

Compte rendu de la quatorzième séance du séminaire
de synthèse sur l'intensification du travail
20 décembre 2001

Étaient présents : Damien Cartron, Frédéric de Coninck, Francis Ginsbourger, Michel Gollac, Nathalie Greenan, Bénédicte Reynaud, Antoine Valeyre, Serge Volkoff, Philippe Vrain.

Discussion du texte de Francis Ginsbourger

Michel Gollac

Le télescopage du modèle « gestion des flux » et du « modèle projet » est très intéressant car il est en fait relativement rare de voir une description d'organisation où on parle du modèle du projet autrement que comme une couverture idéologique. On voit bien comment il y a deux modèles et que les séparer provoque des problèmes, des antagonismes et le fait que le sale boulot retombe toujours sur les mêmes personnes. Dans le séminaire on a déjà eu des exposés avec deux modèles concurrents, dans le cas le plus fréquent, les salariés doivent se débrouiller d'eux-mêmes pour faire coexister les deux modèles à l'intérieur de leur cerveaux, de leurs bras, etc.

Comment éviter que l'on retombe dans un modèle d'intensification relativement classique maintenant où on dit aux gardiens qu'il faut qu'à la fois ils gèrent bien leur troupe, que les prisonniers soient promenés à l'heure etc. et en même temps qu'ils s'intéressent au projet de réinsertion de chacun etc. Apparemment on leur dit « faites cela, c'est votre responsabilité », et on les laisse trouver les moyens de le faire. Comment aller au-delà de ce genre de recombinaison qui n'en est pas vraiment une ?

Francis Ginsbourger

Cette question a été abordée dans les entretiens avec les surveillants et l'encadrement. Il y a eu plusieurs discussions avec un directeur de prison sur ce thème. Ce directeur dit qu'il y a un cinquième des surveillants qui se professionnalisent, et les autres sont de plus en plus absents, démissionnent de plus en plus. Ils sont dans une position de retrait par rapport à leur travail et c'est avec eux qu'il y a des incidents. L'absentéisme est extrêmement coûteux car il n'est pas possible de prendre des intérimaires. Il y a de plus un problème de gestion propre à la région parisienne car les employés originaires des DOM TOM sont très nombreux et ils ont le droit de prendre des vacances plus longues que les métropolitains.

Évidemment, ce problème a une forte acuité (il considérait avoir un problème organisationnel). Pour ce directeur de prison il faut qualifier les compétences des surveillants. Actuellement ils utilisent un référentiel d'emploi qui distingue les tâches en fonction du lieu où elles sont produites (c'est-à-dire la promenade, le sport, le mirador...). Ce directeur considère que cela constitue une description taylorienne par poste de travail, et ce qu'il faudrait c'est une description des compétences mises en œuvre dans ces postes, et notamment

ceux qui requièrent du face à face avec des populations pénales (il n'y a pas de face à face lors d'une surveillance depuis le mirador par exemple).

Lorsqu'il y a eu quatre évasions par hélicoptère en 2001 les médias en ont beaucoup parlé, il y a donc eu un rapport commandé au directeur des services pénitentiaires de la région parisienne sur la sécurité dans les établissements pénitentiaires. Ce rapport ne parle que des problèmes de finances et de matériel, mais il ne fait pas le lien entre l'organisation du travail et la sécurité.

Il y a des voies de recomposition dans une prise en compte des manières d'exercer le métier de surveillant et dans le fait d'établir des progressions entre différentes mises au travail. Il faudrait qualifier les compétences en différenciant bien le face à face, la gestion des aléas. En revanche, il y a des postes comme le mirador, des postes d'accompagnement de la gestion des flux qui sont des postes qui n'impliquent pratiquement aucun temps de face à face. Ce directeur veut valoriser le temps de face à face avec les détenus par petits groupes ou personnellement. C'est comme ça que la jeune génération pourra grignoter sur la conception que peut avoir l'ancienne génération qui ne veut pas entendre parler de différents types de travail car les « vieux » défendent un corps, un statut, une progression professionnelle.

