



Cette étude a pour but d'approcher le problème de la productivité du travail pénitentiaire et de mettre en évidence les éléments, quelle que soit la 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, **ETUDE SUR LA PRODUCTIVITE DU TRAVAIL PENITENTIAIRE** 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.

La 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. **Pascal CHARPENTIER**, pénitentiaire, l'administration cherche en effet à atteindre trois objectifs essentiels : occuper le maximum de détenus, leur procurer

Octobre 1985

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

2

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.

2

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 (STF à Fleury-Mérogis, SEMCA à Muret), du matériel concurrentiel avec ce que l'on peut trouver à l'extérieur (Pagès à Muret, Baumann à Poissy). Les statuts respectifs des quatre ateliers cités sont tous différents : STF ne produit qu'en détention, Baumann a l'essentiel de son activité en prison, Pagès envisage l'atelier pénitentiaire comme un complément indispensable de son entreprise et SEMCA considère le sien comme un simple sous-traitant supplémentaire.

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

et GEMAC 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 Cazenave 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 faible degré de représentativité de notre échantillon, ne pourra prétendre à l'exhaustivité sur les problèmes de productivité en milieu carcéral.

L'ENTREPRISE CINTRA A LA MAISON D'ARRET DE

FLEURY-MÉROGIS

Parmi les entreprises concessionnaires de Fleury-Mérogis, CINTRA 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, CINTRA 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 CINTRA un élément très représentatif des entreprises concessionnaires.

Enfin, et en cela CINTRA 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 CINTRA 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, CINTRA 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 CINTRA, 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, CINTRA 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 CINTRA 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 CINTRA : 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 CINTRA 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. CINTRA 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, CINTRA 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 CINTRA, 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 CINTRA 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 CINTRA, 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, CINTRA 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 CINTRA, 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 CINTRA : 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 CINTRA. 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, CINTRA 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.

17

Cependant, ce chiffre de 15 % doit être rectifié. En faisant nos calculs sur la moyenne journalière de chacune des 222 feuilles de paie de CINTRA, 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 CINTRA 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 CINTRA 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 CINTRA 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, CINTRA 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 : CINTRA 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 CINTRA 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 CINTRA 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 CINTRA 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 CINTRA 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 CINTRA 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 CINTRA, 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 CINTRA 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 CINTRA 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 CINTRA 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, CINTRA utilise le salaire "souhaité" par l'administration (51,75 F) pour établir ses cadences. Il n'en demeure pas

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 " (CINTRA).

- 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 CINTRA de produire en deux équipes rejoint les préoccupations de nombreux concessionnaires.
- les relations avec l'administration : on retrouve ici pêle-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 CINTRA 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 CINTRA, "les directions, c'est comme les détenus, ça ne reste pas".

L'ATELIER STF A LA MAISON D'ARRET DE
FLEURY-MEROGIS

L'entreprise STF, 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 (CINTRA, plus de 60 personnes)

Enfin, STF 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.

Avant d'étudier l'organisation du travail et les problèmes rencontrés dans l'utilisation de la main-d'oeuvre, il est nécessaire de retracer l'histoire de l'atelier. Cette mise en perspective permet en effet de mieux comprendre les forces et les faiblesses du travail en concession et de dégager certaines contraintes et rigidités propres au travail pénal.

I - Constitution et fonctionnement de STF.

1.1 : Historique de l'implantation à Fleury-Mérogis.

Si le premier contrat de concession avec l'administration pénitentiaire pour l'atelier STF de Fleury-Mérogis date de 1975, le recours au travail pénal pour cette production a des racines plus anciennes. Dès 1958, une entreprise de fabrication d'articles métalliques, la maison Daudet, était en relations avec la maison d'arrêt de La Santé. En 1969, à la suite d'une série de fusions, la société dut faire face à un renouvellement de matériel, les machines semi-automatiques n'étant plus suffisamment rentables ; toutefois, elles pouvaient retrouver une certaine compétitivité avec des salaires inférieurs. Un atelier pénitentiaire fut alors ouvert avec cet équipement dans le tout nouvel établissement de Fleury-Mérogis et 3 contremaîtres, dont l'actuel propriétaire de STF, furent détachés pour en assurer l'encadrement. Ainsi l'atelier pénal, par ses rémunérations modiques, permettait d'élever les capacités de production et de conserver une clientèle. Par la suite, d'autres restructurations de la société mère entraînèrent une série de licenciements économiques en 1975. Dans ce contexte, le travail pénal fut vivement remis en cause par les syndicats et, sous leur pression, l'entreprise résilia tous ses contrats de concession avec l'administration pénitentiaire.

La fermeture de l'atelier de Fleury entraînait le licenciement de son personnel d'encadrement. Un des contremaîtres proposa alors de racheter, grâce à ses indemnités, le matériel au prix de la ferraille, et de continuer la production en sous-traitant. Ainsi l'actuel atelier STF n'est que la reprise d'une unité économique déjà constituée dès 1969. On peut alors le considérer comme une des plus anciennes unités de production de cet établissement.

Dès sa création en 1975, l'activité essentielle de STF 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 STF. 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 STF.

La production la plus suivie de STF, 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 STF qui devenait ainsi le seul fournisseur.

De ce bref historique de STF, 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 remonte 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 STF ne se ramène pas simplement au changement de statut de la personne chargée de diriger l'atelier. Pour le nouveau patron de STF, 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 vieilles, 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 STF, 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 STF en raison de la variété des tâches.

