

Bénédicte Reynaud
CNRS / CEPREMAP
Ecole normale supérieure
48, bd Jourdan, 75014 Paris
benedicte.reynaud@cepremap.ens.fr
Tél : 01- 43- 13- 62- 52

19 novembre 2001

How rules operate in practice: the team productivity bonus, productivity and work quality at AME, 1992-2000

Notes introductives pour la lecture du chapitre 5

Séminaire du 20 décembre 2001

En décembre 1991, la direction du département Matériel Roulant Ferroviaire (MRF) de la RATP signe, avec tous les syndicats sauf la CGT, une « *Convention d'Expérimentation de la Démarche d'Efficacité Collective* » qui trace les principes généraux de cette règle salariale, appelée la DEC, du nom de la Convention qui l'a créée. L'Atelier de Maintenance des Equipements Electroniques (AME) est le premier établissement où la DEC est introduite en 1992.

Cet établissement comprend alors 118 opérateurs, répartis en sept équipes : cinq d'entre elles font les réparations et l'entretien des lignes du métro, surtout en électronique, mais aussi pour la micromécanique et les relais, et les deux autres sont la logistique et la Conception et Fabrication des Systèmes Tests. Dans le texte de la Convention DEC, les objectifs de production sont fixés de manière à augmenter l'intensité du travail, en réduisant la différence entre les temps de travail réglementaire et réel. L'objectif explicite est l'amélioration de « *l'efficacité* » des équipes en « *réalisant une production de bon niveau en quantité et qualité.* » La DEC est proportionnelle aux résultats collectifs de chaque équipe jusqu'à un certain seuil, et fixe au-delà ; elle est partagée de façon égale entre ses membres, et payée tous les semestres. Le contrat collectif, signé entre l'agent de maîtrise responsable de l'équipe et la direction, engage les opérateurs pour des périodes renouvelables de trois ans.

En 1988, la RATP venait de sortir d'un conflit social, une grève d'environ un mois au Département MRF, et tout particulièrement à l'AME, qui a fini par paralyser les trains. Ce conflit exprimait la révolte de la Maintenance contre l'Exploitation dont la situation salariale paraissait relativement beaucoup plus favorable : âge de la retraite et écart de rémunération : la raison

tient moins aux primes liées à la pénibilité du travail des conducteurs et des machinistes qu'à une gestion spécifique des agents de l'exploitation dont la RATP a toujours eu peur qu'ils ne se mettent en grève. La Convention DEC, tout en participant à la modernisation de l'entreprise apparaît alors comme l'un des moyens de réduire l'écart de rémunération entre les 'roulants' et les autres, tout en en donnant une justification acceptable, qui ne puisse pas entraîner une demande similaire de la part des agents de l'Exploitation.

On peut dire que la DEC n'a pas été introduite, en tout cas à l'AME, pour régler un problème grave de productivité du travail : il faut savoir que cet établissement est celui qui, en 1990, est sur une trajectoire ascendante en termes de productivité et d'efficacité, comparé aux autres établissements de MRF. En termes d'ouverture et de capacité à changer, l'AME est l'une des rares unités à avoir des contacts avec l'extérieur, en travaillant avec ses principaux fournisseurs, Alstom et Matra. Cette ouverture naturelle sur le monde est un atout.

Les contrats d'équipe comportent la fixation d'indicateurs quantitatifs (la productivité en volume) et qualitatifs (les 'dettes'¹ et le taux de récurrence du matériel) correspondant aux ratios « *DEC min* » et « *DEC max* ». Le mode de calcul est toujours le même. Il vise à obtenir la même quantité produite, calculée en nombre d'*Unités Pondérées Produites* (UPP) (dans le texte anglais : WOU) avec un effectif moindre ou, à effectif constant, à faire plus. La « *DEC min* » est la production qui aurait été faite en 1991 si le temps travaillé avait été le minimum requis. Tandis que la « *DEC max* » est la production qui aurait été faite si le temps travaillé avait atteint le maximum. La prime est maximale lorsque l'équipe atteint une production correspondant à un temps de travail de 6,50h ; elle est nulle pour une production collective correspondant à un temps de travail de 5,42h. Elle est proportionnelle à l'intérieur de ces deux seuils. Son montant est, en 2000, de 7000FF par an, soit environ 5% du salaire moyen des agents de l'AME.

¹ Les « dettes » désignent le nombre de blocs à réparer, livrés en retard par rapport au planning établi par la logistique (planning appelé à l'AME : « feuille de dettes ».)

Annexe A - 3

Présentation des ratios « *DEC min* » et « *DEC max* »

1. Ratios quantitatifs

Production = production totale de l'équipe sur 6 mois (nb. d'Unités Pondérées Produites (UPP)/nombre d'agents)

Ratio « *DEC min* » = Production physique en 1991 x temps de travail correspondant à « *DEC min* ». Temps correspondant à « *DEC min* » = 5 h 80/temps de travail moyen de l'équipe qui correspond aux observations instantanées.

Ratio « *DEC max* » = Production physique en 1991 x temps de travail correspondant à « *DEC max* »

Temps correspondant à « *DEC max* » = 6 h 50/temps de travail moyen de l'équipe.

Une note globale, de 0 à 10, est fixée en fonction des deux seuils ; l'atteinte de la « *DEC min* » donne 0 et celle de la *DEC max* donne 10.