Lors de la présentation des résultats, le personnel avait une difficulté à réagir car ils ne savaient pas comment traduire cela en revendications. Lors de la négociation ils n'arrivaient pas à s'approprier cela alors qu'ils le reconnaissaient comme juste. Les troupes syndicales ne voulaient pas que l'on discute d'organisation du temps de travail et d'organisation du travail. Les deux modèles peuvent s'imbriquer localement, mais quant aux règles formelles la conciliation entre les deux modèles est impossible à faire.

Lorsque les établissements font des choses nouvelles ils ont le choix entre ne pas le dire (ils font sans dire), soit (et c'est ce que j'avais préconisé) mais c'est hors de portée des partenaires, de faire des évaluations paritaires des changements organisationnels. Mais dans un monde où, déjà, le fait qu'il y ait des experts qui travaillent pour les partis n'existe pas, dans un monde où l'évaluation est assimilée à de la sanction ou à du contrôle... dans un monde où la notion même d'organisation ne va pas de soi, c'est un programme qu'on pourra peut-être dérouler dans quelques années.

Tous les acteurs ont été très sensibles au fait que nous avons remarqué que personne n'a évalué les nouvelles formes d'organisation du travail mises en place en 1995.

Il y a eu trois vagues de directeur de l'administration pénitentiaire depuis une quinzaine d'années :

- les anciens de l'administration de la pénitentiaire, des gens qui viennent d'autres corps de la sécurité. Ce sont « les vieux ».
- les magistrats
- et maintenant les énarques.

Ces modes de recrutements alternent et les changements organisationnels sont ballottés entre ces trois vagues. Il n'y a pas de politique organisationnelle générale.

Serge Volkoff

Il est frappant de voir le lien entre la spécificité du milieu pénitentiaire et la généralité de ce qui a été dit, du lien que l'on peut faire avec ce qui a déjà été présenté.

Est-ce qu'une des composantes majeures dans beaucoup de professions, de ce qu'on rassemble sous le terme d'intensification du travail ici, n'est pas de l'ordre de ce que certains ergonomes appelleraient une sélection obligée des tâches réelles. Et ce n'est pas n'importe quelle sélection de n'importe quelle composante des tâches réelles. Allant parfois jusqu'au bout, jusqu'aux tâches prescrites.

En phase de réduction du temps de travail, ou en général en phase d'intensification, cela ne va pas être forcément de manière majeure faite plus vite ce que vous faisiez avant, ni faites plus mal ce que vous faisiez avant, mais cela va être « renoncez à un bout de ce que vous pouviez faire avant ». Le propre de ce qui est sacrifié c'est à la fois ce qui pourrait donner du sens au travail que l'on brade un peu, et ce qui ouvre des espaces d'anticipation, de régulation, de concertation, de réorientation du métier, d'accord sur ce qu'Yves Clot appelle le genre professionnel... C'est tout cela que l'on brade et il ne reste plus qu'un socle de base plus technique, plus formalisable... et ce socle bien carré ne diminue pas. Il ne reste plus que lui.

Ce qui est compliqué par rapport aux remèdes est que ce que l'on brade est ce qui se formalise le moins, donc se réglemente le moins, se négocie le moins, se revendique le moins, et par conséquent dans une logique de négociation, du moins telle qu'elle fonctionne à l'habitude, on va sans arrêt ré-achopper sur cela. Il y a une espèce de collusion de fait entre une administration qui voit midi à sa porte et qui règle le problème à minima sur des bases formelles qu'elle maîtrise, qu'elle est habituée à maîtriser, et des représentants des salariés qui ne veulent pas lâcher sur les bases quantitatives qui se maîtrisent bien, se quantifient bien, s'évaluent bien...

Évidemment partir sur un volet connexionniste, c'est perçu comme périlleux pour tout le monde. La question est « comment faire pour que l'entrée sur le contenu, le sens du métier... ne soit pas périlleuse ? ». Comment faire pour que chacun y trouve la possibilité de parler de ces questions-là sans y risquer trop gros du point de vue des conséquences concrètes sur sa vie de travail, ou de sa représentativité...