II - Organisation du travail.

L'examen de la constitution et de l'équipement de STF 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.

STF 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, STF disposait de 5 classes de rémunération correspondant à des qualifications différentes : (I) manutention générale ; (II) emballage et conditionnement ; (III) machiniste responsable ; (IV) mécanicien réglleur ; (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 STF 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, STF 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 STF 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, STF 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 STF 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, STF a besoin de 10 % d'ouvriers professionnels, de 30 % de boursouviens 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, STF 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, STF 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, STF 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'infirmerie, ... 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 CINTRA. 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 STF 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 STF 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 STF.

L'atelier STF, 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.

STF 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 STF 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 STF 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

(*) STF 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, STF 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 STF, 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 STF 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 : STF 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 STF 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 STF (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, STF a par nature une position fragile. 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 STF 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.

TAB AU 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.
SOURZAC	D4	704	87 F 50	39	34
GRABOUT	D4	525	71 F 50	31	18
GEMAC	D3	229	69 F 70	14	10
STF	D3	388	62 F 50	20	17
CINTRA	D1	1596	56 F	80	77
BROFASUD Mach	D5	73	52 F 80	4	4
CINTRA	D2	866	48 F 60	48	39
FIRM	D5	315	47 F	16	11
CINTRA	D3	1207	46 F	58	52
BROFASUD Mains	D5	1371	42 F	125	27
FIRM	D2	744	41 F 50	37	34
FIRM	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	CINTRA D3		STF		GEMAC		TOTAL	
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Infirmier	203 h 50	53,4	36 h 10	25,4	29 h 55	51,1	270 h 55	46,5
Extractif	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'heu- res perdues	4,5%		5,5%		4,5%		4,8%	

L'implantation de PAGES 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. PAGES 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 PAGES 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 PAGES 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 PAGES 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, PAGES 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 PAGES 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 PAGES se distingue, de ce fait, des autres concessionnaires spécialisés dans la petite mécanique qui utilisent le plus souvent des machines déclassées. Au contraire, PAGES 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. PAGES, 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 PAGES, 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 (cf plus bas) 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 rétention 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".

Les détenus ont donc une certaine capacité de travail, mais elle est limitée par les conditions de l'incarcération et la possibilité de travailler à un rythme normal. Cette situation est caractéristique de l'industrie pénitentiaire, où l'activité est souvent interrompue par des périodes de chômage de la main-d'œuvre.

Il est donc évident que la production de l'industrie pénitentiaire est limitée par les conditions de travail. Cette situation est caractéristique de l'industrie pénitentiaire, où l'activité est souvent interrompue par des périodes de chômage de la main-d'œuvre.

Les pièces produites par les détenus sont destinées à être utilisées dans les ateliers de l'industrie pénitentiaire. Cette situation est caractéristique de l'industrie pénitentiaire, où l'activité est souvent interrompue par des périodes de chômage de la main-d'œuvre.

Un système de production pénitentiaire est donc caractérisé par une activité limitée par les conditions de travail. Cette situation est caractéristique de l'industrie pénitentiaire, où l'activité est souvent interrompue par des périodes de chômage de la main-d'œuvre.

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. PAGZS 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 PAGES 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. PAGES 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 ; PAGES 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. PAGES n'a d'ailleurs pas 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 PAGES. 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 PAGES. 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.

Il est évident que la réalisation de cet optimum passe par une série de conditions qui ne sont pas toujours réunies dans les ateliers actuels. Il faut notamment une bonne gestion des ressources humaines, matérielles et financières, une adaptation des tâches aux capacités des détenus, et une collaboration étroite avec l'administration pénitentiaire.

La mise en œuvre de ces principes

1. La mise en œuvre de ces principes

La mise en œuvre de ces principes passe par une série de conditions qui ne sont pas toujours réunies dans les ateliers actuels. Il faut notamment une bonne gestion des ressources humaines, matérielles et financières, une adaptation des tâches aux capacités des détenus, et une collaboration étroite avec l'administration pénitentiaire.

Il est évident que la réalisation de cet optimum passe par une série de conditions qui ne sont pas toujours réunies dans les ateliers actuels. Il faut notamment une bonne gestion des ressources humaines, matérielles et financières, une adaptation des tâches aux capacités des détenus, et une collaboration étroite avec l'administration pénitentiaire.

L'ATELIER CAZENAVE A MURET

Le choix de l'atelier CAZENAVE 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 CAZENAVE

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. CAZENAVE 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 CAZENAVE 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 contrat

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	23,5	38,7

1°) le calcul a été effectué de la façon suivante :

a) calcul de heures théoriques de travail des 10 moteurs, sachant qu'ils travaillent effectivement 7h par jour (soit 1230 heures)

et à ce total on retranche le taux d'absentéisme du mois en question afin de connaître le calcul de l'ensemble de l'atelier (voir A + D) on obtient les heures effectives de travail

b) le calcul de moteurs par 10 moteurs pour obtenir la production mensuelle de moteurs

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 venant plus haut. 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.

52

- 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 la 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 Cazenave 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 liées 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 Cazenave 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 CAZENAVE, 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.

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>		
CINTRA D3	5	65
STF	4	20
GEMAC	4	17
<u>Poissy</u>		
BAUMANN	3	9
GEMAC	6	16
<u>Muret</u>		
CAZENAVE	2	12
SEMCA	4	14
PAGES	2	8
SEFIMEK	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.