénitentiaires et aux difficultés d'accès.

Enfin, cela diminue les temps morts liés à l'absence d'une pièce et doit donc augmenter la productivité.

- mise en oeuvre d'un contrôle qualité strict rendu possible par la diminution des effectifs. Aucun moteur ne part sans le visa du contremaître (effectivement il n'y a pas eu de retour garantie depuis l'application de cette méthode).

- principe de fixité des postes dans l'atelier. Toutefois, cette règle n'est pas appliquée avec rigidité : certains détenus monteurs peuvent être placés temporairement aux culasses (opération en aval du montage) si une rupture de stock les empêche d'achever les moteurs.

L'application des mesures a immédiatement eu des effets positifs et a été bien acceptée par les détenus. Même les déclassements n'ont pas suscité de rancœurs ; la plupart des personnes concernées s'attendaient, nous a-t-on dit, à quitter l'atelier et avaient conscience d'avoir franchi le seuil de tolérance. La production est revenue à un niveau honorable : 30 moteurs en moyenne par semaine, ce qui est à peu près équivalent à la production antérieure, mais avec un effectif deux fois moins important. La qualité a connu également une amélioration nette.

3.2 - Les freins à la croissance de la productivité

Toutefois ces bons résultats sont encore jugés insuffisants par le contremaître qui estime qu'une production de 50 moteurs par semaine, chiffre correspondant aux normes de rendement à l'extérieur, devrait être atteinte. Selon lui, l'écart ne s'explique pas ou peu par le manque de savoir-faire ; les temps de montage des bons éléments de son équipe sont tout à fait équivalents à ceux de l'extérieur.

Les principaux freins à la croissance de la productivité sont de deux ordres :

- l'organisation du travail choisie n'est pas calquée sur le modèle de l'atelier d'origine. En particulier, le contremaître a renoncé à son projet initial de constituer des équipes de polyvalents. Il s'est heurté à l'individualisme des détenus, phénomène largement répandu en détention, et a dû composer avec cette donnée propre au milieu carcéral.

- l'obstacle majeur à l'époque de l'enquête était l'approvisionnement ; les fréquentes ruptures de stocks entraînaient des temps morts et obligeaient le contremaître à déplacer souvent les détenus d'un poste sur l'autre pour les occuper au maximum. Ce défaut d'approvisionnement a un effet négatif sur la productivité, d'abord par le chômage technique qu'il génère, ensuite par le ralentissement du rythme de travail, l'opérateur ayant naturellement tendance à répartir sa charge de travail dans le temps. Les rigidités du règlement pénitentiaire rendent impossibles un approvisionnement souple, au coup par coup et imposent la constitution de stocks tampons. Mais cette solution est contradictoire avec la situation financière de l'entreprise et la gestion très serrée du matériel. Or le magasinier, à qui revient de trouver un équilibre entre ces deux exigences opposées, ne possède pas la qualification nécessaire pour ce poste difficile. Ainsi le principal frein à la productivité relève à la fois de l'entreprise, de l'établissement pénitentiaire, de l'absence de main d'oeuvre, chacun imposant des contraintes inconciliables.

3.3 - Le mode de rémunération

Dans notre étude de la marche de l'atelier, la rémunération ne nous est pas apparue comme un facteur déterminant. Les détenus de D. sont actuellement payés à l'heure, avec un taux horaire allant de 12 F à 25 F. Certes, ils comparent ces tarifs à ceux du milieu libre et beaucoup trouvent naturel de ralentir le rythme du travail. Nous retrouvons ici le phénomène général d'autolimitation du rendement. Mais cette limite à l'accroissement de la productivité n'est actuellement pas sensible, compte tenu des problèmes vus plus haut.

Il n'empêche que la question du salaire est actuellement largement débattue dans l'atelier et que sa résolution influe à terme sur le rendement. Le concessionnaire propose en effet de passer à un système de rémunération à la pièce avec une prime de qualité mais cette modalité n'est pas souhaitée par le contremaître. Voyons brièvement les

les éléments du débat. Qu'attend le concessionnaire de ce changement ? Il est persuadé que cela entraînerait un relèvement de la productivité et que l'intéressement à la qualité serait le moyen le plus efficace pour améliorer cet indicateur. L'idée du paiement à la pièce est effectivement approuvée par une majorité de détenus et peut avoir l'effet recherché dans la mesure où certains d'entre eux ont de gros besoins d'argent.

Toutefois ce changement peut aussi avoir des effets négatifs. En premier lieu, même les détenus favorables au paiement à la pièce s'y opposent dans les circonstances présentes, à cause des défauts d'approvisionnement et du chômage technique.

Ensuite, même avec un approvisionnement normal, les effets sur la productivité risquent de s'épuiser très vite. En effet, le détenu se fixe en général un minimum cantinable correspondant à ses besoins et n'aura aucune raison d'aller au-delà. Enfin le contremaître redoute les écarts de productivité qui se créeront entre les membres de son équipe.

Quant à la prime de qualité, son action ne peut être positive que si les défauts de montage proviennent majoritairement du détenu. Or une partie de ces problèmes est liée à la qualité des pièces fournies par l'atelier extérieur. Cette prime risque alors d'être une source de contestation sans fin et d'accroître les tensions entre les deux unités de l'entreprise. De plus, le contremaître a constaté que les erreurs étaient plutôt dues à des manques de connaissances qu'à une mauvaise volonté caractérisée. On peut alors supposer que la stabilisation de l'équipe et l'accroissement du temps de formation influenceront plus fortement sur la qualité que les primes.

L'examen de la première année de fonctionnement de l'atelier D. à Muret nous permet finalement de dégager les principaux éléments suivants.

Il est certain que la très grande fragilité financière de l'entreprise a eu une influence fâcheuse sur la marche de l'atelier et se ressent encore maintenant. Toutefois cette conjoncture ne peut à elle seule expliquer les dysfonctionnements observés, surtout lors des premiers mois.

D'une part il semble évident que les effectifs ont crû beaucoup trop vite, sans préparation suffisante et sans véritable réflexion sur les spécificités pénitentiaires. L'entreprise n'a vu qu'un côté de la question, à savoir son besoin immédiat d'accroître les capacités de production, et n'a pas perçu les risques inhérents à son projet. Faute de moyens et/ou d'une analyse correcte des difficultés, elle n'a pas, en particulier, renforcé l'encadrement de l'atelier. D'autre part le signal d'alarme que constituait le rendement décroissant de l'atelier n'a que tardivement déclenché une réorganisation. Cette lenteur de réactions est certainement liée à une mauvaise coordination entre l'établissement pénitentiaire et l'entreprise.

En effet le succès d'une implantation en milieu carcéral dépend étroitement des relations qui s'instaurent entre l'établissement d'accueil et le concessionnaire. L'ouverture d'un atelier ne peut pas s'improviser ; il faut prévoir une longue phase d'adaptation où l'entreprise prend progressivement conscience des spécificités de son nouvel environnement et où réciproquement l'établissement doit s'efforcer de faciliter la marche de l'atelier. Dans le cas de D. , il semble que le concessionnaire ait sauté cette étape et ait cherché à imposer et non à négocier ses conditions. Faute d'un vrai dialogue, les difficultés se sont accumulées au point de remettre en cause l'existence même de l'atelier.

L'ATELIER E A MURET

I - Présentation générale de l'atelier E

L'atelier E diffère des autres cas que nous avons examinés à Muret à divers titres. D'abord, c'est un atelier ancien, implanté depuis une quinzaine d'années. Ensuite il appartient à une entreprise assez importante de 500 salariés, elle-même filiale d'un grand groupe nationalisé. Enfin il touche à un secteur prestigieux, l'aéronautique, et pour les détenus il n'est pas indifférent de savoir que la pièce qu'ils usinent sera montée sur un Concorde... Toutefois, même si les tâches sont mécanisées (tournage, fraisage, perçage), l'entreprise ne donne à Muret que des travaux simples d'usinage et jamais de pièces vitales.

L'atelier de Muret a subi de plein fouet la crise extérieure, en janvier 84; l'effectif est passé de 25 détenus à 14. Cette décision était la conséquence de la réduction du carnet de commandes, mais aussi de la pression exercée par les sous-traitants de E qui admettaient mal que les détenus travaillent alors qu'eux étaient obligés de licencier.

Depuis l'effectif est resté à peu près stable malgré les variations du plan de charge, la direction E répugnant à "jouer à l'ascenseur" avec les détenus. La réduction de moitié de l'équipe n'a pas entraîné de changement dans l'encadrement. Celui-ci est assuré par deux contremaîtres qui ont 15 ans et 11 ans d'ancienneté dans l'atelier pénitentiaire. E tient à garder un taux d'encadrement élevé pour des raisons de sécurité et pour assurer plus facilement la formation des opérateurs, la surveillance de la qualité du travail. Ainsi, lorsque les effectifs étaient montés à 40 détenus, 3 contremaîtres en assuraient l'encadrement.

Un certain nombre de tâches sont considérées comme très peu ou peu qualifiées : le contrôle des pièces, l'ajustage, le perçage, le montage. D'autres, au contraire, demandent une bonne qualification, comme le travail sur le tour ou sur fraiseuse. Mais, dans l'ensemble, tous les postes exigent une formation assez longue (4 à 5 mois) qui tient à la nature délicate du travail et à la précision exigée. A plusieurs reprises les contremaîtres nous ont dit qu'ils avaient l'impression d'assurer une quasi-formation permanente. Sous ces conditions, il est compréhensible que l'entreprise cherche à avoir une main d'oeuvre très stable. Pour cela elle recourt à un système de rémunération qui favorise l'ancienneté; du fait de la diversité des pièces à usiner, la rémunération à l'heure a été choisie. Une grille a été créée avec une quasi-garantie de progression tous les 3 mois ; de plus une prime trimestrielle est accordée qui va de 0,5 % du salaire des 3 derniers mois au bout de 18 mois de présence à 2,5 % au bout de 54 mois. Toujours dans le but de stabiliser la main d'oeuvre et de diminuer les temps de formation, on peut noter que les contremaîtres ont longtemps participé au centre de formation ; l'idée était de préparer les détenus au travail de l'atelier, et de s'assurer ainsi un flux de main-d'oeuvre titulaire de CAP.



II - Place de l'atelier pénitentiaire dans l'entreprise

Si l'atelier de Muret s'intègre tout à fait dans la production de l'entreprise, on ne peut néanmoins pas le comparer avec les ateliers extérieurs E . En effet ce sont les travaux les plus simples qui sont envoyés à Muret, ceux pour lesquels il serait dommage d'affecter la main d'oeuvre extérieure plus qualifiée. L'atelier pénitentiaire est considéré comme une soupape de sécurité, au même titre que les autres sous-traitants. De ce fait, la charge de travail de l'atelier de Muret sera très variable. Selon la direction de E , 40 % des effectifs ont une charge à peu près constante, contre 70 % de l'atelier extérieur. On voit immédiatement que les problèmes de productivité vont se poser en termes de capacités de réponse à une hausse temporaire de l'activité.

Toutefois l'entreprise ne peut se permettre d'ajuster étroitement les effectifs aux variations de charge. Outre son éthique en la matière, les longs délais de formations le lui interdisent. Alors, parce qu'elle tolère à certains moments un sous-emploi rétribué, elle est d'autant plus exigeante sur la possibilité de disposer de toute sa main d'oeuvre à tout instant. L'absentéisme, son caractère imprévisible sont alors très mal ressentis : que les deux détenus affectés à la section tour prennent leur permission en même temps et la section est paralysée. Il est révélateur que l'absentéisme de Muret soit suivi de très près par la direction de l'entreprise. Les taux atteints sont jugés excessifs (voir annexe E) et E qui tâche de garder un effectif à peu près constant et peut-être au-dessus de ses besoins réels a alors l'impression que l'administration "ne joue pas le jeu".

Les problèmes de productivité

De l'avis de toutes les personnes interrogées, l'atelier de Muret pourrait être plus productif. Ainsi La direction de E le trouve moins performant qu'un sous-traitant. Un des deux contremaîtres reconnaît que sur beaucoup de travaux, il sera moins efficace que

l'extérieur et qu'il ne sera pratiquement jamais meilleur. De plus la maîtrise est amenée à refuser certaines tâches urgentes car elle n'est pas sûre de pouvoir respecter les délais. En effet non seulement la productivité est plutôt basse, mais elle est aléatoire : "les temps de production évoluent d'un jour à l'autre". Enfin, tous les détenus que nous avons rencontrés sont unanimes à reconnaître que le rythme du travail n'est pas excessif, rejoignant en cela l'avis du contremaître "aucun ne sue la chemise".

