

Le travailleur handicapé en milieu protégé : de l'incapacité à la ressource humaine

Anne Ménard (*)

Le milieu protégé reste encore méconnu, ce qui rend son abord ingrat et complexe. Le compte rendu d'une intervention ergonomique menée dans un atelier protégé en 1995 permettra de mieux faire connaître la réalité des acteurs et du travail à travers une situation concrète : la rénovation de téléphones en atelier protégé.

L'analyse du travail et l'accès à la parole des opérateurs contribuent à démystifier le handicap et nous guident au-delà des apparences opératoires et humaines. Ils mettent en valeur des stratégies et des variabilités opératoires qui sont à l'origine de la qualité du produit fini. Finalement, le regard sur la complexité des tâches modifie le regard sur les opérateurs.

L'intervention ergonomique aura permis alors, nous l'espérons, à l'opérateur de passer du statut « d'incapable » à celui de Ressource Humaine.

Les attentes de l'entreprise : à un homme simple, un travail simple

Nous sommes intervenues avec une collègue ergonome sur une période de quatre mois en atelier protégé avec suivi sur un an. Nous avons eu l'heureuse opportunité d'accéder librement à l'ensemble des installations et des activités de l'entreprise. Nous avons appris beaucoup grâce à la contribution active de l'encadrement et des salariés à nos travaux.

Avant d'aller plus avant dans notre exposé, donnons ci-après quelques définitions permettant de mieux situer le milieu protégé.

Le contexte législatif

Le législateur définit le travailleur handicapé par ses difficultés à trouver un emploi et s'y maintenir au regard de l'altération de ses capacités physiques ou mentales (art. L 323-10 du Code du Travail).

Il institue des centres à vocation protectrice. Selon l'art. L 323-30 du Code du Travail, les personnes handicapées pour lesquelles le placement dans un milieu normal de travail s'avère impossible peuvent être admises dans un cadre adapté à leurs possibilités :

– soit en atelier protégé (AP) si leur capacité de travail est au moins égale à 1/3 de la capacité normale de production,

– soit, pour une capacité inférieure, dans un centre d'aide par le travail (CAT), en vertu de l'art. 167 du Code de la Famille et de l'Aide Sociale.

Le retour en milieu ordinaire, quoique visé par les textes, reste infime (environ 0,2 %).

Les ateliers protégés sont agréés et subventionnés (art. L 323-31 du Code du Travail) et sont soumis à la réglementation du Code du Travail comme toute entreprise, ce qui n'est pas le cas des CAT qui dépendent de l'Aide Sociale.

Les CAT versent un salaire minimal de 30 % du SMIC selon le degré d'incapacité, complété à hauteur de 90 % par l'Etat (Loi du 30 Juin 1975 - art. 32).

Depuis la loi du 10 juillet 1987, les entreprises privées de plus de 20 salariés du milieu ordinaire ont une obligation d'emploi de travailleurs handicapés dans la proportion de 6 % de leur effectif salarié (art. L 323-1 du Code du Travail).

Elles peuvent s'acquitter de cette obligation au travers de :

- l'embauche directe,
- la sous-traitance auprès du milieu protégé (art. L 323-8 du Code du Travail),
- le détachement de salariés du milieu protégé en milieu ordinaire sans modification du lien de subordination,
- une contribution à l'AGEFIPH (Association de gestion des fonds pour l'insertion professionnelle des handicapés).

Des salariés considérés comme des gens simples

L'atelier protégé où nous sommes intervenus emploie une centaine de travailleurs handicapés encadrés par neuf cadres valides ne partageant pas les mêmes locaux.

Parmi les salariés handicapés, les plus anciens sont des handicapés physiques ou des sourds (environ vingt ans d'ancienneté), les plus jeunes sont des handicapés sociaux.

(*) Ergonome et psychologue du travail, 97 av. du Général Leclerc 75014 Paris.

Les rapports sont tendus entre ces deux populations, la plus démunie subissant les agressions de la plus désocialisée.

Salariés et salaires modestes

Ces ouvriers sont pensés comme des « gens de peu » :

- faible niveau d'études (90 % sont analphabètes)
- gens de « petite origine »
- peu de compétence
- peu de besoins
- et donc peu de salaire

Pour les encadrants, le faible salaire des ouvriers suffirait largement à combler leurs besoins d'ordre uniquement physiologiques (manger, dormir, prendre des médicaments). En conséquence, comme dans l'industrie, ces salariés se croient considérés comme « des ouvriers kleenex : on trie, on use et on jette ».