Francis Ginsbourger

Pour répondre je vais faire un détour par un autre exemple. Chez Kiabi (c'est une des entreprises de la galaxie Mulliez, 3 500 salariés), ils ont voulu passer du discount à du haut de gamme qui sont présentés par univers et collection. On ne sait plus ce que c'est le cœur de métier des travailleurs à la base. C'est un modèle qui implique qu'il y ait une disponibilité des vendeuses (qui deviennent des conseillères de vente). Selon l'allure de la cliente, il faut l'amener vers tel rayon, lui proposer tel objet... Ils ont mis cela en place, et la direction générale a donc dit aux vendeuses que leur cœur de métier était désormais de conseiller la cliente. Mais ils n'ont pas réalisé qu'en passant d'une organisation par article à une organisation par univers (*casual attitude, urban attitude...*) les vendeuses passent leur temps à aménager les rayons, à étiqueter, à déstocker plutôt que de conseiller les clientes. Les vendeuses n'ont pas le temps de conseiller des clientes avec les nombreux aménagements qui doivent être faits.

On a ici un problème économique, organisationnel et social, et cela permet de rebondir sur la question de Serge Volkoff. Dans nos interventions on rend visible l'organisation de ce que j'appelle « des temps du travail ». Chaque fois dans des formes singulières. Ici, on distingue le temps passé face aux clients, le temps consacré aux tâches du magasin (l'accueil de la clientèle, l'orientation dans le magasin, les retouches, l'accompagnement aux cabines...), les tâches rayons (rangement, etc.) et enfin les tâches d'accueil-vente. On va demander aux vendeuses de quantifier les temps du travail au quotidien. On va montrer qu'il y a une distorsion importante entre les temps d'étiquetages, de mise en rayon, et le temps d'accueil-vente.

C'est identique pour les surveillants. Ce qui n'est pas géré, ce sont les temps d'interactions, en particulier les temps d'interaction entre les salariés à propos du travail. Ces temps passent à la trappe alors que ce sont des temps formellement définis.

Dans les interventions lors de plan sociaux, on se rend compte que le paradigme de la valorisation des compétences et des ressources est très présent. Mais si on braque les salariés et les syndicats sur le modèle de la réparation (c'est-à-dire le patron nous a exploité pendant des années, il nous licencie, demandons réparation), on ne peut plus utiliser le paradigme des compétences des salariés. Si on pointe aux salariés la mise en valeur de ce qu'ils faisaient dans leur travail antérieur et comment cela peut être requalifié, revalorisé dans d'autres cadres alors on peut réinsérer les salariés. C'est dans une entreprise comme la RATP que notre cabinet à appris qu'il y avait un attachement au métier, à la professionnalité, un attachement à la notion de service public qui est tout à fait impressionnant. Ce que l'utilisateur voit, ce sont les grèves, mais en fait ce qui traverse la vie syndicale dans ce genre d'organisation c'est « quel est notre métier ? comment peut-on faire pour avoir de meilleurs transports en commun ? ».

On peut prendre un exemple ; à la RATP on est intervenu sur l'expérimentation des postes de commandes centralisés dans le métro. Il y avait une supervision des commandes des départs de métro qui se faisait depuis un seul lieu. Il y avait des agents qui à distance géraient les départs de métros et qui géraient l'interface avec les agents en station, et avec les agents de terminus. La décentralisation de la gestion des commandes de départ de métro par ligne (car actuellement la RATP gère tout par ligne) a abouti à supprimer 600 agents de terminus et à faire l'interface en terminus avec des caméras. À partir de là il y a deux types de position : « on se battra pour les agents de terminus ! » (on est dans le paradigme de l'exploitation et on lutte contre le licenciement des agents), il y a une autre façon de faire « quelle est la valeur économique du travail de ces agents ? », c'est la valeur économique au sens large, c'est-à-dire y compris en tenant compte des disponibilités, de la façon dont ils gèrent les incidents et de la fonction de maintien de présence humaine dans les stations et les terminus (et de non solitude des conducteurs car ce sont les seules personnes que les conducteurs voient). C'est par rapport à cette valeur économique, non mesurable, non chiffrable, qu'on a fait pencher la balance. On a obtenu que la suppression de ces agents s'accompagne de la création d'une nouvelle catégorie, et on a reconstruit des espaces de rencontre entre les conducteurs en terminus pour éviter la solitude. Donc on reconstruit différemment les choses. Cette façon de voir les choses en terme de compétences, de mises en valeur, une autre façon de voir la valeur économique et sociale des personnes est audible, mais complètement parasitée par le débat antérieur sur l'exploitation.