Exemple d'une équipe :

"Le passage à une activité allure 100 de 6 h 30 (minutes) permet de dégager 1 agent. La production effectuée en 1991 soit 16316 unités d'œuvres devra être effectuée en 1992 avec 18 agents au lieu de 18,6".(...)

- "Le temps moyen ramené à 18 agents de l'équipe EK1 à l'allure 100 est de 6 h 20 (6,34).

- Temps moyen pour 18 agents = $6,13 \times 18,6/18 = 6,34$

L'objectif de la DEC pour la partie curative correspond au calcul suivant:

- ratio production 1991 curatif = $0,5 \times (16316/15) = 544$ (le chiffre 15 correspond au nombre d'agent qui ont produit 16316 UPP en 1991.

- ratio Dec min curatif = $544 \times (5,80/6,34) = 498$.

- ratio Dec max curatif = $544 \times (6,50/6,34) = 558$."

2. Les Ratios qualitatifs concernent la qualité externe et la qualité interne

Qualité externe = nombre d'organes récidivistes / nombre d'organes reçus.

Les informations de la base de données servent de norme pour attribuer une note entre 0 et 5 (0 correspond au plus mauvais ratio enregistré sur la base de données).

Qualité interne = capacité de l'équipe à absorber les pointes et ne pas générer de dettes; le principe est le même que pour la qualité externe (variation de 0 à 5).

La qualité globale est l'addition des notes de qualités externe et interne (0 à 10).

3. Calcul de la prime

En général, la prime globale est le produit des deux notes ; soit l'exemple suivant :

indicateur de qualité = 9

indicateur de qualité = 9

DEC obtenue = $9 \times 9 = 81$; la prime est donc de 81% de la DEC max (500 F).

Source : Extraits d'un contrat d'équipe de l'AME (1992).

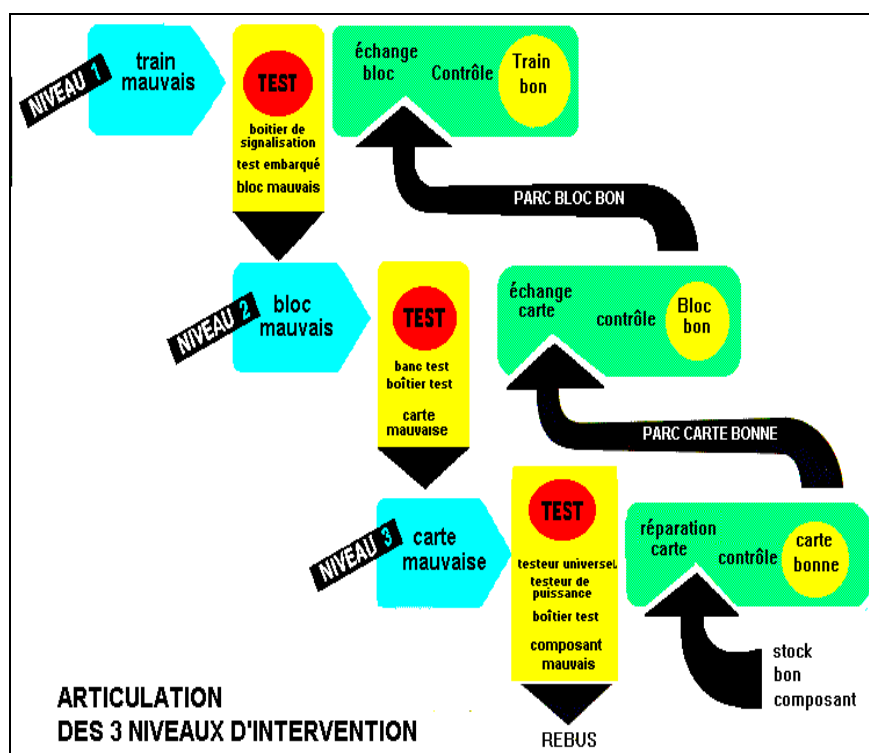
Annexe B - 1. Les niveaux de maintenance de l'AME

La maintenance du département MRF fait appel à trois niveaux de maintenance qui ont des moyens et des durées d'intervention différents. L'AME réalise le 2^{ème} et 3^{ème} niveau.

1^{er} niveau : C'est l'échange, sur un train réputé défaillant, d'un bloc ou d'un tiroir. Son but est de rendre le train disponible pour l'exploitation le plus rapidement possible. Le tiroir ou le bloc déposé est ensuite acheminé vers l'AME. Ce niveau d'intervention est réalisé au plus près des lignes, en poste de visite ou en atelier d'entretien.

2^{ème} niveau : C'est l'échange, sur l'équipement reçu à l'AME du sous-ensemble défaillant (relais ou carte électronique, par exemple). L'équipement réparé est ensuite versé au parc de rechange, après contrôle du bon fonctionnement. Cette procédure permet aux lignes de disposer, en permanence, d'un parc de rechange en bon état.

3^{ème} niveau : C'est la réparation, au sens classique du terme. Le sous-ensemble démonté est réparé, généralement, par remplacement d'un composant défectueux, puis stocké au parc de rechange des sous-ensembles.



Source : Manuel d'Assurance Qualité de MRF.