Les explications de cette situation sont multiples et il est difficile d'évaluer la part qui revient à chacune, d'autant plus que certains facteurs sont corrélés. Néanmoins on peut schématiquement analyser d'une part les données inhérentes à cet atelier, et d'autre part les contraintes spécifiquement pénitentiaires.

Pour E, une première grande source de sous-productivité est liée à la main d'oeuvre employée. Les détenus, selon eux, n'ont pas un comportement "normal", ne sont pas des ouvriers comme les autres. L'aspect humain doit être pris en compte par le contremaître, une tolérance implicite est acceptée du fait qu'il s'agit de prisonniers... Cette attitude contribue certainement à créer une bonne atmosphère dans l'atelier, les détenus apprécient et jouent de cette indulgence.

Certes les détenus ne constituent pas, de toute évidence, une main d'oeuvre de choix. Beaucoup sont non-qualifiés, d'aucuns ont de réels problèmes psychologiques ou des soucis qui nuisent à leur travail. Toutefois, le postulat d'une main d'oeuvre "spéciale" n'explique pas tout et peut au contraire nuire à la compréhension du phénomène.

En effet les détenus ont tout à fait conscience de leur auto-limitation de rendement. Comme les tâches se rapprochent de celles faites à l'extérieur, ils établissent naturellement des comparaisons de

salaires et freinent leur rythme parce qu'ils s'estiment sous-payés. Ceci est particulièrement vrai pour ceux qui ont été employés à l'extérieur dans des ateliers équivalents, sauf s'ils veulent garder la main pour être réembauchés à leur sortie. L'ambiguïté de leurs rapports avec E peut aussi nuire à leur productivité. Nous avons vu que E cherchait à favoriser la stabilité de sa main d'oeuvre. Par conséquent, certains des détenus ont une ancienneté importante dans l'atelier (plus de 10 ans). Néanmoins ils savent qu'à leur sortie ils ne seront jamais embauchés par E, à cause de leur casier judiciaire, et qu'au mieux ils obtiendront un certificat d'emploi, mais avec mention de l'atelier pénitentiaire. Les effectifs individuels ne peuvent donc favoriser la réinsertion ultérieure, ce qui décourage la bonne volonté de certains.

Parmi les contraintes proprement pénitentiaires, on retrouve les problèmes déjà rencontrés à Muret ou dans les autres sites de l'étude. Ainsi les difficultés d'entrée et de sortie de l'établissement nous ont été souvent citées. Elles pénalisent l'atelier dans ses réapprovisionnements et dans la marche du travail ; une opération simple d'affûtage, réalisée immédiatement à l'extérieur, demande un délai d'un ou deux jours. Là encore les rigidités du monde carcéral sont fortement ressenties dès qu'un aléa surgit dans la production.

Le deuxième grand sujet de mécontentements est la qualification insuffisante des détenus. E se plaint de trouver de moins en moins de gens qualifiés, par exemple des mécaniciens, et certains travaux qui pourraient être sous-traités à Muret ne le sont pas faute de personnel compétent. Comme les machines n'ont pratiquement pas changé depuis 10 ans, on peut supposer que la complexité des tâches est restée à peu près la même. La dégradation constatée correspondrait alors à une baisse du niveau professionnel des détenus arrivant à Muret.

Il serait intéressant de déterminer si l'observation faite par E est exacte et si elle est liée à un phénomène général, à un changement des critères d'affectation, ou à une modification du comportement des détenus, les plus qualifiés refusant le travail en atelier et prenant le statut d'étudiant.

Enfin, la sous-productivité est liée aussi aux caractéristiques de l'atelier du fait du petit nombre d'heures effectives de travail et de la nature des tâches, l'atelier de Muret est équipé avec des machines anciennes, déjà totalement amorties. Seul l'outillage à main, dont l'achat est laissé à la responsabilité de la maîtrise, peut être neuf. Par conséquent les techniques utilisées sont obsolètes pour la plupart et moins performantes qu'à l'extérieur.

Le contenu même du travail ne favorise pas la recherche de la productivité. Il est difficile d'améliorer les temps sur de petites séries. De plus, comme il s'agit de matériel aéronautique, la précision demandée est élevée et l'exigence absolue de qualité prime. Les contre-maitres auront donc tendance à fermer un peu les yeux sur les cadences si la qualité du produit est parfaite.

Plus généralement on a l'impression que l'amélioration de la productivité n'est pas prioritaire pour E . Muret doit assurer une charge de travail le mieux possible en fonction de ses disponibilités. Ce qui compte pour E , c'est de disposer d'un vase d'expansion et non de trouver la meilleure combinaison productive. Mais cette optique ne se comprend qu'avec les faibles coûts salariaux du travail pénal qui permettent à l'atelier de Muret d'être compétitif face aux autres sous-traitants.

Par la qualité et le sérieux du travail, l'atelier E de Muret est considéré comme l'un des meilleurs de l'établissement. C'est un atelier sans problème aigu, avec un encadrement solide et apprécié par les détenus. Toutefois ces résultats positifs ne doivent pas masquer la situation réelle. En fait l'atelier de Muret n'est pas vital pour l'entreprise, bien au contraire. Deux raisons expliquent son maintien dans l'établissement. D'abord le poids de l'histoire, des habitudes acquises. Sa suppression entraînerait le délicat problème du reclassement des contremaitres qui, situés un peu à l'écart de l'entreprise, n'ont pas vraiment pu suivre les évolutions technologiques. S'y ajoute le sentiment vague de travailler pour la réinsertion, mais sans que cela prenne une forme concrète d'intervention à la sortie de prison.

En effet un concessionnaire n'est pas un philanthrope. Si l'atelier de Muret subsiste, c'est parce qu'il est malgré tout plus rentable que les autres sous-traitants. Mais il faut que cette rentabilité soit évidente pour que l'entreprise supporte les pesanteurs, les tracasseries du milieu carcéral. Si les salaires augmentaient au point que l'atelier devienne à peine plus compétitif que les autres sous-traitants, il est probable que le concessionnaire préférerait se retirer plutôt que d'essayer de mettre en valeur les réserves existantes de productivité. Sauf à supposer que l'administration procède à de sérieux réaménagements (allongement des horaires, accélération des communications avec l'extérieur).

ANNEXE E

Pour approfondir la question de l'absentéisme chez E , nous sommes partis des tableaux nominatifs de présence établis dans l'atelier et qui servent de base pour le calcul des salaires. Sachant que les détenus ne peuvent s'absenter que par matinées (4 heures) ou par après-midi (3 heures) entières, cette grille nous permet de voir immédiatement quel détenu a manqué, par exemple, une matinée car il ne lui est compté que 3 heures. Malheureusement ces feuilles ne précisent pas les motifs des absences individuelles. Le taux d'absentéisme calculé ici est le rapport :

$$\frac{\text{total des heures perdues par mois calendaire}}{\text{total des heures théoriques de travail}}$$

Le total des heures théoriques de travail est calculé sur une base de 7 heures par jour ouvré et par détenu classé. Toutefois, lorsqu'une grève du personnel administratif a fait perdre une demi-journée de travail à l'ensemble de l'atelier, nous n'avons pas comptabilisé ces heures dans le total des heures théoriques, ni dans celui des heures perdues. En effet il s'agit là d'un phénomène perturbateur qui n'a rien à voir avec l'absentéisme des détenus. En revanche, l'après-midi consacrée au don du sang par l'ensemble de l'atelier a été compté dans les heures perdues ; par conséquent, nous avons considéré que la journée théorique aurait dû être de 7 heures.

Nous obtenons finalement le tableau suivant pour la période février 85 - juin 85 :

ABSENTEISME A E MURET (Février 85 - Juin 85)

	Nombre d'heure Théoriques	Nombre d'heure perdues	Taux d'absen- tisme	Remarque
Février 1985	1820	148	8,1 %	un après-midi perdu pour don du sang (soit 39 h, ce qui représente 26 % des 148 h)
Mars 1985	1865	152	8,2 %	une demi-journée perdue pour grève de P.A. (soit 39 h). Celle-ci n'est pas comprise, ni dans les heures perdues ni dans le total d'heures
Avril 1985	2044	190	9,3 %	
Mai 1985	1631	134	8,2 %	un après-midi perdu pour don du sang (36 h, 27 % des 134 h)
Juin 1985	1806	161	8,9 %	

Sur les 5 mois étudiés, le taux d'absentéisme oscille entre 8,1 % et 9,3 %. Un tel niveau n'est certes pas négligeable et pénalise l'atelier, toutefois nous sommes loin des chiffres beaucoup plus élevés avancés par la direction de E qui ne fait pas un calcul d'absentéisme proprement dit, mais compare les heures théoriques d'un mois aux heures réellement payées, ce qui n'est pas tout à fait identique. Une deuxième surprise est la relative régularité de ce taux ; toutefois il n'est pas impossible que l'absentéisme soit plus fortement prononcé en décembre, période de nombreuses permissions de sortir.

Des résultats assez bons n'ont rien d'étonnant. L'atelier E est connu à Muret pour son sérieux et les détenus que nous avons rencontrés l'ont souvent donné comme exemple d'une direction humaine, mais ferme. Si l'on ajoute que la diminution des effectifs de janvier 84 s'est faite aux dépens des plus mauvais éléments, il est tout à fait normal que l'absentéisme ne prenne pas des proportions excessives.

Cela dit, et là nous rejoignons la Direction de E, en sus de l'absentéisme, des heures de travail sont perdues, indépendamment de la volonté de l'entreprise. Une après-midi de grève du personnel administratif fait grimper le taux d'heures perdues de plus de 2 %.

SYNTHESE

LES RESULTATS ET LEUR PORTEE

1.1. Limites de l'étude

Il n'est pas inutile de répéter que les remarques générales que nous ferons sur la productivité en milieu carcéral doivent être utilisées avec prudence. Notre travail ne prétend nullement à l'exhaustivité et les observations sur le terrain nous ont convaincus de la diversité des situations d'un établissement à l'autre. Quoi de commun entre l'énorme maison d'arrêt de Fleury-mérogis où les ateliers ont été intégrés à la conception architecturale et une petite et ancienne maison d'arrêt comme Montauban où une dizaine de postes de travail ont été créés et où deux concessionnaires partagent le même local ? L'échantillon n'est donc pas représentatif surtout en ce qui concerne les maisons d'arrêt, mais pour satisfaire cette exigence, il aurait presque fallu visiter toutes les prisons françaises.

A la limitation dans le choix des sites de l'étude s'ajoute la limitation dans le temps. Nos observations s'étalent environ de mars à octobre 1985. Or la réalité carcérale est extrêmement mouvante. Toutes les parties prenantes au travail pénal (concessionnaires, administration de l'établissement, détenus) sont susceptibles de changer très vite. Aussi les résultats correspondent à une photographie à un instant donné des conditions du travail pénal.

Enfin le champ de l'analyse a été restreint au travail en ateliers tenus par des concessionnaires. Nous avons donc exclu l'étude des ateliers de la régie, et les autres formes de travail salarié accessibles aux détenus (travail en cellule, service général, semi-liberté). Dernière restriction : les impératifs de délai nous ont contraints à sélectionner certains concessionnaires après une visite approfondie de tous les ateliers, selon l'intérêt qu'ils présentaient. Nous avons voulu disposer pour chaque établissement de situations contrastées, mais certainement perdu là aussi de l'information.

Néanmoins nous avons choisi un ensemble de concessionnaires qui nous a paru garantir une certaine représentativité. Nous avons veillé à disposer d'une large palette d'activités et de situations (entreprises ne produisant qu'en détention, entreprises sous-traitantes, entreprises avec un atelier à l'extérieur...).

1.2. Les résultats

La question à l'origine de l'enquête est d'apparence simple : quelle est la productivité du travail en concession ? L'interrogation de l'administration venait de la méconnaissance de la productivité réelle des détenus ; or, l'argument d'une sous-productivité importante est utilisé par les concessionnaires pour refuser d'élever le niveau des salaires. L'enjeu est clair : si on compare avec l'extérieur, à travail égal doit correspondre un salaire égal. Il se situe dans un courant de pensée qui voudrait faire du travail pénal le premier instrument de la réinsertion et donc rapprocher le plus possible les conditions carcérales de celles de l'extérieur.

Une deuxième question était implicitement posée : quelles sont les causes de la sous-productivité du travail pénal ? Le terme même de sous-productivité est ambigu. Par rapport à quoi comparer les performances des détenus ? Un atelier équivalent de l'extérieur, un atelier protégé de main d'oeuvre handicapée qui effectue les mêmes tâches, une productivité définie comme "normale" dans les conditions d'équipement de l'atelier pénitentiaire, la productivité que le concessionnaire attend des détenus ?