Antoine Valeyre

De ce point de vue, est-ce que les associations d'anciens prisonniers qui travaillent sur la réinsertion etc. sont écoutées par les syndicats de surveillants ? ou au niveau de l'administration ? Il y a le pointage du problème de la réinsertion, et du retour dans le cycle infernal des passages pour quelques mois ou plusieurs années en prison après la libération.

Le divorce entre la logique projet et la logique industrielle n'est pas aussi important si on élargit l'espace, et si on intègre l'insertion jusqu'à son terme, alors à ce moment là il peut y avoir un cercle vertueux de la réinsertion pour réduire les flux, et les retours. Cela oblige à sortir de la logique industrielle, et qu'il faut donc développer l'insertion à la sortie des maisons d'arrêts.

Francis Ginsbourger

La CGT tient à peu près ce discours, mais elle a de très mauvais scores aux élections. C'est FO et les syndicats autonomes qui ont de bons scores. Cette articulation entre la condition des détenus et celle des surveillants, elle est très souvent pas faite par les gens de ce milieu. Il manque complètement le maillon intermédiaire. La relation entre les surveillants et les prisonniers est une coproduction.

Discussion de la présentation de Bénédicte Reynaud

Nathalie Greenan

J'aimerais quelques précisions sur la courbe présentée. Les UPP existaient déjà avant 1992. C'est donc quelque chose qui se mesure dans l'entreprise depuis longtemps (1984). Et donc avant la création de la prime, les UPP n'étaient pas négociées ?

Bénédicte Reynaud

Chaque équipe avait un coefficient de pondération (un seul pour chaque équipe alors que maintenant il y en a par sous-équipe) qui venait pondérer la production. Cela ne servait qu'à suivre l'évolution de la production pour le directeur de l'établissement.

Nathalie Greenan

Peut-on avoir les courbes de 1984 à 1992 ?

Bénédicte Reynaud

Non, malheureusement, les données n'ont pas été conservées. Ils ont informatisé depuis 1995, mais comme j'étais allée les voir en 1992 et plusieurs fois après, j'avais conservé les chiffres qu'ils m'avaient donné ce qui m'a permis de reconstituer les données avant 1995.

Nathalie Greenan

Les équipes sont très hétérogènes. Ça peut être intéressant de voir s'il y a un changement dans cette hétérogénéité.

Bénédicte Reynaud

Elles sont hétérogènes dans leurs stratégies mais elles sont comparables dans leur niveau de qualification requis (bac+2). Les équipes sont très comparables mêmes si elles sont différentes entre elles. Sur la courbe, les équipes sont constantes.

Nathalie Greenan

Donc, ce que l'on observe c'est que la productivité était bien meilleure avant la prime.

Bénédicte Reynaud

En 84 ils ont construit le bâtiment, ils ont vu pour l'avenir, et ils ont vu grand pour le bâtiment, mais aussi sur les effectifs. Ils étaient en sur-effectifs. Et donc, dès que la charge de travail montait, ils pouvaient l'absorber sans problème et donc accroître très fortement la productivité. La super-productivité qu'ils ont jusqu'en 92 c'est en fait une sur-capacité d'équipements et d'individus.

Antoine Valeyre

Quelle est la part d'aléatoire et de programmé dans les quantités de pièces à maintenir. Il y a des pièces qui doivent être maintenues régulièrement ?

Bénédicte Reynaud

Oui, il y a plusieurs types de révisions. Les révisions accidentelles (c'est du curatif), et les grandes révisions qui sont fonction du type de matériel. Pour les relais par exemple c'est tous les trois ans. Les grandes révisions sont complètement programmées et il y en a en permanence (simultanément au curatif). Avec la RTT, il y a tout autant de révisions à faire (car le pas kilométrique ne change pas) mais en pratique ils font les révisions plus tard que ce qui est préconisé en interne.

Antoine Valeyre

Mais dans la régulation de leur activité quelle est la part de ce qui est prévisible ?

