

Le Monde

Les vertus du mimétisme au travail

Comme tout établissement industriel, l'usine de production, d'apprentissage et d'insertion (UPAI) du Mans est soumise à des impératifs de production, de rendements, de délais, de qualité, de coût, de réactivité. Des tableaux affichent, pour chaque secteur, le nombre de pièces produites ou à produire, dans la journée, dans la semaine, dans le mois. Les pièces sont sophistiquées : il s'agit de faisceaux électriques destinés à l'industrie automobile, permettant la mise en contact des parties électroniques avec le tableau de bord sur des voitures haut de gamme.

Mais sa particularité est ailleurs : les cent cinquante opérateurs qui font tourner l'usine souffrent tous d'un handicap mental. « Pour leurs six encadrants, ils ne sont pas des handicapés : juste des opérateurs tenus à des contraintes industrielles. D'ailleurs, pas un seul des encadrants n'occupe une fonction d'éducateur (une fonction qui n'existe pas ici, délibérément) : ils sont ingénieurs, gestionnaires, DRH et, derrière les postes de travail, ils ne voient que des employés, plus ou moins rapides, plus ou moins polyvalents, plus ou moins joyeux ou angoissés ou stressés. Comme dans n'importe quelle entreprise », raconte Jean-Michel Oughourlian dans *Le Travail qui guérit l'individu, l'entreprise la société* (Plon).

UN OPÉRATEUR COMME LES AUTRES

Écrit à la suite de visites effectuées par le neuropsychiatre, spécialisé dans la psychologie mimétique, dans les différentes usines apprenantes fondées et dirigées par Amipi (fondation d'insertion par le travail), où 80% des salariés souffrent



LE TRAVAIL QUI GUÉRIT L'INDIVIDU, L'ENTREPRISE, LA SOCIÉTÉ

de Jean-Michel Oughourlian
Plon, 144 pages, 12,90 euros

d'un handicap cognitif, l'ouvrage s'interroge sur le rôle du mimétisme dans la « normalisation » de ceux qu'on appelle handicapés.

C'est avant tout un récit, une immersion qui prouve une fois de plus, selon l'ancien professeur de psychologie à la Sorbonne, « l'efficacité de l'apprentissage qui consiste à jeter tout de suite les individus dans la piscine pour leur apprendre à nager plutôt que devant un tableau noir ou sur un tapis de gymnastique. Cela rejoint la vieille sagesse populaire, selon laquelle "c'est en forgeant que l'on devient forgeron" ».

Antoine se réveille tous les matins à 6 heures, fait deux kilomètres à vélo en pleine campagne pour rattraper le bus qui le conduit ensuite près de l'usine et dont il a retenu les horaires. Il ne sait ni lire ni écrire et ses dessins sont ceux d'un enfant de 2 ans. « Mais ici, on ne lui demande ni de lire, ni d'écrire, ni de dessiner. Juste d'œuvrer de ses mains. Et il en est tout à fait capable. » Diagnostiqué autiste, Antoine a rencontré

Maryse Vendre, cofondatrice de la Fondation Amipi, en 1976. « Il ne parlait pas, ne bougeait pas, sauf dans ses moments de crises. Pourtant, elle l'a mis au travail. Pendant des mois, des "modèles", c'étaient ici d'autres opérateurs, lui ont expliqué un geste simple mais utile à l'usine. Le chef d'équipe lui en a démontré l'utilité. Pendant des mois, il n'a pas réagi. Puis un jour, il a imité. Il a travaillé. Il a mis du temps à continuer à remonter la pente. Des années. »

Les gestes se sont complexifiés au rythme de son évolution. A l'usine, il est devenu un opérateur presque comme les autres. « Un peu plus angoissé, plus rétif aux changements, un peu moins polyvalent, mais tout aussi nécessaire à l'équation productive. »

ALTÉRITÉ ET ÉCHANGE

Les sept cents opérateurs qui font tourner les six usines apprenantes, réparties entre Nantes, Le Mans, Tours et Cholet, n'apprennent pas seulement à travailler. Ils y apprennent l'altérité, l'échange avec l'autre : avec leur maître qui les initie au geste à imiter, avec leurs chefs auxquels ils doivent rendre des comptes, et avec leurs collègues – un travailleur est inclus dans une chaîne de plusieurs opérateurs. « Ils ont également appris à découvrir un sens, d'abord dans le monde du travail puis, par extension, dans leurs autres activités. »

L'ouvrage se conclut par un dialogue entre Jean-Michel Oughourlian et Jean-Marc Richard, président fondateur d'Amipi : le scientifique et l'entrepreneur s'interrogent sur l'exportabilité du modèle, et sur les apports de la psychologie mimétique dans le système industriel et entrepreneurial. ■

MARGHERITA NASI