D'une fonction défaillante à un homme en défaillance

L'orientation en milieu protégé, le choix du poste et le taux d'activité résultent du bilan fonctionnel. Celui-ci apprécie le déficit ou l'absence des fonctions biologiques (exemple : flexion du bras).

Il n'y a alors qu'un pas de l'idée de travailleur « réduit » à celle de capacités réduites. Cela dénote une perception des compétences en négatif.

D'un homme en défaillance à une vie professionnelle en dévers

Les salariés se plaignent de l'absence de considération, d'avenir professionnel et de reconnaissance de compétences antérieures transférables (exemple : artisanat).

Les ouvriers étant perçus à travers leurs incapacités, leur incompétence devient évidente. En conséquence, l'encadrement ne questionne pas l'ouvrier sur son métier antérieur et n'envisage ni promotion, ni formation, ni préparation à une réinsertion en milieu ordinaire. Il est à noter que certains C.A.T. pourraient les occuper dans des métiers qu'ils ont déjà exercés.

Quelques exemples :

- un commerçant se fait renverser à un arrêt de bus. Après des mois d'hospitalisation, il n'a plus ni

commerce ni logement. Placé en atelier protégé il répare des téléphones depuis vingt ans et selon lui « jusqu'à sa mort »

- une compositrice offset hautement qualifiée, ayant deux adolescents à charge, se voit licenciée pour inaptitude malgré ses quinze ans d'expérience, pendant une hospitalisation consécutive à une maladie professionnelle. Elle trouve une place en C.A.T. où elle fournit le même travail pour 5 % du SMIC (complété par l'Etat à hauteur de 70 %).

Une tâche simple

Des équipements classiques

Les choix technologiques et architecturaux structurent l'organisation : « pas de privilèges », disent les cadres. L'atelier protégé est un centre de production comme un autre, avec des équipements standards. Par exemple, l'accès par un escalier interdit l'atelier aux « fauteuils »⁽¹⁾. Ceux-ci seraient improductifs, non licenciés et entraîneraient à des aménagements trop onéreux.

Pas de privilèges non plus pour la prise en charge des facteurs sociaux : absence d'assistante sociale, de psychologue ou d'infirmière.

Des tâches en « négatif »

A des compétences en négatif conviennent des tâches en négatif. Les tâches affectées en milieu protégé sont celles dont ne veulent pas les « valides » : dé-fabrication, reprise de rebuts de production, reconditionnement, dépoussiérage, travaux minutieux, etc. Selon Alain BLANC « les caractéristiques altérées des productions renvoient, même symboliquement, à la déficience ».

La tâche de rénovation des téléphones

Nous nous sommes centrés sur l'étude de la chaîne de rénovation des téléphones, aujourd'hui disparue. Elle emploie les ouvriers les plus handicapés physiquement et psychologiquement, et les moins productifs. Les sept opérateurs de cette chaîne ont à réparer vingt téléphones par jour et par personne.

Cette activité est la plus déficitaire et la plus représentative des activités du milieu protégé. Elle ne représente plus que 10 % du chiffre d'affaires de l'atelier contre les 70 % d'autrefois.

1. Les « fauteuils » désignent les personnes en fauteuil roulant.

Pas de tâche formelle

Aucune procédure écrite ne formalise la tâche prescrite.

Quand nous demandons au chef d'équipe la liste des consignes, il semble surpris car pour lui les ouvriers ne sauraient pas la lire et, de plus, la tâche est bien trop simple.

La tâche telle que verbalisée

Le process suit cinq phases successives :

- tri et démontage,
- nettoyage aux ultrasons et rinçage,
- nettoyage et remontage manuels,
- contrôle électrique et de l'aspect,
- prélèvement statistique pour le contrôle qualité.

Au premier étage de l'atelier, les téléphones sitôt arrivés, sont démontés. Leurs éléments constitutifs sont répartis dans deux bacs en fonction de leur tolérance à l'eau.

Puis un opérateur les transporte au rez-de-chaussée dans le local « douche-WC », choisi pour son point d'eau.