Bénédicte Reynaud

C'est très aléatoire. Par exemple à la reprise en septembre il y a toujours une pointe parce que les métros se remettant tous à rouler, ils tombent tous en panne. Il y a donc une part cyclique. En hiver les métros tombent plus en panne, mais sinon pour le reste c'est très aléatoire. Ils ne peuvent pas se caler au niveau de la production maximale. Les opérateurs ont une représentation de l'état du parc qui n'est pas écrite mais qui est très fine. Ils savent très bien gérer la feuille de dette. Ils ne prendront pas forcément la priorité indiquée par la logistique mais ils prendront en fonction de la connaissance qu'ils ont eux du parc. Ils gèrent eux-mêmes ce qu'ils appellent un stock avancé, c'est-à-dire des tiroirs entiers de toutes petites pièces qu'ils gèrent pour être tranquille. Il est impossible pour eux de se caler sur la norme maximale de la prime. Tous les mois il y a des oscillations autour de la prime maximale qui est assez importante. Ils ne peuvent pas les maîtriser. Ils ont par leur activité, une bonne représentation

de là où ils en sont par rapport à la production maximum. Même s'ils ne la maîtrisent pas ils savent où ils en sont par rapport à cette norme.

En fait, même s'ils sont obligés d'enregistrer sur la base de données leur travail, le temps passé etc. ils ne peuvent pas interroger la base de données pour savoir où ils en sont.

Au début, en 92, c'était les débuts de l'informatisation du point de vue de la gestion de la production donc les opérateurs tenaient un compte à part sur des carnets.

Antoine Valeyre

Ce travail de veille et de prévision un peu informelle, est-il collectif ? Est-il comptabilisé ? Est-il en augmentation ?

Bénédicte Reynaud

Les opérateurs ne sauraient pas dire combien de temps ils y passent. Un opérateur disait savoir sans savoir. Il y a une connaissance intuitive des choses. Ce n'est effectivement pas mesurable.

Nathalie Greenan

Que se passe-t-il entre les différentes équipes ? Sont-ce réellement des unités séparées les unes des autres c'est-à-dire qui ne communiquent pas entre elles ? Y a-t-il eu des mises en concurrence par la direction en raison de la prime ?

Bénédicte Reynaud

Géographiquement, il y a une équipe qui était mélangée avec une autre dans le même espace, mais sinon ils sont séparés. La direction ne cherche pas à les mettre en concurrence. Elle cherche à ce que, dans chaque équipe, cela fonctionne. Les opérateurs ne passent pas tellement des informations d'une équipe à l'autre. Ils ont leur monde. Ils sont une vingtaine par équipe, et chaque équipe est divisée en UPE (unité de production élémentaire) qui font des choses différentes. C'est entre ces UPE (ces sous-équipes) qu'il pourrait y avoir de la concurrence, mais pas entre les équipes ; ils ne s'intéressent pas trop à ce que font les voisins. Il m'a semblé qu'il n'y avait pas vraiment d'interactions entre les équipes.

Antoine Valeyre

Est-ce que le passage de la logique économique (prime à la productivité) à la logique sociale a eu des répercussions dans les autres secteurs ?

Bénédicte Reynaud

Non, parce que les agents d'exploitation auraient du mal à revendiquer une prime alors qu'ils sont à 20-25% au-dessus des autres salaires. Cette revendication n'est pas justifiable.

Cette prime était au départ pour gagner des points de productivité. La justification était qu'il fallait faire de la productivité car il y avait la concurrence, il y avait Matra, etc. On ne va pas être compétitif et on va donner les travaux en sous-traitance...

Nathalie Greenan

Ça n'a pas eu d'effets sur la performance, mais cela a-t-il compliqué le travail des gens ?

Bénédicte Reynaud

Du point de vue de la gestion de cette prime, c'est un coût de coordination très élevé. Ils ont trois personnes à temps plein pour gérer cette prime. Il y a un nombre d'avenants incroyable. C'est un temps passé en négociation d'avenants incroyable. Entre 92 et 2000 il y a 48 avenants au total (mais il y en a très peu au début) et certaines équipes en font un à chaque période. Le coût du temps passé avec l'agent de maîtrise n'est pas calculé.