Comparer par rapport à l'extérieur

Une première solution consiste à chercher une référence à l'extérieur. Mais cette voie ne mène généralement à rien car les différences de conditions de production sont telles que toute comparaison est impossible. Et ceci est tout à fait normal : la faible plage horaire de travail, les charges salariales réduites incitent les entreprises, agent économiques rationnels, à choisir en détention une combinaison productive privilégiant le facteur travail. Dire que la productivité du travail est bien supérieure à l'extérieur n'est alors qu'un truisme, reflet du choix explicite de minimiser le capital. Il faut aussi considérer que certaines entreprises se sont implantées en détention à cause de la concurrence des nouveaux pays industrialisés dont la force réside justement dans un coût minime de la main d'oeuvre. Elles ont donc été obligées d'adopter une stratégie voisine.

Dans deux cas seulement, à Muret, nous avons pu effectuer un rapprochement avec les performances extérieures. Pour l'un des deux concessionnaires, à équipement égal, la main d'oeuvre pénitentiaire est de 10 à 15 % moins efficace que les salariés extérieurs. Pour l'autre le montage d'un moteur prend le même temps à l'extérieur qu'à Muret, pour un niveau de connaissance égal ; néanmoins l'atelier souffrait d'une sous-productivité globale en septembre 1985 de 40 %.

Une autre référence extérieure aurait été l'atelier de handicapés. Par le régime spécial dont il bénéficie, ce type d'atelier concurrence souvent les entreprises de main d'oeuvre en milieu carcéral. Mais là encore les différences sont telles que la comparaison n'apporte rien. On notera néanmoins que certains concessionnaires ont, dans un premier temps, voulu faire travailler des handicapés avant de se replier sur la prison.

Enfin, certains concessionnaires utilisent comme point de repère leurs sous-traitants. Ces derniers sont considérés comme plus performants, mais, là encore, les conditions de production et notamment les équipements, sont peu comparables. -

La productivité est-elle "normale" pour les conditions d'équipement ?

La seconde démarche consiste à déterminer, selon l'équipement et les tâches à accomplir, un rythme de travail "normal" et de mesurer ensuite les écarts à cette norme. En d'autres termes, il s'agit de tester les gains d'efficacité possibles dans un contexte donné. De tous les concessionnaires que nous avons vus, un seul (à Fleury-mérogis) procède de la sorte. Les calculs effectués nous ont montré, rappelons-le, que la sous-productivité réelle des détenus se situait entre 11 % et 15 %. Notons que cette estimation est identique à celle donnée par le concessionnaire de Muret cité plus haut.

La productivité dont le concessionnaire a besoin

Dans la majorité des cas, les concessionnaires ne se livrent pas à des calculs poussés sur les temps de production. Ils estiment globalement les quantités de travail disponibles et ajustent leurs demandes en conséquence.

Lorsqu'on étudie de plus près cette manière de procéder, on s'aperçoit que les temps sont calculés "large". Tout se passe comme si l'entreprise intégrait a priori une certaine improductivité du travail pénal dans sa stratégie. Ses raisons sont multiples : préjugé négatif sur le travail du détenu, prise en compte de l'absentéisme, mauvaise qualification de la main d'oeuvre, etc. Toutefois le calcul implicite n'est pas chiffrable.

Les concessionnaires ont tout à fait conscience que l'atelier pénitentiaire n'est pas au maximum de ses capacités. C'est pourquoi ils l'utilisent comme un vase d'expansion qui peut à tout moment absorber des hausses temporaires d'activité. Ainsi la productivité du travail pénal apparaît variable dans le temps : en temps ordinaire, basse, en deçà d'un effort correct, puis quelques pointes égales ou au-dessus de la "normale". Et dans beaucoup de cas, c'est essentiellement ce que recherche le concessionnaire dans la production en milieu carcéral.



Cette reflexion sur la mesure de la productivité nous conduit finalement à distinguer deux types de concessionnaires.

- le type A, d'entreprises qui, à partir d'une combinaison productive adaptée au travail pénal (où, par conséquent, la main d'oeuvre domine), vont chercher à atteindre régulièrement les plus hautes performances. Ces concessionnaires se préoccupent donc du rendement et cherchent constamment à l'améliorer par intensification du travail.

- le type B pour qui le travail pénal est considéré comme avantageux pour sa parfaite flexibilité. Le concessionnaire tolérera des relachements, une certaine paresse, à condition que l'atelier réponde à la demande. Ces variations de productivité seront plus ou moins grandes selon les fluctuations du carnet de commandes. Le fabriquant de gants et manettes à Poissy constitue un cas extrême d'irrégularités, de pratiques systématiques des à-coups.

II - LES RESERVES POTENTIELLES DE PRODUCTIVITE

Compte-tenu de ces résultats, il apparaît plus fructueux de raisonner en termes de réserves potentielles de productivité, plus ou moins difficiles à mettre en oeuvre. Dans cette partie nous chercherons à identifier les obstacles à leur mise en valeur, selon qu'ils viennent du concessionnaire, des institutions ou des détenus. Nous veillerons plus tard, dans une troisième partie, "à recoller les morceaux", c'est-à-dire envisager le problème dans sa complexité, avec les interactions créées par les exigences, parfois contradictoires, de chaque partenaire.

2.1 Le comportement des concessionnaires

La relative stabilité des effectifs

Nous avons constaté que certains concessionnaires du type B dégageaient par la stratégie qu'ils adoptaient des réserves de productivité. On peut alors se demander pourquoi ces entreprises dont l'activité est erratique ne profitent pas davantage de la souplesse de la main d'oeuvre pénale et n'ajustent pas mieux leurs effectifs à leurs besoins. Trois grandes raisons expliquent cela. D'abord, une question d'éthique. Les entreprises nous ont souvent dit qu'elles répugnaient à jouer à l'ascenseur avec les détenus. Elles n'y ont recours que lorsque il ne leur est pas possible de mobiliser la main d'oeuvre totalement flexible constituée par les détenus en cellule ; dans ces cas, elles en font descendre en atelier pour accomplir cette tâche précise. Mais sinon elles cherchent toujours à atténuer les variations d'effectifs ; elles y gagnent du point de vue de l'atmosphère de l'atelier et les relations avec l'administration en sont facilitées.

Ensuite, certains concessionnaires ont besoin d'une main d'oeuvre formée et ont tout à gagner d'une ancienneté acquise dans l'atelier. En effet la complexité des tâches constitue souvent un frein à la pleine utilisation de l'atelier. Accroître la qualification "maison" des détenus permet quelque peu de desserrer cette contrainte.

Enfin garder un sur-effectif est une garantie contre les lenteurs des affectations. L'entreprise dispose d'une main-d'oeuvre

immédiatement mobilisable. La sous-productivité habituelle peut être analysée comme le coût à payer de cette disponibilité.

L'encadrement

La mise effective au travail va dépendre étroitement de l'encadrement de l'atelier, qu'il soit assuré par le concessionnaire lui-même ou par un contremaître détaché de la maison mère.

Toutes nos observations ont confirmé l'existence d'un effet taille. De l'avis général, les détenus, à de rares exceptions près, ne sont pas autonomes dans leur travail et ont besoin de nombreuses interventions sur leur poste de travail. Le simple rapport personnel d'encadrement/effectif est déterminant pour la marche de l'atelier. La plupart de nos interlocuteurs mentionnent comme chiffre d'équilibre un contremaître pour 10 à 15 détenus ; au-delà l'encadrement ne peut plus être véritablement efficace.

Presque toujours l'évaluation concrète de la charge de travail est faite par le personnel d'encadrement. Le concessionnaire à l'extérieur de l'établissement exerce rarement une surveillance tatillonne sur ce sujet ; le chef d'atelier est jugé le mieux à même de connaître tous les éléments du problème.

Cette délégation de pouvoir est diversement ressentie ; deux sentiments coexistent : d'une part l'impression d'une grande autonomie, d'autre part l'isolement, une sensation de mise à l'écart dans l'entreprise. A cette donnée de base s'ajoute la perception du milieu carcéral par la maîtrise. Souvent elle sera très sensible à la coupure avec le monde extérieur. Ses relations avec les surveillants sont ambiguës : le contremaître travaille quelquefois depuis des années à côté d'eux, mais ne peut partager leur sentiment d'appartenance à un corps.

Cela génère beaucoup d'incompréhension et parfois des conflits (le surveillant est accusé d'être un paresseux qui empêche les autres de travailler, de jouir d'une rente de situation). Enfin l'encadrement ne peut pas passer sur le fait qu'il s'agit de détenus. Plusieurs attitudes sont possibles : nier le problème et affirmer que ce sont des ouvriers comme les autres, se souvenir constamment que ce sont des délinquants et se cantonner dans le mépris pour marquer la différence, se laisser tenter par le rôle d'éducateur...

Tous ces éléments rapidement décrits vont façonner la position de l'encadrement dans l'atelier pénitentiaire et déterminer le mode de conduite du travail. La typologie grossière que nous avons dressée à partir du critère du plan de charge (régulier ou variable) doit par conséquent être affinée en fonction de ce facteur humain. Grosso modo on a des ateliers de type A dans lesquels le contremaître veut transposer sans aménagements les modèles extérieurs, y compris le travail à la chaîne, et d'autres où l'encadrement, par peur ou par tempérament, choisit l'indulgence et le paternalisme. De même; dans les ateliers de type B, les pointes d'activité sont obtenues par une sorte de chantage sentimental né des relations personnelles contremaître - détenu mais l'encadrement peut aussi avoir recours à l'autorité et éventuellement à des appâts économiques (les primes).

La classification élaborée, comme toute classification, définit des archétypes ; la réalité est toujours plus complexe. Il faut avant tout en retenir que les seuls facteurs économiques ne peuvent suffire à déterminer la productivité d'un atelier ; dans ce domaine les comportements individuels ont une influence décisive.

2.2 Les freins institutionnels

De toute évidence une prison n'est pas un lieu de travail comme un autre. Sa fonction première est de détenir des individus et tout sera subordonné à cet objectif. Par certains côtés le travail pénal concourt à la réalisation de ce but, parce qu'il assure une occupation régulière aux détenus. Mais les contraintes de l'institution peuvent nuire à son efficacité.

Les contacts avec l'extérieur

Le premier point crucial de litiges permanents touche aux contacts avec l'extérieur. L'entrée et la sortie des camions est une source importante de pertes de temps dans tous les établissements que nous avons visités. Les difficultés de communication peuvent être partiellement palliées par une réorganisation du travail avec la constitution de stocks-tampons. Mais c'est une procédure coûteuse, pas toujours praticable et qui ne couvre pas tous les risques. De même la répartition souple des tâches et les essais de polyvalence trouvent rapidement leurs limites en raison des capacités insuffisantes de la main d'oeuvre. Aussi les lenteurs et rigidités dans les procédures d'admission et de sortie se traduisent-elles généralement par des retards, voire ^{du} chômage technique.

Les horaires et l'absentéisme

La journée de travail pénitentiaire est courte. Sur les 7 heures prévues à Muret, 1 heure est perdue dans les 4 mouvements de la journée. A Poissy et à Fleury-mérogis, la moyenne est d'environ 6 heures. Ces horaires restreints peuvent encore être écourtés par des retards dans les mouvements. Cette situation, nous l'avons déjà dit, décourage les investissements car le temps de retour est le double de l'extérieur. De plus la hâchure de la journée de travail pénalise les entreprises qui utilisent ou veulent utiliser des machines nécessitant une longue durée de montée en température (atelier plastique à Muret). Même sans cela, concessionnaires et détenus seraient favorables à l'instauration de la journée continue, les premiers parce qu'ils éviteraient la mise au travail de l'après-midi et ses lenteurs ; les seconds pour gagner du temps libre.

Plus directement lié au problème de la sous-productivité apparaît l'absentéisme. Beaucoup de concessionnaires rencontrés font état d'un taux d'absentéisme élevé qui pénalise le travail. Plus que les détenus, c'est l'administration qui est mise en cause. Elle est accusée de tenir peu compte des exigences de la production, de faire appeler

les détenus à tout moment et de leur faire perdre leur temps en attente. Toutefois, peu de concessionnaires ont été capables de nous citer des chiffres précis d'absentéisme.