Il trempe les éléments résistants à l'eau dans un bain d'eau et de détergent, chauffé, traversé par des ultrasons (U.S).

L'investissement dans cette machine visait la compression de la masse salariale, pour rentabiliser la chaîne. Mais on n'y est jamais parvenu.

Après trempage, le nettoyeur rince et brosse les téléphones dans les lavabos des WC, puis il les transporte au premier étage où ils sont re-nettoyés à la main, puis remontés, contrôlés électriquement et qualitativement.

Ce travail est effectué tête baissée, en silence, par six salariés, placés en file indienne devant de petites tables reliées par un convoyeur (table à rouleaux).

L'objectif d'étude initial

L'entreprise téléphonique est très exigeante, tant sur la quantité que sur la qualité des appareils réparés, bien qu'elle ne fournisse pas de pièces de rechange neuves, ce qui oblige les ouvriers à récupérer des pièces sur des téléphones non réparables. Elle ne rétribue que les commandes comptant moins de 15 % de rebut, sur lesquelles elle règle au CAT 15 F par téléphone. Le directeur se dit étranglé par ces contraintes qui interdisent toute rentabilisation de la chaîne.

Les principaux problèmes internes qu'il soulève sont les comportements singuliers et labiles des ouvriers. Il est nécessaire de les cadrer par des gestes standardisés et des gammes opératoires.

Quant aux salariés, ils n'ont pas de référence quant au retour client et demandent que leur soient explicités les critères précis de qualité recherchée.

L'objectif commun à l'encadrement et aux salariés est d'améliorer la qualité du produit fini. C'est donc celui que nous faisons nôtre.

Nous créons dès notre arrivée un groupe de travail, composé des sept ouvriers et de trois encadrants. Nous espérons que travailler à une réalisation concertée leur permettra de se rencontrer, de se connaître et de se reconnaître comme adultes et compétents.

Les réalités observées

Les réalités observées contredisent la simplicité affichée du travail.

Une forte astreinte physique eu égard au handicap

Le poids des contraintes de la vie quotidienne

La première contrainte est liée à la situation géographique de l'atelier. Par manque de structures d'accueil de ce type, les salariés sont placés loin de chez eux (en moyenne deux heures de transport matin et soir).

La prise de poste est à 8 heures, ce qui oblige à un départ du domicile à l'aube, pour certains à une heure où les services publics ne fonctionnent pas.

Les personnes handicapées sont ainsi exposées à des efforts physiques qui les fragilisent aux contraintes de l'atelier. Les ouvriers se plaignent d'une grande fatigue, de chutes répétées dans l'atelier ou sur leur trajet et d'absences non rémunérées. Par exemple, en une heure, surviennent quatre malaises.

Nous observons l'absence d'infirmier et le recours substitutif à une prise en charge gratuite par les pompiers devant les portes de l'entreprise

Les astreintes posturales et de déplacement liées au poste de travail

Les postes étudiés présentent de fortes contraintes posturales et de déplacement, quoique ce soient les plus légers de l'entreprise.

Le poste de nettoyage aux ultrasons constitue un premier exemple de ces astreintes.

Un des salariés de la chaîne est davantage plaintif et impressionnable. La hiérarchie lui attribue des tâches subalternes tel que manutention et nettoyage aux ultrasons. Mais leur caractère physique altère l'état de santé déjà précaire de ce salarié et multiplie ses absences. Exemple : il accomplit 196 déplacements par jour, dont 68 pour port de charges et 128 avec postures pénibles en espace confiné.

Aux postes de remontage, les contraintes sont aggravées par un équipement inadapté.

La hiérarchie considère que les ouvriers sont sales et désordonnés. Les conduire à ranger leur poste de travail relèverait de la mission socio-éducative de l'entreprise et donnerait le reflet de l'ordre social et cognitif.

La chaîne de remontage est située au croisement des différents locaux de l'entreprise. Elle est un lieu de circulation constante, au premier abord non justifiée et désordonnée. La hiérarchie pense que les ouvriers flânent et décide de rétrécir et enserrer le poste de travail avec des obstacles pour limiter et contrôler les gestes et les déplacements.