Michel Gollac

Le principe des avenants a pour principal objectif d'amener la prime à un taux proche de 100%. Dans une entreprise où le rapport de force aurait été différent, si on voulait appliquer un système de ce genre de manière équitable les coûts ne doivent pas être moindres. Si on voulait mesurer vraiment la productivité de manière économique (en laissant de côté l'aspect social), c'est très coûteux et c'est très difficile. Il est vrai qu'il y a des incidents aléatoires, qu'il y a des travaux plus durs que d'autres, qu'il y a des imprévus dont il faut tenir compte... Ce qui est frappant c'est que depuis le début du séminaire lorsqu'on a vu des indices de productivité soit ce sont des indices extrêmement simplistes, soit ce sont des usines à gaz de ce type. Apparemment entre les deux il n'y a pas grand chose.

Les trois personnes, c'est le coût de la justice. S'il n'y a pas ces trois personnes, on ne peut pas tenir des critères d'équité et on a des critères de productivité déterminés de manière arbitraire, et surtout les aléas ne sont pas pris en compte dans la prime.

Bénédicte Reynaud

Oui, tout à fait, cela est coûteux mais ils essaient d'être équitables. Toutes les équipes n'ont pas le maximum de la prime à chaque période.

Frédéric de Coninck

Effectivement, soit on essaie de faire quelque chose de compliqué, et c'est équitable, soit on dit aux gens « débrouillez vous ! » et ce n'est pas équitable. On a du mal à mesurer la productivité du travail.

Michel Gollac

Visiblement si on voulait représenter l'intensité de façon réaliste, c'est extrêmement compliqué. Il n'y a pas de processus d'objectivation simple de l'intensité du travail.

Bénédicte Reynaud

On voit que la productivité est une variable négociée. C'est une construction collective, c'est le résultat d'un rapport de forces entre l'agent de maîtrise et la direction.

Antoine Valeyre

Dans le calcul des heures déclarées, j'ai eu l'occasion d'observer des systèmes de déclaration des heures productives qui étaient en cas de sous-charge nettement sur-estimés.

S'il y a une légitimité très forte du calcul des coefficients ce n'est pas une remise en cause du système d'ensemble que de savoir qu'il y a des aléas. Si le système devient plus fiable, la productivité baisse pour la maintenance. Ce qui est une bonne chose pour l'ensemble.

Bénédicte Reynaud

Ils en rigolent. Ils savent qu'on leur donne une prime pour travailler le temps normal de travail.

Michel Gollac

Ce qui est remarquable c'est qu'hormis dans des cas de production de série, c'est un cas très général ce que l'on voit là. C'est même un cas où le calcul de la productivité est relativement facile. Imaginons si on voulait calculer la productivité des gardiens de prison.

Antoine Valeyre

C'est le problème de mesurer la productivité d'un sous-système qui est contre productif par rapport à l'ensemble du système. Par exemple pour évaluer la productivité du système de santé, mesurer le nombre de personnes qui sortent, c'est mesurer la mauvaise qualité du système de prévention du système de santé.

Frédéric de Coninck

Selon Veltz le temps est tellement hétérogène, que rapporter du travail à un temps est de moins en moins possible. Anticiper sur un incident est très complexe et difficile à rapporter à un temps.

Bénédicte Reynaud

Dans le cas de cette activité de réparation électronique, lorsqu'on est face à un testeur qui ne voit pas la panne, au bout de combien de temps peut-il dire « RAS » ? Si on le fait au bout de cinq minutes, on gagne une UPP, mais on accroît la probabilité d'une panne ensuite. Un RAS compte comme une UPP, c'est donc tentant. Cela repose sur la conscience professionnelle des agents.

Tous les matins il y a le rapport de la conférence avaries. La question de fiabilité est sérieuse, et on attribue chaque panne à la ligne, au type de matériel... Mais il n'y a pas de connexion entre ce travail sur la fiabilité, et le calcul du taux de récurrence des pannes qui est réalisé par un autre service. Certains agents font des marques sur le matériel qu'ils ont réparé pour voir s'il y a un retour de leur réparation ou pas.