Nous avons donc été amenés à faire nos propres calculs. Pour cela, nous avons utilisé le cahier de présence tenu par les surveillants pour chaque atelier. Dans ce document, nous trouvons, à Fleury-mérogis, le nombre et la liste des détenus affectés à un atelier, le nombre d'absents à chaque mouvement général et leur nom, les horaires de sortie et de rentrée pour chaque détenu en cours de journée ; généralement les raisons des absences sont mentionnées. Ces éléments nous ont donc permis non seulement de calculer un taux d'absentéisme, mais aussi d'avoir une idée de ses principales causes.

Les résultats pour les 3 ateliers étudiés à Fleury-mérogis au mois de mars 85 sont éloquentes. Pour ces concessionnaires, le taux d'absentéisme était compris entre 4,5 % et 5,5 %, pourcentage que peu d'entreprises extérieures atteignent. Le premier motif d'absence est de loin l'infirmerie (près de la moitié y compris les malades restant en cellule), ensuite viennent les extractions (18 %) qui sont indépendantes de la volonté du détenu et de l'administration pénitentiaire.

Certes on peut objecter qu'étudier sur un seul mois un phénomène aussi variable que l'absentéisme ne prouve rien. Toutefois plusieurs éléments viennent conforter l'hypothèse d'un taux d'absentéisme plutôt bas en maison d'arrêt. En premier lieu la remarquable concordance des résultats entre les 3 ateliers. En second lieu, la situation même

du travail pénal à Fleury-mérogis. Du fait de la pénurie de postes de travail, les détenus les plus motivés descendent en atelier. On comprendrait mal, quelles que soient leurs motivations, qu'ils fassent ensuite tout pour y échapper : ils gagneraient moins, et risqueraient d'être définitivement déclassés. Certains partagent même l'irritation des concessionnaires au sujet du temps perdu en attente d'un surveillant. La peur du déclassement est un frein très efficace à l'absentéisme en maison d'arrêt. Certains détenus sont prêts à beaucoup sacrifier pour ne pas rester toute la journée dans leur cellule. Par

exemple, à la maison d'arrêt de Montauban, travailler implique la suppression de la séance de télévision, des promenades journalières et, pour les prévenus, la réduction des parloirs à un seul jour (le samedi). Il est également impossible de garder des activités de loisir (confection d'un journal). Toutes ces contraintes sont bien acceptées par ces détenus pour qui le travail est un choix explicite. Naturellement cette attitude est liée à la rareté des postes de travail.

Il n'en reste pas moins vrai que pour le concessionnaire, le caractère imprévisible des absences est un handicap sérieux. La disproportion entre le motif de sortie et sa durée peut aussi avoir un côté irritant : il est excessif de perdre une demi-journée pour la photo ou le don du sang !

Le problème se pose en termes différents dans les établissements pour peine. Le but de l'administration est, en général, d'atteindre un taux d'occupation des détenus le plus élevé possible. Ne travaillent pas que ceux qui s'y refusent catégoriquement, qui ne peuvent pas (les malades) ou qui prennent le statut d'étudiant. Nous reviendrons plus tard sur les motivations des détenus, mais l'on peut déjà poser comme hypothèse que le souci de conserver son poste est bien moindre dans les établissements pour peine.

Pour étudier cet absentéisme nous avons choisi dans notre échantillon l'atelier d'aéronautique de Muret. Malheureusement, nous ne disposons pas d'une information aussi riche qu'à Fleury-mérogis, en particulier les raisons des absences ne sont pas notées. De plus les absences ne peuvent pas être inférieures à une demi-journée, quel que soit le temps réel nécessaire. Autrement dit, il ne peut pas y avoir de réintégration dans l'atelier en cours de journée. Enfin Muret se caractérise par un nombre élevé de permissionnaires, ce qui est probablement le motif essentiel de l'absentéisme.

Le taux d'absentéisme est variable d'un mois sur l'autre. Au moment de Noël, les permissions se multiplient, sans compter le jour précédant la permission pris pour se préparer et le jour suivant la permission pour se remettre ! Juin, mois des examens, correspond également à un absentéisme élevé. En règle générale, les taux atteints sont assez élevés : entre 8 % et 10 %. Le frein à la productivité constitué par ce phénomène est donc bien réel, même s'il n'est pas exorbitant par rapport à l'extérieur.

La gestion de la main d'oeuvre

Le dernier point de grandes tensions entre les concessionnaires et l'administration réside dans la gestion de la main d'oeuvre. La maîtrise de celle-ci échappe à l'entreprise. Une fois les besoins formulés, l'administration choisit quels détenus seront affectés ; elle reste seule maîtresse de leur déclassement.

Ce schéma offre l'occasion de nombreuses frictions et pressions, car les deux parties ont des objectifs divergents. Que cherche le concessionnaire ? Avoir la main d'oeuvre la plus productive, ce qui signifie parfois avec certaines qualifications, conserver le plus longtemps possible les détenus donnant satisfaction, rejeter ceux qui ne conviennent pas.

L'administration poursuit un tout autre but. En maison d'arrêt, les critères d'affectation sont d'abord administratifs : les prévenus pour des affaires criminelles sont écartés a priori des ateliers. Pour être affecté à un poste de travail, il faut passer par le double filtre de l'éducateur et de l'administration pénitentiaire ; ni pour l'un ni pour l'autre la compétence professionnelle n'est prioritaire.

Déjà peu présents dans la population pénale globale les ouvriers qualifiés risquent de ne pas être sélectionnés. S'instaure alors un système où les ateliers s'arracheront le tourneur blanc qualifié, où des pratiques racistes se dévoilent ouvertement (pas trop de noirs,

mais des asiatiques...), où le contremaitre écarte a priori certains détenus de peur de la constitution de clans. Cette échelle implicite de valeurs donne lieu à des marchandages sans fin avec le responsable des affectations.

Dans les établissements pour peine, il s'agit de trouver une place au plus grand nombre. Comme la direction puise dans les ultimes réserves de main d'oeuvre, elle met au travail des détenus réticents, des "cas" inclassables et exerce une pression sur les entreprises pour qu'elles les conservent.

Le déclassement est presque toujours un problème. Compte tenu de ses objectifs, l'administration répugne à déclasser un individu sur la demande du concessionnaire. Inversement, une faute en détention peut entraîner le déclassement comme sanction, sans que l'entreprise le veuille.

Enfin la durée de détention échappe évidemment à l'employeur, surtout dans les maisons d'arrêt. L'atelier doit fonctionner avec un turnover élevé ; cela pénalise les travaux qui requièrent une longue formation. Le renouvellement rapide de la main d'oeuvre amène donc à reposer incessamment le problème des affectations.

Les pratiques souterraines

Comme dans toute structure rigide, les contraintes administratives que nous venons de décrire vont entraîner une floraison de pratiques souterraines visant à les atténuer. Il faut bien comprendre que si tous les règlements étaient strictement respectés, le système connaîtrait des dysfonctionnements qui en menaceraient la survie. L'affrontement, dans un milieu fermé tel que la prison, de 2 logiques (l'une pénitentiaire, l'autre économique) produit une économie parallèle fondée sur des échanges de services réciproques et sur laquelle les acteurs sont d'une remarquable discrétion.

Prenons, à titre d'illustration, deux des principaux griefs des concessionnaires à l'égard des établissements pénitentiaires.

En premier lieu, les entraves à la liberté de circulation entre l'intérieur et l'extérieur de la prison : une distribution judicieusement opérée de produits fournis par le concessionnaire peut accélérer les formalités à l'entrée de l'établissement. Cette pratique des cadeaux est d'autant plus systématique que les obstacles sont importants. Autre exemple : si un atelier a besoin d'un professionnel pour de l'entretien ou des réparations, il sera infiniment plus simple et plus rapide de faire appel aux services intérieurs de l'établissement pénitentiaire plutôt que de faire venir quelqu'un de l'extérieur. Tout reste très informel et on ne peut établir de règle pour définir ce type d'aménagements. Ces derniers dépendent avant tout de la qualité du réseau de relations qu'un concessionnaire établit parmi le personnel pénitentiaire et notamment parmi les gradés.

En second lieu, l'absence de liberté dans le choix du personnel : les concessionnaires sont en situation de concurrence pour l'affectation des détenus les plus qualifiés. De plus, les entreprises ne sont pas vraiment maîtres de leur main d'oeuvre, comme nous le signalions plus haut. Dans ces conditions, le personnel de surveillance dispose d'un pouvoir et d'une influence déterminants que, pour des raisons évidentes, les concessionnaires ont intérêt à se concilier. Plus qu'un avantage matériel immédiat, il semble que les agents de l'administration recherchent, en contrepartie des services rendus, une plus grande tranquillité dans leur travail quotidien en détention.

Il est alors intéressant de constater que même si les objectifs des différents acteurs (les concessionnaires d'un côté, le personnel pénitentiaire de l'autre) obéissent à des logiques conflictuelles, des interfaces existent qui assurent la régulation du système par le biais des échanges de services. Le caractère clandestin de ces derniers fausse la vision du travail pénal pour un observateur extérieur à qui tout le monde s'accorde à ne montrer que les problèmes. Les pratiques

souterraines quant à elles, sont passées sous silence. Nous ne sommes donc pas en mesure d'apprécier les biais qu'elles peuvent introduire sur les variables que nous avons étudiées. Il est clair, en revanche, qu'elles constituent un obstacle à la clarté du dialogue entre l'administration et les concessionnaires.

2.3 Les détenus

Il ne s'agit pas seulement dans ce paragraphe de traiter de l'attitude générale des détenus face au travail, mais aussi de repérer ce qui, dans leurs motivations, peut constituer un frein ou au contraire un encouragement à la productivité.

* Le salaire

Le salaire constitue l'incitation la plus nette à la productivité mais dans une certaine limite seulement. Ceci est vrai par hypothèse dans les maisons d'arrêt, puisqu'on affecte surtout en ateliers les détenus qui ont de gros besoins d'argent. Mais dans les établissements pour peine le gain est également presque toujours cité comme principal motif du travail.

Toutefois, si le niveau désiré de rémunérations est rapidement atteint, le détenu perd une grande partie de sa motivation. Aussi est-il important de détailler les postes de dépense.

Trois grands types de besoins apparaissent :

- 1) les besoins liés à la vie en détention, soit principalement les dépenses de cantine (amélioration de l'ordinaire, produits d'hygiène, vêtements). Remarquons que dans de nombreux établissements, les activités de loisirs sont payantes.
- 2) Les dépenses institutionnelles (droits de douane à payer, frais de justice, avocat).

3) Les besoins liés à l'extérieur : constitution d'un pécule de sortie, envoi de mandats dans la famille, voyage et autres dépenses liées aux permissions de sortir.

Face à ces 3 grands postes, les détenus auront tous une attitude différente, selon leur situation, la possibilité d'être assistés (c'est-à-dire de recevoir des mandats de l'extérieur); certains mettront un point d'honneur à tout dépenser ("on ne va pas sortir de prison avec de l'argent"). D'autres pratiqueront une stratégie patiente d'accumulation, avec un horizon de 10 ans et plus. D'aucuns s'astreindront à envoyer régulièrement un mandat à leur famille.

En règle générale, tous ont besoin de leur salaire pour cantiner, mais le salaire requis pour une consommation minimale à l'intérieur de la prison est vite atteint. Ensuite, dans les maisons d'arrêt, les droits de douane à payer constituent un stimulant efficace ; dans les établissements pour peine, c'est l'argent nécessaire pour les permissions de sortir qui joue ce rôle, surtout si les frais de voyage sont élevés. On voit par conséquent que seule une minorité de détenus seront accessibles à l'appât du gain.

Avant d'examiner les avantages et les inconvénients des différents systèmes de rémunération, il nous faut d'abord souligner le niveau bas des salaires. C'est une évidence et une des raisons de l'implantation des entreprises en détention. Mais cette situation est préjudiciable à la productivité, et ce d'autant plus que le travail se rapproche de l'extérieur, permettant des comparaisons directes. Ainsi un détenu nous a déclaré "si j'avais plus de travail à faire, je travaillerais à un rythme à peu près normal. A peu près, car je fais le même travail qu'à l'extérieur et vous voyez comment je suis payé". Par delà l'aspect strictement financier, le détenu se sent atteint dans sa dignité de travailleur. Comme nous l'avouait un ouvrier qualifié à Muret "quand je suis arrivé, j'étais payé 5 francs 50 de l'heure (vers 1977) et cela m'a beaucoup travaillé l'esprit". Le terme d'exploitation revient souvent dans les entretiens : "Des salaires bas, ça crée un manque de motivation, c'est de l'exploitation. On se dit : à travail

égal, on devrait être payés pareil. On ne comprend pas" (un détenu à Muret).