Ainsi, on observe que :

- les chaises sont trop hautes ;
- les tables petites (100x62 cm), non réglables et sans espace de rangement ;
- le passage par le convoyeur qui oblige à contourner la chaîne pour se déplacer est fermé ;
- les piles de bacs formant un plan de travail complémentaire et à hauteur d'homme sont confisquées ;
- les vestiaires et les toilettes sont fermés aux heures de travail.

En conséquence, le fonctionnement de la chaîne contraint fortement les postures, multiplie et allonge les déplacements nécessités par la tâche, comme le montrent nos relevés. Il renforce ainsi le handicap qu'il croyait traiter.

Un exemple : pour les nécessités de sa tâche, malgré une forte scoliose, une ouvrière de petite taille, saute de sa chaise et se déplace 67 fois par jour :

- 30 fois à la soufflette (pour ôter l'humidité autour des touches),
- 20 fois au stock,
- 10 fois pour quérir des conseils qualité,
- 7 fois pour porter des bacs.

De plus, elle doit rester courbée durant cinq minutes sur le bac posé au sol à chaque recherche d'un composant puisque celui-ci est identifié par un trait d'aiguille difficilement perceptible.

Les ouvriers sont alors amenés à développer des stratégies d'allègement de l'astreinte à l'insu de la hiérarchie. Quelques exemples : ils cachent des piles de bacs sous le convoyeur et sous les tables, où ils entreposent les pièces les plus changées et celles dont l'assortiment requiert un bon éclairage et l'appréciation de collègues ; ils y groupent aussi des téléphones inachevés, dont la finition nécessite un même déplacement journalier.

Au delà des postures, les salariés se plaignent de différents éléments d'ambiance qui renforcent leur handicap.

Un éclairage insuffisant

L'éclairage est de 1/4 à 1/2 de la norme. Aussi, les opérateurs ne peuvent percevoir correctement les teintes et les défauts des téléphones qu'en se déplaçant vers les fenêtres ou en faisant jouer la lumière sur le téléphone.

La nuisance sonore

Auprès de la machine à ultrasons, le niveau sonore dépasse, selon les fréquences, la cote d'alerte, voire de danger. L'ambiance du reste de l'atelier est plus ordinaire, associant des bruits impulsifs à un fond sonore :

- la circulation des personnes et des transpalettes,
- la soufflette qui retire l'eau des touches,
- les équipements des autres chaînes de travail.

Les salariés ressentent une gêne dans leurs échanges sociaux et une forte fatigue auditive. Il en résulte une difficulté de concentration et de perception d'informations conduisant à des erreurs.

Une aération insuffisante

Le poste de nettoyage est confiné, le détergent dégage des vapeurs âcres.

L'atmosphère est chaude et humide, elle dégrade la vigilance et les coordinations sensori-motrices. Elle renforce les risques liés à la circulation au sol des allonges électriques.

Aux postes de remontage, les ouvriers se plaignent :

- du maintien des fenêtres fermées,
- du défaut de ventilation et de propreté,
- de l'encombrement des zones de circulation,
- de maux de tête et de malaises liés à l'utilisation de détergents de récupération.

Pallier la variabilité de la production

Pourquoi utiliser le verbe pallier ?

Face à un problème de production lié à la variabilité, les ouvriers atténuent la difficulté sans pouvoir y remédier définitivement faute d'avoir une vision globale de la production et la possibilité de prendre des initiatives. La variabilité porte sur les caractéristiques des modèles et des défauts, et sur les actions correspondantes des opérateurs.

Quatre sources sont productrices de défauts :

- l'état à l'origine,
- la machine à ultrasons,
- le matériel et les produits utilisés,
- les opérateurs.

Ainsi, par exemple : un circuit imprimé peut être hors service à l'arrivée, ou mouillé aux ultrasons, ou abîmé par les produits, ou « mal décrassé » au remontage.

La gestion de la variabilité temporelle

La variabilité se trouve déjà dans la gestion temporelle de la production. La commande est déposée tous les vendredi chez le client en échange d'une nouvelle commande.

Les premiers arrivants peuvent choisir « *de visu* » leur nouvelle commande, présentant *a priori* des défauts moins importants et un meilleur aspect. Ceci facilite et accélère le travail de l'opérateur sur cette commande. Et ainsi de suite...