Pour appréhender son gain mensuel, le détenu se réfère le plus souvent à la partie cantinable, la seule dont il puisse disposer à sa guise et cela accentue son impression d'être sous-payé. Il s'y ajoute également une rancœur vis à vis de l'administration, accusée de le spolier.

Le niveau des salaires à l'extérieur n'est pas l'unique point de référence. Le détenu établit aussi spontanément des comparaisons entre les ateliers qu'il a personnellement expérimentés. Ainsi, un détenu de Muret : "le salaire ici, par rapport aux autres prisons, c'est quelque chose de valable, de correct. Mais c'est peu par rapport à l'extérieur".

De nombreux concessionnaires partagent l'idée que la rémunération à la pièce stimule la productivité ; ceux qui adoptent le paiement horaire le font pour des raisons de commodité technique. En fait, les deux systèmes sont générateurs de sous-productivité.

En effet, choisir de payer à la pièce, c'est donner à l'opérateur la liberté de choisir sa cadence ("On travaille quand on en a envie"), en fonction du salaire désiré. Or nous avons vu que les besoins d'argent sont très différents d'un détenu à l'autre. Beaucoup auto-limiteront leur rendement dès leur objectif du mois atteint, et la maîtrise ne peut avoir aucun argument sérieux à leur opposer.

La rémunération à l'heure, quant à elle, suppose un encadrement efficace pour stimuler le travail. Elle a l'avantage d'homogénéiser les comportements ; aucun n'en fera trop, mais les paresseux peuvent être facilement débusqués par le contremaître. Soulignons toutefois que payer à l'heure, c'est ouvrir la voie des comparaisons avec les tarifs extérieurs, donc favoriser les raisons de ralentir le rythme.

Le problème du mode de rémunération est aussi au coeur des difficultés de mise en place des chaînes de production. Un tel système fait perdre au détenu la maîtrise de son rythme de travail et le rend tributaire des autres. C'est déjà une source de conflits. Si le salaire est calculé en fonction de la production de toute l'équipe, la rémunération s'aligne sur celle du moins productif. Les absences des uns, l'arrivée de nouveaux inexpérimentés font varier le salaire indépendamment de la volonté de l'opérateur. C'est pourquoi la plupart des détenus interrogés sur ce sujet sont catégoriques ("ça ne peut pas marcher") et très réticents quant à cette forme d'organisation du travail.

Motivations sociales et psychologiques

Parmi les nombreuses et fortes motivations personnelles des détenus au travail, très peu sont susceptibles de jouer en faveur de la productivité. Certes, les détenus qui font de leur travail en atelier un moyen d'acquérir une véritable expérience professionnelle réutilisable à l'extérieur ou ceux, déjà insérés dans le monde du travail, qui souhaitent "ne pas perdre la main" sont généralement des ouvriers efficaces. Mais ce cas se présente rarement. D'abord, une partie des détenus (surtout dans les maisons centrales) n'envisage pas de travailler à la sortie de prison. Ensuite, même ceux qui y seraient disposés savent que leur passage en prison leur ferme des portes: "quand on sort, on n'a pas fini de payer... On parle de réinsertion mais les faits ne suivent pas. C'est l'administration qui nous paie. On a des feuilles de paye avec le tampon de l'administration. Même si on veut redémarrer, il faut en vouloir". De plus, les travaux offerts en détention sont rarement attrayants et souvent dévalorisants aux yeux du détenu (travaux de couture, triage de vieux plastiques...). Enfin, la formation ou la qualification acquise en prison restera liée dans l'esprit des individus, à leur période de détention. Le rejet de celle-ci s'accompagnera du rejet de celle-là à la sortie.

Dans tous les entretiens que nous avons eus, un leitmotiv revient constamment : le travail permet d'échapper à la cellule, de passer le temps, de ne plus compter les jours. "A l'atelier on est presque

dehors. On se considère comme à la promenade" (Fleury). "Le temps passe plus vite au travail. Je travaillerais même pour un salaire moindre, pour ne pas rester en cellule" (Fleury). "c'est dur la cellule. Si on travaille pas, on est 23 h en cellule" (Fleury). "Je m'ennuie en cellule, ça me travaille dans la tête" (Muret). "Le travail en prison, c'est une vitalité. Samedi et dimanche je trouve le temps long (Muret). "Le travail, ça rythme la détention" (Muret). D'aucuns vont plus loin et font de l'atelier un élément essentiel de leur équilibre psychologique. "L'atelier sert à éviter l'oisiveté, le marasme, à conserver mon équilibre, à ne pas rester à me remuer la tête 23h en cellule... Quand je rentre en cellule, ma fatigue est saine. Je suis dégouté de la cellule pour ce qu'elle représente, je ne suis pas abruti pour avoir passé 23h dedans... Le gars pas classé va nourrir sa haine. Dans l'atelier, on est obligé d'oublier sa haine, sa rancoeur" (Fleury). Un autre à Muret lui fait écho: "Plus je suis occupé, mieux je me sens. Je me sens responsable de quelque chose. Ça me fait exister, je ne me sens pas inutile, je fais quelque chose qui tient debout".

Mais cette valeur positive accordée au travail ne signifie nullement une bonne productivité. "L'important, ce n'est pas seulement l'argent, c'est aussi la tranquillité" (Poissy). "Je ne travaille pas pour m'abrutir. La rémunération à la pièce, moi je dis que c'est l'abattage"(Fleury). Plus crûment un détenu déclare "Si on avait l'esprit à travailler, on serait pas ici, en prison". (Poissy)

Travailler, c'est donc avant tout sortir de cellule, ne pas rester inactif. Cette fonction peut être concurrencée par les autres possibilités d'occuper le temps qui s'ouvrent de plus en plus en détention. Un détenu de Muret nous a indiqué ce problème: "Aujourd'hui, les inoccupés, ils ont des tas d'activités, donc même s'ils ne bossent pas, ils ne restent pas en cellule". D'autres, à Poissy, nous ont dit qu'ils préféreraient l'atelier d'à côté, au rythme élastique, pour pouvoir suivre leurs études: "Les études ont plus d'importance que le travail... Les ateliers dans lesquels on travaille avec une cadence, c'est impossible d'étudier le soir". Garder du temps pour les études ou les loisirs est pour beaucoup dans la préférence des détenus pour la journée continue.

Envisager le travail comme un des moyens d'occuper la journée ne joue a priori ni en faveur ni en défaveur de la productivité. En revanche il est important de savoir comment le détenu vit son affectation : Si le travail est rare, comme en maison d'arrêt, le classement est souvent considéré comme une faveur. "En général, celui qui réussit à obtenir un travail, le gars va s'accrocher" (Fleury). En établissement pour peine, la perception du classement peut être différente. Nous avons été frappés de constater qu'à Poissy, les affectations étaient plutôt vécues comme une obligation. De tous ceux rencontrés, seuls les détenus de Poissy nous ont parlé de la crainte de perdre leurs réductions de peine ou leurs permissions de sortir pour refus de travail. Pour un des opérateurs d'une chaîne c'est là une des causes des difficultés de l'atelier "Il y en a qui viennent ici parce qu'ils ont peur que ça se répercute sur les grâces, les PS. Au lieu d'être honnête, de dire je suis assisté, je ne veux pas travailler, mettez quelqu'un d'autre".

Ces dernières remarques renvoient au problème plus général du statut du travail en prison. Cette notion est pleine d'ambiguïtés. L'opinion publique trouve scandaleux que "les prisonniers soient nourris à rien faire". Mais, avec la montée du chômage, elle s'indigne parallèlement de voir les détenus "prendre" le travail des gens libres. Ce balancement va se retrouver à l'intérieur de la prison. Pour beaucoup, l'atelier pénitentiaire est la première expérience professionnelle et certains détenus ont fait leur le discours de l'administration sur la réinsertion. Dans les maisons d'arrêt, les candidats au travail sont bien plus nombreux que les postes et l'idée de travail-sanction perd alors tout son sens. Dans les établissements pour peine, l'équilibre est à peu près assuré entre le nombre de postes et les effectifs. La règle est alors le travail, partie intégrante de l'exécution de la peine. Aux volontaires s'ajoutent les "rebelles", ceux qui vivent le travail comme une contrainte. Une frange de détenus difficiles, peu productifs se forme et va être le point de départ d'interminables discussions entre l'administration et les concessionnaires.

III - PERSPECTIVES D'EVOLUTION DU TRAVAIL PENITENTIAIRE

La lecture des plaquettes réalisées par l'Administration sur les conditions du travail en milieu carcéral ne peut que convaincre une entreprise tentée par cette forme de production. Comment résister à des arguments tels que la quasi-gratuité des locaux, le faible coût de la main d'oeuvre et le taux très bas des charges y afférentes, la souplesse du facteur travail, les avances de trésoreries consenties par l'Administration... Par surcroît, donner une occupation à un détenu est considéré comme un acte socialement utile : il ne s'agit pas de faire du "social" à bon compte, mais il se trouve que le travail est considéré comme un élément essentiel pour la réinsertion des détenus.

Pourtant la réalité du travail en prison semble très différente. A entendre certains concessionnaires, on pourrait même croire que seules des considérations humanitaires les incitent à poursuivre leurs activités en milieu fermé, contre toute logique économique.

Ce décalage, que nous avons volontairement grossi, entre la plaquette et la réalité est fondé sur un malentendu : l'entreprise perçoit fort bien les éléments de souplesse nouveaux qu'elle peut obtenir en s'installant en prison mais ne mesure pas toujours les rigidités supplémentaires inhérentes au système pénitentiaire auxquelles elle va être confrontée. Elle se rend compte très vite que la souplesse de la main d'oeuvre est une notion toute relative et qu'il n'est pas certain que l'adaptation des effectifs aux besoins de la production soit plus facile en prison qu'à l'extérieur.

L'autre raison du décalage a trait à l'inertie de l'organisation du travail en milieu fermé. Si, à un moment donné, les conditions offertes par l'Administration conviennent au concessionnaire, il n'est pas sûr que, dans le temps, ces structures ne se révèlent pas inadaptées. Or, modifier les processus de production, rééquilibrer les effectifs, introduire des équipements nouveaux, assouplir les systèmes d'horaires sont, dans les conditions actuelles du travail pénitentiaire, des décisions difficiles à mettre en oeuvre, en raison des nombreux blocages auxquels se heurtent les entreprises.

Ces obstacles sur la nature desquels nous nous sommes ici longuement étendus, sont de nature à décourager bon nombre de futurs concessionnaires et à bloquer l'évolution de ceux qui sont déjà installés.

Si les entreprises n'ont pas la certitude de pouvoir répondre spontanément aux contraintes de leur marché par une adaptation de l'organisation du travail ^{de} la production, l'unique attrait du travail en prison sera la faiblesse des salaires. Les seules sociétés intéressées seraient alors les petites ou moyennes entreprises peu évolutives produisant avec très peu d'équipements ou avec du matériel ancien et celles qui ne peuvent être compétitives que grâce au coût parfois dérisoire de la main d'oeuvre carcérale. Dans un cas la situation est figée, dans l'autre elle est extrêmement précaire ; les deux reposent sur l'absence de contraintes lourdes en matière de salaires. Une forte augmentation de ces derniers remettrait en cause leur compétitivité, donc leur existence, ou, dans le meilleur des cas, induirait des modifications de la combinaison productive dans un sens plus capitalistique. Or, l'investissement est un pas que les concessionnaires de notre échantillon hésitent à franchir, pour des raisons qui ne tiennent pas seulement aux blocages institutionnels ou aux basses qualifications de leur main d'oeuvre, mais aussi à l'environnement économique.

Si donc le travail en milieu fermé ne s'adapte pas plus rapidement aux besoins des entreprises et aux contraintes extérieures, il deviendra à court terme de moins en moins attractif. Il ne faut pas raisonner en vase clos mais ouvrir le champ d'analyse aux entreprises susceptibles de venir s'installer en détention. Il est certain que le principal créneau de la prison, c'est le travail de sous-traitance. Or, la politique de plus en plus répandue parmi les entreprises de réduire les stocks au minimum, et si possible d'éliminer les stocks intermédiaires afin de travailler en flux tendus, impose de nouvelles contraintes aux sous-traitants, en termes de délais notamment. Répondre immédiatement à la demande, avec la qualité requise, dans des délais brefs, est difficile à envisager en prison, sauf, comme cela se pratique actuellement, à sous-estimer volontairement les capacités de pro-

duction de l'atelier pénitentiaire. De plus, les exigences en matière de qualifications vont être de plus en plus fortes. L'écart risque donc, si la formation ne prend pas le relais, de se creuser entre ce que propose la prison et les besoins exprimés par le marché. Il suffit de jeter un rapide coup d'oeil sur les restructurations actuellement menées dans l'industrie et d'observer les difficultés que rencontrent les entreprises pour reclasser la main d'oeuvre la moins qualifiée. Or les détenus appartiennent massivement à cette dernière catégorie et, par surcroît, supportent très mal la taylorisation qui est pourtant la forme d'organisation du travail la plus appropriée compte tenu de leurs compétences et de leur niveau de qualification.

Quelles sont alors les solutions susceptibles de relancer le travail en concession ? Notre rôle n'est pas de nous substituer aux décideurs. Il nous semble toutefois que de simples aménagements de la situation actuelle n'auraient qu'une portée limitée et ne résoudraient pas les problèmes de fond, même s'ils pouvaient, ici et là, apporter des améliorations ponctuelles. Le regard que nous avons porté sur les conditions du travail pénitentiaire est celui d'observateurs extérieurs : nous avons pu constater le déphasage important entre la prison et son environnement économique. Ce décalage a tendance à s'accroître parce que la prison est coupée des réalités économiques. N'est ce pas là le véritable problème ?

L'avenir du travail en concession nous paraît lié intimement à l'existence d'une volonté politique de repenser le système dans son ensemble. On imagine mal en effet ce qui, actuellement, pourrait susciter un regain d'intérêt des entreprises pour le travail pénitentiaire ; pour parler d'une façon imagée, on n'attrape pas des mouches avec du vinaigre.

Notre étude a montré que les explications des basses performances du travail des détenus se situent à tous les niveaux : elles sont institutionnelles, elles sont liées à l'attitude des détenus mais aussi à celle des concessionnaires dont les responsabilités ne doivent pas être sous estimées. Mais si l'administration veut remédier à ces

faiblesses, elle remettra en question toute une série de variables sur lesquelles reposent aujourd'hui l'organisation du travail en prison. Prenons, à titre d'illustration, les trois principaux points de friction avec les concessionnaires.

Les horaires

Dans ce domaine, la marge de manoeuvre des concessionnaires est quasiment nulle. Alors que la flexibilité devient une préoccupation essentielle des entrepreneurs, le poids de cette contrainte va peser de plus en plus lourd au moment de la décision de s'implanter. Un assouplissement des systèmes d'horaires, avec l'introduction possible d'équipes courtes, permettrait une meilleure utilisation des équipements et encouragerait les investissements. Nous ne reviendrons pas ici sur les nombreux avantages d'un temps de travail plus compact pour les détenus et les concessionnaires.

En revanche, il convient d'insister sur les implications d'une telle "flexibilisation" des horaires. L'amplitude de la journée de travail est un pur produit de l'organisation de la vie en détention. Modifier la première, c'est remettre en cause la seconde, c'est détruire un équilibre qui s'est lentement élaboré. De plus, le temps passé par le détenu au travail est trop souvent considéré comme la plage sur laquelle on peut empiéter pour régler les problèmes de la détention. Cela explique en grande partie l'écart entre les horaires théoriques et le temps de travail effectif des détenus.

Peut-on alors imaginer que le rythme de la vie en détention soit déterminé en fonction du travail et non l'inverse comme c'est aujourd'hui la cas ? Rompre avec l'horaire unique dans les établissements est pourtant la seule réponse aux sollicitations, variables par nature, des entreprises extérieures et le seul moyen de diversifier les activités en prison. L'alternative est donc simple : soit on préserve les structures existantes auxquelles les concessionnaires doivent se plier et dans ce cas on n'introduit aucun élément perturbant dans le rythme de la vie carcérale ; soit au contraire, on privilégie l'analyse

de l'environnement économique et la recherche de solutions diversifiées susceptibles de répondre aux besoins des entrepreneurs, avec toutes les conséquences d'une telle démarche sur l'organisation des établissements.

Les rémunérations sont la principale pomme de discorde entre les concessionnaires et les directions des établissements. Ces dernières sont prisonnières d'un double dilemme dont elles ne peuvent sortir qu'en négociant au coup par coup, sans véritable politique d'ensemble ; le problème porte d'une part sur le mode de rémunération : faut-il payer à l'heure ou à la pièce ? Il n'existe pas dans l'absolu un système de rémunération meilleur que les autres. Il y a, en revanche, des modes mieux adaptés que d'autres à des situations précises. Reste à déterminer, d'autre part, le montant des salaires.

C'est bien là le principal dilemme : peut-on imposer un relèvement des salaires aux concessionnaires qui, précisément, sont installés en prison parce que les coûts du travail sont faibles et qui ont axé leur stratégie et défini leur combinaison productive en fonction de cet avantage ? Le risque est trop grand. Mais observer un statu quo sur cette question, c'est admettre l'existence de salaires parfois indécents. Il faut alors trouver un compromis entre les contraintes économiques et des considérations morales. Une solution en termes de salaire minimum, ou, plus généralement, toute référence au SMIC aurait pu être une base sérieuse de discussion, en tout cas une garantie face à ces redoutables négociateurs que savent être les concessionnaires. Mais à l'heure où l'existence même d'un salaire minimum est contestée, les entreprises ne tiennent pas à retrouver, dans la prison, une contrainte qu'elles dénoncent à l'extérieur comme source de blocages et de rigidités : ce serait aller à contre-courant de l'évolution actuelle.

En réalité, fixer des normes salariales provoquera des dysfonctionnements tant qu'il n'est pas possible d'instaurer entre les différents acteurs concernés, un dialogue fondé sur des bases objectives. Le problème n'est pas tant le niveau des rémunérations que l'absence de justification économique dans leur détermination. Ainsi,

les salaires à l'heure ne tiennent pas compte du temps de travail effectif ; si on faisait un ratio salaire quotidien par heures effectivement travaillées, le taux horaire de certains détenus augmenterait dans des proportions étonnantes ! De même, en cas de salaire aux pièces les tarifs sont fixés le plus souvent en fonction de la marge bénéficiaire que le concessionnaire veut réaliser. Le salaire perd alors son caractère de rémunération du facteur travail.

Il semble donc que, dès le départ, la question était mal posée : l'urgence n'est pas au relèvement brutal des salaires qui ne peut aboutir qu'à un affrontement ; elle est à la vérité des prix. Les salaires doivent prendre en considération la nature des tâches, leur pénibilité, le temps effectif de travail, les cadences et bien sûr, la productivité. Des négociations établies sur de telles bases supposent une bonne maîtrise et une transparence de ces informations et signifieraient l'abandon des stratégies en termes de rapport de forces où l'administration n'est pas toujours en position dominante, surtout lorsque le concessionnaire emploie beaucoup de détenus.

La gestion de la main d'oeuvre pénitentiaire : tout détenu est susceptible d'occuper un emploi, si il n'est pas en formation, s'il n'est pas retraité ou malade et s'il n'a pas le statut d'étudiant ; l'emploi est théoriquement une obligation pour les condamnés. L'objectif de l'administration est d'assurer le plein emploi dans les établissements. Les superficies disponibles étant limitées, les concessionnaires gros consommateurs de main d'oeuvre seront recherchés en priorité. Des critères tels que le plein-emploi ou le nombre de détenus occupés par mètre carré d'atelier relèvent-ils de la rationalité économique ? Assurément non : les risques de problèmes en détention seront d'autant moins grands que le nombre de détenus employés sera élevé. Ne dit-on pas d'ailleurs, à Fleury-Mérogis, qu'aucun détenu classé n'a été à l'origine des mouvements de Mai 85 ? Le chômage est considéré comme une réelle menace, au moins autant par le personnel pénitentiaire que par les détenus. Il existe un consensus, à tous les niveaux de l'Administration, pour reconnaître la nécessité du plein emploi, au moins dans les établissements pour peine, donc, en fin de compte, pour

protéger l'emploi des détenus. De là naissent les difficultés que nous avons rencontrées partout chez les concessionnaires : lenteur des déclassements demandés, sentiment que les directions des établissements "couvrent" toujours le détenu et lui donnent raison face à l'entrepreneur, pressions exercées pour conserver le maximum de postes de travail, transferts d'un atelier à l'autre de détenus notoirement improductifs voire récalcitrants... Tout se passe comme si l'Administration n'était plus concernée, une fois les détenus classés et la porte des ateliers refermée ! Même en faisant la part des choses dans le discours des concessionnaires, il faut reconnaître que ces derniers n'ont pas une maîtrise suffisante de leur main d'oeuvre.

Entendons-nous bien : il ne s'agit pas de transformer le travail pénitentiaire en un système où toutes les obligations seraient du côté de l'administration et les droits pour les concessionnaires : le système deviendrait rapidement ingérable. De plus, les problèmes relationnels spécifiques aux ateliers pénitentiaires sont une réalité qui rend indispensable un contrôle étroit de l'administration. Introduire des contraintes de compétence, d'expérience, de formation-apprentissage dans la gestion quotidienne des classements et des déclassements est une voie dans laquelle on ne peut se maintenir qu'en abandonnant l'objectif quantitatif du plein-emploi permanent. Mais l'impact d'une telle politique n'est-il pas a priori limité si, en amont, les affectations des détenus dans les établissements pénitentiaires ne répondent pas aux mêmes critères ?

Derrière toutes les difficultés que nous venons d'énumérer en présentant les trois variables d'action les plus significatives, se dissimule une question essentielle : quel est et quel sera à l'avenir le statut du travail pénitentiaire ? Quelle va être sa place réelle dans l'exécution de la peine ? Nous rappelions, au début de cette étude que l'administration cherchait, par le travail pénitentiaire à occuper le maximum de détenus, leur procurer une source de revenus, les préparer à la réinsertion sociale. En fait, seul le premier objectif est atteint : la réinsertion par le travail en prison, nous l'avons vu, est un leurre pour l'immense majorité des individus concernés ; en ce qui



concerne les revenus, le travail fournit de quoi cantiner, mais combien de détenus comptent sur leur salaire accumulé en prison pour redémarrer à la sortie ? Finalement, le travail en prison est un mode de régulation qui permet au système carcéral d'éviter les conflits. Après tout, la réinsertion pas plus que l'efficacité économique ne sont les fonctions principales de la prison. En d'autres termes le statut actuel du travail pénitentiaire aide la prison à remplir le rôle pour lequel, justement, elle a été conçue.

Existe-t-il une volonté réelle de redéfinir le statut du travail pénitentiaire, sachant l'importance des conséquences qu'une action dans ce sens ne manquerait pas de générer ? Entre le travail-sanction et le travail-faveur, y-a-t-il un espace pour le travail-acte économique ? Cela signifierait que le détenu lui même serait considéré, et par les concessionnaires et par l'administration, comme un authentique agent économique. Peut-on envisager enfin une utilisation intensive de la main d'oeuvre, et non plus extensive, sans provoquer de conflit avec les impératifs de sécurité ?

Il suffit de prendre un peu de recul pour constater que les faiblesses profondes que notre recherche a mises en évidence doivent être rattachées à l'absence d'une véritable dimension économique des établissements pénitentiaires. On pourra toujours rétorquer, comme nous l'avons fait ci-dessus, que ce n'est pas là leur vocation première. Mais alors il faut être clair : on ne peut à la fois déplorer la basse productivité du travail en prison et ne pas attribuer à cette dernière une fonction économique autre que marginale. Cette hésitation constante entre un souci affiché d'efficacité et le refus d'empiéter sur l'écrasante logique pénitentiaire est la source principale d'immobilité du système.

ANNEXE 1 : Questionnaire proposé aux détenus des ateliers étudiés

L'étude sur la productivité du travail pénal comportait nécessairement une phase d'enquête dans les ateliers sélectionnés, auprès des détenus. Notre objectif était de déterminer d'une part la réaction de ces derniers face à leur charge de travail, d'autre part leurs motivations générales pour le travail pénal.

Ces entretiens se sont déroulés dans l'atelier même, pendant la journée de travail ; ni le contremaître ni le surveillant d'atelier n'assistaient aux entrevues. Bien entendu, l'enquête s'est déroulée sur la base du volontariat et de l'anonymat ; toutefois nous n'avons pu interroger que des détenus s'exprimant en français, et dans certains ateliers, cela a constitué une restriction importante. Chaque entrevue commençait par une brève présentation de l'objet de l'étude et de la fonction exacte de l'enquêteur. Les entretiens avec les détenus ont toujours été complétés par une conversation avec le concessionnaire ou son représentant dans l'atelier afin d'éclaircir les points litigieux ou contradictoires apparus dans le discours des détenus.