A l'atelier, au cours de la semaine, la cadence s'accélère pour pouvoir tenir le délai de dépôt des commandes. Avec elle grandissent le nombre d'incidents et les interruptions par la hiérarchie, ainsi que la tension nerveuse des opérateurs et le nombre des erreurs. En conséquence, la productivité baisse tandis que les rebuts augmentent.

La gestion de la variabilité des pièces

Les opérateurs font face à la diversité des modèles, à la difficulté de trouver la pièce nécessaire à la réparation, et à l'absence de critères formels de mise au rebut.

Les opérateurs rénovent deux modèles de téléphones :

- les *Rondo* blancs ou bleus
- les *Alto* ivoire ou marron

La configuration des pièces d'origine diffère non seulement selon le modèle de téléphone mais aussi en fonction de sa date de mise en service.

À l'arrivée d'une série, les opérateurs prélèvent quelques téléphones afin d'en définir les caractéristiques dominantes. Exemple : les bleus sont les plus rayés, les ivoire sont les plus sales, les marron sont rares et les blancs fragiles. Ils repèrent les défauts, testent des traitements, recherchent en stock s'il y a un nombre suffisant de pièces de rechange correspondantes. À partir de ces observations les opérateurs prévoient le temps et les modalités d'intervention sur la série.

Il leur faut aussi sélectionner les pièces adéquates dans le stock. Le démonteur ne dispose pas du temps nécessaire à l'organisation et à l'étiquetage du stock. Les éléments sont pêle-mêle dans de grands bacs opaques empilés sur environ 3 mètres de hauteur, les plus hauts étant en position instable. Pour trouver une pièce, les opérateurs se hissent sur des objets de récupération, faute d'escabeau, plongent la main dans le bac et en brassent le contenu.

Dénicher la bonne pièce est aléatoire car si les bacs sont sériés par type de pièces, ils contiennent pour une même pièce plusieurs modèles, différenciés par des détails fins et peu visibles rapidement.

Exemple : nous comptons quatre types de tapis et de circuits, six types de vis et deux de coques. Certaines séries de téléphone étant rarement à réparer, les opérateurs ont alors plus de difficultés à trouver la pièce *ad hoc* (bon modèle, bonne teinte, bon état de marche). Ce phénomène est aggravé par les opérateurs eux-mêmes, qui fatigués de grimper et de rechercher le bac correspondant, replacent les pièces au hasard.

Enfin, les critères de rebut sont seulement indicatifs. Simultanément aux observations des opérateurs, le démonteur débute son travail.

Après avoir démonté les téléphones, il doit juger s'ils sont réparables ou non. Dans la négative il prélève les pièces réutilisables en vue de la réparation d'autres téléphones.

Sa première question est : fonctionnent-ils ou peuvent-ils fonctionner suite à une intervention rapide et peu coûteuse ? Seuls les tests électriques peuvent répondre à sa question objectivement. La direction les a supprimés les considérant trop longs et redondants par rapport au contrôle final.

Le démonteur s'est donc élaboré des indices visuels et des tests pratiques, pour apprécier la gravité d'un défaut et l'état d'une pièce. Selon son propre catalogue, cinq défauts conduisent au rebut et douze dysfonctionnements sont *a priori* réparables. Cette appréciation, pour utile qu'elle soit, ne vaut pas la

vérification scientifique. Cela constitue le principal problème de cette chaîne.

Le démonteur introduit bien involontairement sur la chaîne des défauts qu'il serait d'ailleurs le plus apte à évaluer. Le trempage des téléphones à l'étape suivante l'empêche de mettre un repère pour les signaler.

Le nettoyeur, un facilitateur du remontage

La comparaison entre deux nettoyeurs, un expérimenté (X) et un débutant (Y), montre que les compétences se forment dans l'action. Le nettoyeur X s'emploie à préparer et à faciliter le travail de remontage, en fonction de la connaissance qu'il en a. La procédure est la suivante : il repère les défauts d'origine et ceux générés par la machine à ultrasons (téléphones déteints, fendus, saleté collée, touches perdues...), puis il les corrige en fonction du modèle et de l'état du téléphone.