Au total, nous avons pu interroger les effectifs suivants :

	Nombre de détenus interrogés	Nombre moyen de détenus dans l'atelier
<u>Fleury-Mérogis</u>		
C. (D3)	5	65
F.	4	20
G.	4	17
<u>Poissy</u>		
B.	3	9
G.	6	16
<u>Muret</u>		
D.	2	12
E.	4	14
A.	2	8
S.	2	50
<u>Montauban</u>		
ATELIER BOIS	2	2

De type semi-directif, le questionnaire élaboré comportait 4 volets :

- 1) Le temps de travail
- 2) Description du travail et de l'Organisation du travail
- 3) Mode de rémunération
- 4) Intérêt au travail

1) Dans la partie 1, le temps de travail, des questions précises étaient posées sur les horaires de travail, théoriques et réels, et sur les arrêts individuels ou collectifs de production. On demandait également une appréciation de l'importance du chômage technique. Il s'agissait, à travers des questions techniques, d'avoir une évaluation personnelle de l'organisation générale du temps de travail et des temps morts au début et à la reprise du travail. Un autre intérêt de cette partie était d'ouvrir la discussion sur un terrain neutre, peu sujet à des revendications.

2) Dans un deuxième temps était traitée la description du travail accompli par le détenu et de sa place personnelle dans l'organisation du travail. Nous demandions par conséquent au détenu de décrire le plus concrètement possible les opérations effectuées, de préciser son ancienneté dans l'atelier, les différents postes antérieurement occupés, le temps nécessaire à sa formation, éventuellement les autres ateliers expérimentés en prison. Lorsque le poste occupé n'était pas individuel, nous tachions, à travers des questions portant sur la construction et le fonctionnement de l'équipe, de tester la nature des relations entre collègues (complicité, indifférence, hostilité...). Enfin nous nous intéressions aux rapports de travail avec le concessionnaire ou le contremaître : quelle est la nature et la fréquence des interventions du "patron" et comment sont-elles ressenties ? L'aspect surveillance domine-t-il ou au contraire sont-elles perçues comme nécessaires techniquement ? Dans la même optique, nous nous préoccupions du rôle joué par les agents de l'administration pénitentiaire, surtout lorsqu'un surveillant était présent en permanence dans l'atelier.

3) Le sujet toujours délicat de la rémunération était abordé de la manière la plus neutre possible, par une question sur le mode de paiement (à l'heure ou à la pièce). Ensuite des questions étaient posées sur

les variations de salaire d'un mois sur l'autre, voire d'un jour sur l'autre. A travers les explications de ces écarts par le détenu, il nous fallait établir si les variations étaient de son fait ou subies, et de voir ainsi s'il y avait rétention de productivité ou non. Dans le chapitre rémunérations nous devons essayer également de faire spécifier l'utilisation des revenus (cantine, mandats envoyés dans les familles, remboursement des frais de justice ou des amendes des douanes...) et donc d'évaluer les besoins monétaires du détenu. Un élément complémentaire essentiel est la qualité ou non d' "assisté" (personne qui reçoit régulièrement un mandat de sa famille) et son influence éventuelle sur l'activité du détenu.

- 4) Enfin l'intérêt au travail et la place du travail dans la vie en détention formaient les derniers thèmes de l'entretien. Nous demandions des précisions sur la formation d'origine, le cas échéant sur l'expérience professionnelle en milieu libre. Ceci nous amenait à faire parler le détenu sur son expérience dans l'atelier pénitentiaire, à voir si elle était pour lui une véritable expérience professionnelle et s'il pensait l'utiliser à sa sortie de détention. Nous posions également une série de questions pour déterminer les motivations essentielles de son travail (économiques, sociales, psychologiques) et lui demandions ensuite d'établir une hiérarchie entre les divers motifs cités. Ces thèmes, beaucoup plus larges que les précédents, donnaient l'occasion au détenu d'exprimer sa vision du travail pénal, ses insatisfactions et revendications.

TRAVAIL EN PRISON

PRINCIPES GENERAUX

Le travail en prison, comme la peine, fut pendant des siècles conçu et envisagé pour assurer une fonction à visée punitive et expiatoire : les galères, sous l'ancien régime, puis la peine des travaux forcés témoignent de ce passé.

Dès la fin du XIX^e siècle, a émergé une autre conception faisant de la peine et donc du travail, un moyen d'amendement et de reclassement.

Aujourd'hui le travail en prison, s'il est obligatoire pour les condamnés, ne constitue plus un élément de la peine. De plus, le régime juridique du travail en prison, s'il demeure dérogatoire au droit commun, s'y réfère néanmoins largement pour les conditions du travail et notamment, les règles d'hygiène et de sécurité.

*
* *

Trois séries de préoccupations font du travail un élément essentiel du régime pénitentiaire :

- impératifs de sécurité : faire travailler et, donc occuper les détenus, c'est faciliter le maintien de l'ordre dans les établissements ;
- constitution d'une somme de revenus permettant aux détenus d'indemniser les victimes, de s'acquitter des condamnations prononcées au profit du Trésor, d'envoyer des subsides à leur famille, de disposer d'un pécule pour leur sortie et, enfin, d'améliorer "l'ordinaire" en achetant des produits divers en cantine ;
- recherche d'une réinsertion sociale et professionnelle par la création d'habitudes de travail, de relations sociales et par l'acquisition des connaissances techniques et professionnelles.

Ces deux derniers objectifs sont essentiels à la prévention de la récidive lors de la sortie de prison.

*
* *

Le travail en prison s'effectue sous deux régimes :

- **La régie directe** : elle recouvre toutes les formes de travail accompli en prison sous le contrôle direct de l'Administration.

Sa forme la plus ancienne en est le service général qui correspond aux divers travaux liés à la fonction hôtelière - restauration, buanderie, nettoyage des locaux - mais aussi à l'entretien des bâtiments et du matériel.

L'autre forme, plus récente, en est la Régie Industrielle des Etablissements Pénitentiaires qui, dotée de l'autonomie financière dans le cadre d'un compte de commerce, gère des ateliers de production industrielle et des exploitations agricoles. Ceux-ci travaillent en toute fourniture ou en sous-traitance pour les administrations ou collectivités publiques et depuis peu, pour les entreprises du secteur privé en sous-traitance.

- **L'entreprise concessionnaire** : l'Administration met, par contrat, à la disposition d'un entrepreneur privé un certain effectif de détenus à charge pour l'entreprise, de verser les rémunérations et cotisations sociales sur les bases prévues dans l'accord.

L'entreprise est responsable de l'organisation et de la surveillance technique du travail. Elle assure le contrôle direct du travail des détenus et leur donne, à cet effet, toutes instructions utiles. Sous le contrôle de l'administration, elle fixe les conditions de rémunérations des détenus. La relation de travail établie entre le détenu et l'entreprise est, conformément aux dispositions de l'article D. 103 du Code de Procédure Pénale, exclusive de tout contrat de travail.

En 1986, un nouveau cadre "de contrat de concession", plus conforme à l'évolution des vingt dernières années en matière pénale, sociale et économique, est présenté aux entreprises. La recherche de clarté tant dans la définition de l'activité implantée en prison que dans celle des responsabilités respectives de l'entreprise et de l'administration, devrait permettre de développer ce secteur marginal de la population active où le sous emploi est très élevé.

*

* *

LES EFFECTIFS AU TRAVAIL

De 1975 à 1986, l'accroissement de la population pénale a été globalement de 45 % mais l'accroissement du nombre moyen de postes de travail n'a pu dépasser 20 % : cela reflète peut-être la crise de l'emploi pendant cette décennie. Mais cela illustre surtout parfaitement la difficulté de créer de véritables emplois pour les détenus dans le contexte pénitentiaire ; en conséquence cela explique les efforts entrepris pour mieux organiser la formation des détenus et développer ce marché du travail " intra muros".

1-1 Situation générale (tableau A)

Sur 44 105 détenus (au 3 février 1986), 17 036 disposent d'un emploi (soit 38,6 %). La proportion de détenus au travail est très variable selon les types d'établissements : elle est en moyenne de 73 % dans les établissements pour peine contre 30 % dans les maisons d'arrêt.

La lente progression de la population au travail est la résultante d'évolutions différentes selon les régimes :

- le service général (5 562 détenus, soit 32 %) évolue en fonction de la population globale et suit donc cette progression avec toutefois un certain décalage ;
- la formation a été très fortement développée pour répondre au souci de réinsertion et d'adaptation au marché du travail ;
- les effectifs employés par des concessionnaires ont culminé en 1978 et décroissent régulièrement depuis illustrant les difficultés et la faible compétitivité de bon nombre de concessionnaires traditionnels ;
- la Régie industrielle a par contre pris le relais en développant progressivement des ateliers de type industriel à faible ou moyenne technologie, voire même à haute technologie.

1-2 Cette situation est par contre très variable d'un établissement pénitentiaire à un autre, d'une part entre les établissements pour peine à population stable et les maisons d'arrêt qui accueillent environ 85 % de la population pénale, d'autre part entre les établissements pour peine eux-mêmes (locaux plus ou moins adaptés, contexte économique local, etc...)

1-21 Etablissements pour peine : leur effectif en 1986 est d'environ 6 200 détenus pour une vingtaine d'établissements, souvent implantés en zone rurale.

- les détenus y sont pour des peines de moyenne ou longue durée ; ils ont donc une plus forte exigence de travail ;
- La stabilité de leur population a permis d'y réaliser des formations techniques lourdes et d'y développer un potentiel d'emplois qualifiés ;
- Leur population étant moins nombreuse, on a pu créer davantage de surface industrielle par détenus ; cependant certains établissements sont handicapés par le contexte économique local et les activités doivent être importées de l'extérieur de la région par le recours à la Régie industrielle.

1-22 Maisons d'arrêt : leur effectif en 1986 est d'environ 37 900 détenus répartis dans près de 150 établissements implantés en zone urbaine.

Si l'on excepte quelques grands établissements, souvent récents et en région parisienne, disposant de véritable surface industrielle, la majorité des maisons d'arrêt, d'architecture ancienne, ne dispose pas de véritables locaux adaptés au travail.

- les prévenus ou détenus y sont en majorité pour de courte durée, ils n'ont donc point la même exigence de travail même s'ils étaient demandeurs d'emplois avant leur détention ;
- à l'instabilité de ces populations correspondent une faible qualification et la difficulté d'y organiser une formation complète ; cependant des actions de première orientation y ont été fortement développées afin de préparer la sortie et une formation ultérieure ;
- de ce fait, les possibilités d'y installer une véritable capacité de production sont limitées ;
- en conséquence les effectifs au travail, bien que plus importants en valeur absolue, y sont relativement plus faibles malgré les efforts pour y établir des activités.

1-3 Si la concession était le mode d'exploitation le plus important, on peut constater que ses effectifs ont chuté.

Le travail géré par des entreprises concessionnaires peut se trouver dans tous les types d'établissements et nécessite, sauf exception, une faible infrastructure (façonnage, conditionnement en majorité) ; par contre le travail en Régie correspond davantage à des emplois qualifiés et nécessite un équipement plus sophistiqué ; de ce fait on trouve son implantation plus souvent en établissement pour peine.

ACTIVITES GERÉES PAR DES ENTREPRISES CONCESSIONNAIRES

4.1. DESCRIPTION GENERALE DU REGIME DE CONCESSION :

Forme la plus importante des travaux réalisés par les détenus. Ses effectifs, en régression depuis quelques années, sont de 7.300 détenus employés complètement ou à temps partiel : environ 1.550 sont employés dans les établissements pour peine où ils représentent le tiers des effectifs. Les autres, environ 5.750 se trouvent dans les maisons d'arrêt.

Les activités en concession sont caractérisées par :

- une grande variété de travaux,
- une souplesse d'implantation liée, sauf exception, à un outil de production réduit et à une forte utilisation de main d'oeuvre. Un certain nombre de travaux sont réalisés en cellule,
- une relative flexibilité de main d'oeuvre, même si l'administration souhaite régulariser les emplois créés dans les établissements.

550 à 600 entreprises environ exercent une activité permanente ou saisonnière dans un ou plusieurs des 180 établissements pénitentiaires.

Les rémunérations et charges sociales facturées chaque mois par l'administration aux entreprises concessionnaires s'élèvent à 10,5 Millions de Francs (soit 55 % de la masse salariale des détenus au travail). De ce montant :

- 2,6 MF sont reversés aux organismes sociaux ;
- 900.000 F sont réservés pour l'indemnisation des victimes ;
- et 7,- MF sont utilisés par les détenus pour :
 - leur participation aux frais d'entretien,
 - leurs dépenses courantes
 - leur pécule de sortie mis en épargne.