Par exemple :

- il essore et sèche les pièces mouillées, à l'écart des circuits (que Y mouille et détruit) ;
- il brosse à l'eau chaude les pièces très sales et effleure les fragiles à l'eau tiède (Y ne procède pas à cette opération) ;
- grâce à ses observations du fonctionnement de la machine, il peut parer aux incidents et ajuster la température, la densité, la hauteur du bain, la répartition des pièces (Y ne connaît pas encore la machine, sa série sera jetée) ;
- faute d'être autorisé à trier les téléphones, il signale les défauts résiduels par un carton que verront les remonteurs.

La récupération des défauts par les remonteurs

Ce sont les remonteurs qui, par leurs stratégies individuelles et collectives, sont à même de « récupérer » les défauts des appareils.

Des stratégies individuelles

En théorie, le téléphone devrait arriver propre auprès du remonteur qui n'aurait qu'à le revisser. En réalité, comme nous l'avons vu, la machine à ultrasons ne dépoussière que superficiellement et introduit des défauts difficiles à traiter. Le remonteur doit re-nettoyer entièrement le téléphone à la main et de plus re-traiter ces défauts.

Le client ne rétribue le téléphone que s'il re-luit. Donc l'encadrement attire l'attention, note et réprimande les ouvriers à propos de l'esthétique et non du fonctionnement de l'appareil.

Ces derniers l'ont bien compris et construisent dans l'action des stratégies pour améliorer la brillance du téléphone. Comment ? En raccommo- dant les défauts et en évitant d'en ajouter. Trois exemples viennent l'illustrer :

a/ l'utilisation du lustrant : Le rondo bleu est le modèle le plus susceptible de se rayer. Un des opérateurs commence par vaporiser une couche protectrice de silicone sur la coque, puis il nettoie le téléphone avec du lustrant. Cette personne nous explique que le plastique « boit » le lustrant et fait ainsi disparaître les petites rayures.

b/ le ponçage au papier de verre : la saleté, après passage aux ultrasons, colle au plastique en séchant. Les opérateurs ont trouvé une astuce : ils poncent en cercles concentriques avec un appui et des grains progressifs, de sorte qu'ils n'échauffent ni ne ternissent le plastique tout en l'embellissant. Cette utilisation répond aux exigences du service qualité, à savoir bien enlever les traces noires sans abîmer le plastique. Mais le papier de verre est interdit, puisque le ponçage longitudinal classique raye le plastique.

c/ la connexion des touches : un tapis caoutchouteux est intercalé entre les touches et le circuit imprimé, formant interrupteur lors de la composition d'un numéro. La connexion ne s'opère que si le tapis est propre. Pour bien le nettoyer, le détergent est indispensable, mais il mouille le tapis et empêche provisoirement la connexion lors du contrôle électrique. Les ouvriers doivent alors re-démonter le téléphone. Certains préfèrent donc rouler le tapis entre les mains, ce qui est moins risqué mais moins efficace. L'opérateur peut ainsi construire deux stratégies d'é- gale valeur : nettoyer ou non le tapis.

Ces exemples montrent bien que les ouvriers apportent par leur intelligence pratique, une réelle valeur ajoutée à la production. Sinon celle-ci ne sortirait pas. Mais leur ingéniosité, perçue par l'encadrement comme de la sur-qualité, est entravée par la confiscation du matériel astucieux.

Exemples :

- plusieurs chiffons répartis selon le degré de sa- lissure, le type de pièces à nettoyer et le degré de propreté recherché,
- brosse à dents pour essorer les touches,
- tournevis aimanté pour choisir et positionner les vis.

Tous pensent alors satisfaire le client en redonnant un aspect « neuf » au téléphone. Pourtant, dans les 3/4 des cas, le contrôleur rebute un téléphone pour un dysfonctionnement électrique et non pour sa malpropreté (1/4 des cas).

C'est ce que nous montrons lorsque le contrôleur renseigne notre nouvelle grille de test basée sur un inventaire exhaustif des défauts observés. Ce dénombrement réfute l'idée reçue qui veut que les problèmes de qualité et de rentabilité proviennent d'un « mauvais geste » de l'opérateur qualifié de « nettoyage insuffisant ».

La grille, toute théorique, de l'entreprise ne différencie pas les différentes sources d'une malpropreté finale, majoritairement indépendantes de l'opérateur (ex: déteinte, ou saleté collée par les ultrasons). Ainsi, la responsabilité de ce dernier ne pourrait être invoquée que dans 27 % des rebuts au lieu des 63 % présumés. Cela montre bien l'intérêt d'une évaluation de l'homme fondée sur l'analyse de son activité.

Non seulement l'ouvrier ne saurait être l'auteur d'un dysfonctionnement électrique, mais il est jugé responsable d'une bonne conductivité sans avoir les moyens de la tester et sans que la réparation soit reconnue.

Le démonteur consacre le plus clair de son temps au remplacement des pièces défectueuses. Cette opération est plus longue que l'astiquage ; elle est source de stress et de rupture de rythme dans le travail. Elle n'est pas prise en compte dans le temps alloué, et néanmoins fait baisser la productivité.

La pièce la plus redoutée des opérateurs est le circuit imprimé, pièce maîtresse du téléphone, peu interchangeable et souvent en panne. Comme elle est située en fond de coque, les opérateurs sont contraints à un ou plusieurs cycles complets de démontage-remontage (environ une heure par cycle) sans être sûrs d'aboutir.

De peur de travailler pour rien, ils conservent les téléphones en panne en attente de la bonne pièce, jusque dans leurs vestiaires.

Les stratégies collectives

Au-delà des raisonnements individuels, l'entraide et la coopération sont indispensables à la performance de la chaîne, ce d'autant plus qu'elles permettent ici de compenser le handicap par le partage des tâches.

Exemples :

- la recherche d'une pré-évaluation du contrôleur : ce téléphone passera-t-il ou non le contrôle ?
- la quête de conseils par les opérateurs les plus sensibles en vue de réassurance,
- la délégation d'une opération délicate à un opérateur jugé plus compétent par ses collègues : placer une petite vis qui pourrait fendre le circuit,

- le partage de pièces et d'outils pour éviter les déplacements,

- le regroupement autour d'une table centrale pour l'apprentissage d'une nouvelle tâche.

En CAT où le handicap est plus important, des binômes se constituent où le plus fort conseille l'activité du plus faible et guide sa main.

La supervision du fonctionnement de la chaîne de travail par un collègue à la compétence reconnue est la seconde stratégie collective. Elle est assurée par le démonteur, reconnu par ses collègues, qui est plus sûr de lui et a un tempérament de leader et de conciliateur. Il évalue l'avancement de la commande, gère le stock, rythme et surveille le travail, réalise le contrôle qualité final, rassure et apaise les conflits.

Les évolutions à la suite de l'intervention ergonomique

L'intervention des ergonomes va provoquer des évolutions, chez les salariés, dans le groupe de travail et chez l'encadrement.

L'évolution du groupe de travail

Le groupe de travail fonctionne, malgré l'incrédulité initiale. Les ouvriers se sentent autorisés à exprimer leur volonté de fournir un « bel ouvrage ». Ils dévoilent aussi les non-dits et les conflits latents. Ils témoignent d'un manque de repères sur leur environnement et sur les attentes de la direction à leur égard. C'est l'occasion pour l'encadrement de leur restituer une compréhension de l'entreprise et de leur tâche.

Nous élaborons avec le groupe de travail une nouvelle organisation spatiale et temporelle de la chaîne, bâtie autour de l'activité en vue de la faciliter et de la guider. Nous construisons ensemble les maquettes correspondantes. Les réunions se prolongent dans l'atelier par des dialogues et par la fabrication de prototypes. Après réorganisation, le groupe de travail évalue celle-ci et constate qu'elle répond aux attentes conjointes des salariés et de l'encadrement.

Lors des entretiens de restitution, les salariés nous disent : « *on avait peur et vous nous avez dit bonjour ; on a pu dire ce qu'on voulait, vous en avez tenu compte ; c'est resté confidentiel ; vous nous avez tenu au courant* ».

L'évolution de l'encadrement

Au plan du discours organisationnel, les effets de notre intervention s'apprécient sur plusieurs années. La motivation et l'implication croissantes des membres du groupe de travail permettent de faire évoluer le discours habituel relatif au milieu protégé sur le travail et sur les hommes.

Au début de notre intervention, nous cernons les paradoxes socio-économiques et psychologiques du milieu protégé, évoqués plus haut. En fin d'intervention, chaque encadrant s'approprié et met en place les recommandations répondant à ses propres préoccupations : planning de travail, fiches d'activité, nouveaux suivis de production et du stock et relevés de contrôle, organisation des bacs, etc.