4.2. LE CONTRAT DE CONCESSION (voir documents administratifs)

Après une période d'essai l'entreprise concessionnaire signe un contrat, qui se décompose en deux parties :

4.21 Le cadre réglementaire : "Les clauses et conditions générales", sont communes à toutes les entreprises et sont introduites par la définition générale suivante :

- Par le contrat de concession, l'Administration Pénitentiaire autorise une entreprise à employer des détenus demandeurs d'emploi et met à sa disposition des locaux appropriés à son industrie.

L'entreprise concessionnaire est responsable de l'organisation et de la surveillance technique du travail. Elle assure le contrôle direct du travail des détenus et leur donne, à cet effet, toutes instructions utiles. Sous le contrôle de l'administration, elle fixe les conditions de rémunération des détenus. La relation de travail établie entre le détenu et l'entreprise est, conformément aux dispositions de l'article D. 103 du Code de Procédure Pénale, exclusive de tout contrat de travail.

Les détenus employés sont affiliés, à l'initiative de l'administration, aux assurances maladie-maternité et vieillesse du régime général de la Sécurité Sociale. Les cotisations sociales afférentes à ces risques sont calculées sur la base de taux particuliers. Les détenus bénéficient également de la législation sur les accidents du travail ; les taux de cotisation sont ceux du droit commun.

L'administration effectue un relevé global mensuel des rémunérations et charges sociales et procède elle-même au reversement aux organismes de recouvrement de l'ensemble des cotisations sociales dues par l'entreprise concessionnaire. -

4.22. Le cadre négocié : "Les clauses et conditions particulières" permettent de tenir compte de la spécificité de l'entreprise signataire et de l'activité qu'elle va entreprendre avec les détenus qui y seront affectés.

4.3. Contrat de concession extérieur

Un contrat spécifique définit les conditions dans lesquelles des détenus peuvent être autorisés à travailler pour des entreprises ou des organismes locaux pendant la journée à l'extérieur des établissements pénitentiaires.

A la différence du régime de semi-liberté qui concerne environ 600 détenus directement employés par des entreprises, la concession extérieure est, comme la concession intérieure, exclusive de tout contrat de travail.

4.4. Les travaux réalisés en concession sont d'une grande diversité ; cela peut se résumer en grandes catégories :

-- travaux industriels ou semi-industriels effectués dans des ateliers : dans ces cas, on est très proche d'une usine ou d'un atelier du milieu libre :

- . fabrication de séchoirs,
- . petites séries pour des industries aéronautiques,
- . articles de classement, mécanique, ameublement,
- . reconditionnement de moteurs à MURET (TOULOUSE et VILLENEUVE S/ LOT),
- . récupération de métaux, de tissus

-- travaux semi-artisanaux demandant une qualification.
Exemples : paillage de chaises, confection de filets.

-- travaux souvent ponctuels, de montages simples, de façonnage, réalisés éventuellement en cellules dans les maisons d'arrêt surtout. Exemples : papeterie, publicité, jouets.

Globalement, l'activité actuelle se groupe ainsi :

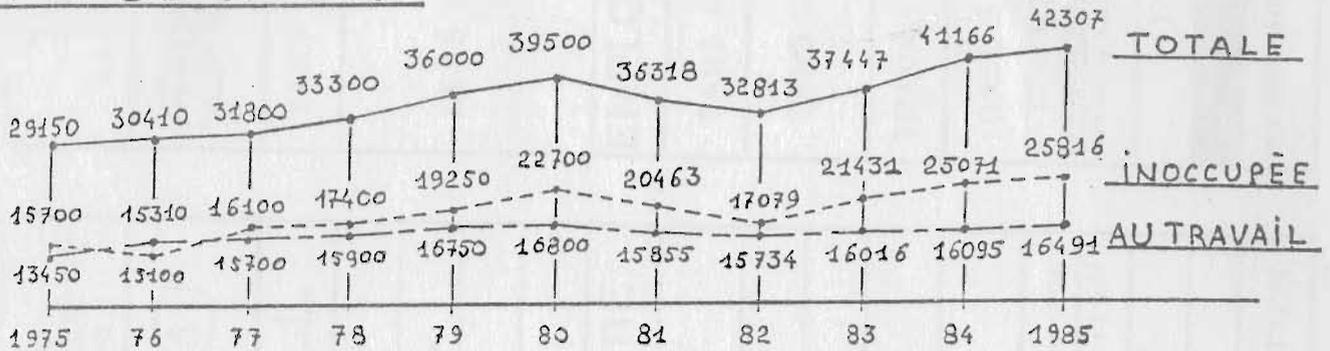
EMPLOIS

EVOLUTION DE 1975 A 1985 - MOYENNE ANNUELLE

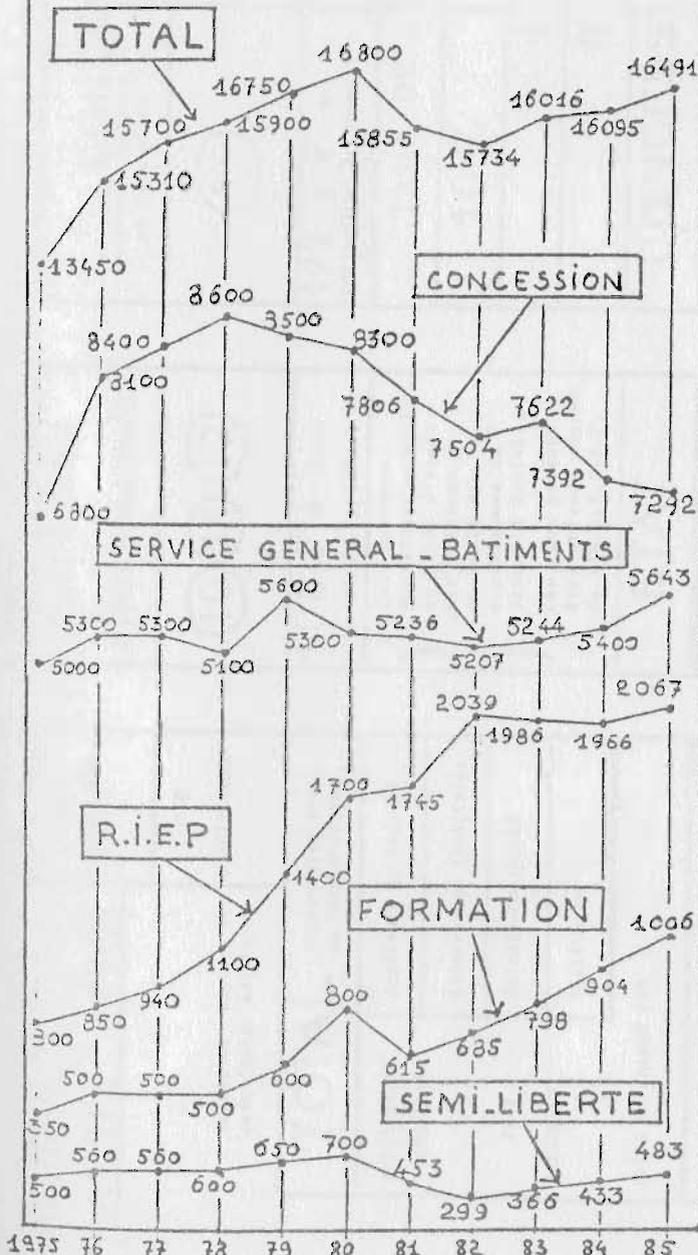
TAB. 9



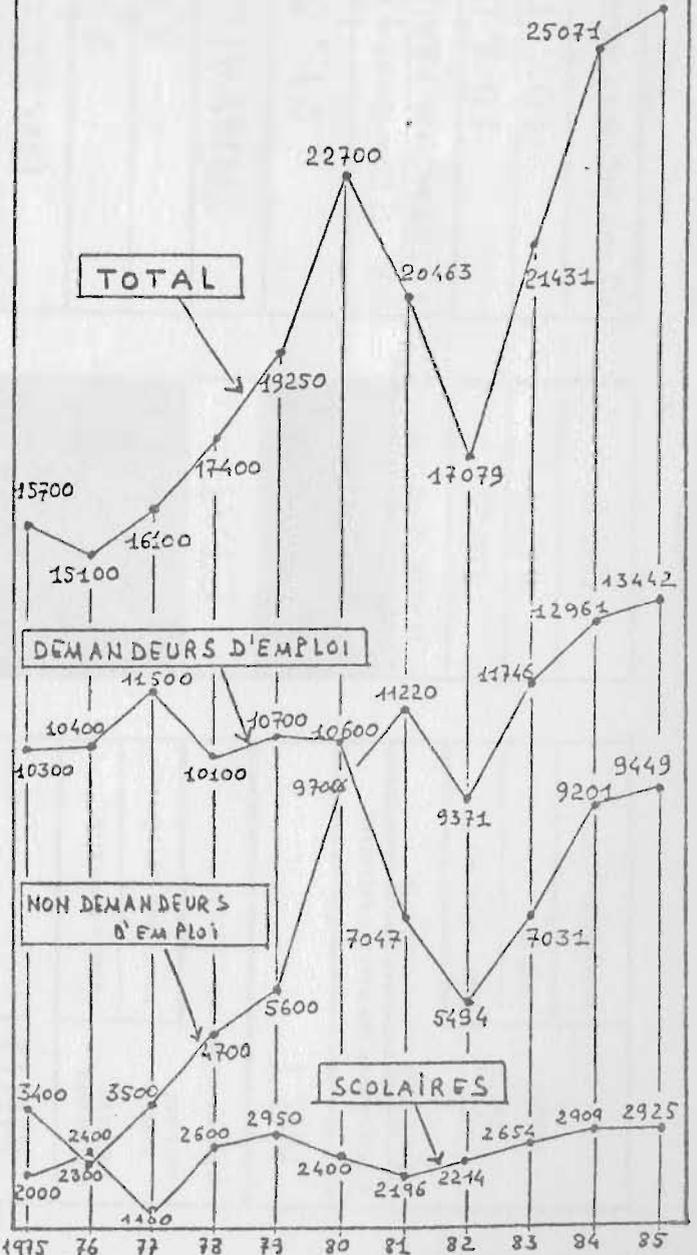
POPULATION



AU TRAVAIL



INOCCUPES



SOURCE : RAPPORTS MENSUELS D'ACTIVITE - R.M.A

AVRIL 1985

REGIMES D'ACTIVITES
CODES D'ACTIVITES

Annule et remplace les précédentes éditions

TOTAL FACTURATION FRAIS DE MAIN-D'OEUVRE	
COTISATIONS SOCIALES	Accidents du travail
	Allocations familiales
PART PATRONALE	Maladie-Maternité
	Vieillesse
PRISE EN CHARGE PAR	
BRUT	
COTISATIONS SOCIALES	Maladie-Maternité
PART OUVRIERE	Vieillesse et voyage
PRISE EN CHARGE PAR	
NET	
PARTICIPATION AUX FRAIS D'ENTRETIEN VERBIEUX AU COMITE D'ENTREPRISE	
PART DU DETENU	PART "Victimes"
	Pécule
	DISPONIBLE

FORMATION PROFESSIONNELLE
(10)(11)(12)
100 F + Taux horaires forfaitaires
Taux horaires forfaitaires fixés au début d'année par l'Agence centrale des organismes de Sécurité Sociale. Ces taux peuvent être obtenus auprès de l'U.R.S.S.A.F.
ETAT
ETAT
ETAT
BASE = 100 F
10%
10%
80 F

CONCESSIONS	
Redevance spéciale au taux plein	Redevance spéciale au taux réduit
(50)	(60)-(61)
122,2 F + cotisations accident du travail	117,2 F + cotisations accident du travail
TAUX DE L'ACTIVITE	
10%	5%
	4%
	8,2%
CONCESSIONNAIRE	
BASE = 100 F	
	2,7%
	5,8%
TRAVAILLEUR	
91,50 F	
30% du net si net < 1000 F ou 300 F si net > 1000 F	
91,50 F MOINS FRAIS D'ENTRETIEN	
10% DU NET	
10% DU NET	
73,20 F MOINS FRAIS D'ENTRETIEN	

SEMI LIBERTE
(70)(71)(72)
SANS OBJET
SANS OBJET
EMPLOYEUR
SANS OBJET
SANS OBJET
TRAVAILLEUR
BASE = 100 F
30% DU NET SI NET < 1000 F ou 300 F SI NET > 1000 F
100 F MOINS FRAIS D'ENTRETIEN
10%
90 F MOINS FRAIS D'ENTRETIEN