Un suivi post intervention oblige les acteurs à prolonger leur réflexion et à produire des résultats pour se valoriser.

L'équipe de direction est refondue. Elle réunit régulièrement les salariés pour les informer des objectifs et des méthodes et recevoir leurs remarques.

Le médecin du travail, quant à lui, investit son rôle en matière d'hygiène et sécurité. Il fait une visite mensuelle. Il obtient la rénovation du mobilier, des vestiaires et des équipements, la transmission de fiches de sécurité et un meilleur respect des contre-indications médicales.

La joie des salariés est touchante lorsque le médecin obtient l'ouverture du vestiaire et l'installation d'un lavabo, de savon et de papier.

Ce médecin, parti à la retraite, a été remplacé par une jeune collègue qui, elle, ne se préoccupe que de l'aspect médical sans visite dans l'atelier. L'hygiène et les conditions de travail semblent se dégrader.

L'évolution des salariés

En début d'intervention, les ouvriers se plaignent de désaffection au travail (non sens), d'engourdissement intellectuel, de peur, d'abandon et d'indignité. Les salariés disent « *ils ne nous disent pas bonjour* », « *on nous parle comme à des chiens* », « *on nous déplace comme des pions* », « *on n'est pas des objets* », « *finalement, protégés de quoi ?* »

En fin d'intervention, le dévoilement des ressources humaines initie une construction identitaire. Certains salariés créent un journal, qui ne perdurera pas, car ils craignent de s'exprimer. Ils demandent à acheter notre film de travail. Un enfant le présente à ses camarades d'école : il est fier de montrer le travail de sa mère, et la mère dit retrouver sa dignité.

L'atelier protégé a pour premier client le travailleur handicapé. Mais il ne prépare pas toujours l'insertion en milieu ordinaire, aucun dispositif ne l'encourageant.

Deux ans après notre intervention, contre toute attente, deux salariés acquièrent en CIF (congé

individuel de formation) un diplôme d'agent technique administratif homologué au niveau V. Ils cherchent seuls un poste en milieu ordinaire. A leur retour, plusieurs salariés demandent un CIF sans succès, faute d'appui de la direction.

Les institutions représentatives du personnel fonctionnent (Comité d'Entreprise, Comité d'hygiène et sécurité des conditions de travail, délégués du personnel). Un délégué se présente aux prochaines élections prud'homales.

Notons pourtant quelques incidents :

– un délégué réclame le bilan en réunion de comité d'entreprise, réponse : « va te faire foutre »

– un autre a huit jours d'arrêt de travail après avoir été bousculé par un chef d'atelier qui démissionne peu après.

Les salariés revendiquent de meilleures conditions de salaire et de travail, disant : « *nous vous demandons que tout effort mérite son salaire et soit évalué en conséquence et vous verrez que les travailleurs handicapés en atelier protégé vous fourniront un travail de qualité* ». Ils sont alors reçus par le directeur général. Il en résulte le départ du directeur et du comptable, puis une réorganisation de l'atelier.

Mais plus récemment, ont été recrutés dans l'atelier des handicapés sociaux dont l'attitude violente envers les handicapés physiques nuit sérieusement au climat de l'atelier qui devient difficile à contrôler.

*
* *

En conclusion, l'exemple de cette intervention ergonomique montre que le regard porté sur l'activité transforme celui porté sur les opérateurs.

Notre analyse de l'activité montre que les problèmes de qualité sont principalement causés par la non appropriation des savoir-faire des opérateurs par l'encadrement. L'activité des opérateurs, loin d'être « bête », nécessite de leur part un enrichissement individuel et collectif des modes opératoires.

Ils se construisent leur propre tâche et initient des stratégies diverses et singulières face à des contraintes et à une variabilité importantes. Ils font ainsi preuve d'une forte adaptabilité cognitive génératrice de compétences. Ces compétences, une fois prises en compte, peuvent utilement compenser le handicap et être transférées par la suite à d'autres tâches. Les savoir-faire dépassent les attentes de l'encadrement, voire même de l'ergonome. Gérer la variabilité, c'est le plus haut niveau de compétences.