le cnam

Conservatoire National des Arts et Métiers

Master Sciences Humaines et Sociales

Mention Travail et Développement

Spécialité Ergonomie

Intervention ergonomique en ESAT :

Une conduite de projet participative pour la conception d'un restaurant.

AUGE Clémence & IBANEZ Amandine

Tutrice : NASCIMENTO Adélaïde

19/06/2017

Remerciements

En préambule de ce travail, nous tenons à remercier Madame Nascimento, maître de conférences au Conservatoire National des Arts et Métier, pour sa disponibilité, ses compétences et ses précieux conseils dispensés tout au long de l'élaboration de cette intervention.

Nos remerciements s'adressent également à tous les maîtres de conférences et professeurs associés pour leur aide et leurs encouragements, toujours constants au courant de cette intervention.

Nous remercions sincèrement tout le personnel de l'ESAT Paris 11 pour la confiance qu'ils ont eu en nous pour participer à la conception de leur projet.

Enfin, nous tenons à transmettre notre gratitude à l'ensemble des participants aux groupes de travail pour la richesse de leurs apports et le temps qu'ils nous ont accordé.

Sommaire

Introduction ____ *1*

1. Analyse de la demande ____ *2*

1.1. Informations générales de l'ESAT ____ **2**

1.1.1. Une population porteuse de déficiences ____ 2

1.1.2. Un double objectif pour l'ESAT ____ 2

1.2. La demande initiale ____ **3**

1.2.1. Une demande centrée sur l'aménagement ____ 3

1.2.2. Présentation de l'intervention ergonomique ____ 4

1.2.3. Le contexte du projet : une contrainte marchande ____ 5

1.2.4. L'état d'avancement du projet : une intervention en amont d'un projet de conception ____ 5

1.2.5. Les points de vue exprimés par l'encadrement et les usagers ____ 5

1.3. Analyse stratégique des enjeux soutenus par les acteurs clés du projet restauration __ **6**

1.4. Une demande reformulée élargie ____ **9**

1.5. Une méthodologie d'intervention centrée sur la conduite de projet ____ **9**

1.5.1. Différentes analyses pour la compréhension du projet ____ 10

1.5.2. Illustration de l'intervention ____ 11

2. Analyse du projet ____ *12*

2.1. Une équipe cuisine élargie et des nouveaux clients ____ **12**

2.1.1. Une équipe cuisine actuelle hétérogène en proie à l'absentéisme ____ 12

2.1.2. L'intégration d'encadrants supplémentaires ____ 13

2.1.3. Une clientèle aux besoins particuliers ____ 13

2.2. Des décisions qui cadrent le projet ____ **14**

2.2.1. Un choix d'un concept moderne et rentable ____ 14

2.2.2. La formation pour assurer la qualité ____ 14

2.2.3. Un espace élargi ____ 14

2.2.4. L'intervention d'experts dans le projet ____ 15

3. Observations de l'atelier cuisine ____ *15*

3.1. Observations ouvertes dans la cuisine actuelle ____ **15**

3.1.1. Des rotations d'usagers au sein de l'atelier cuisine ____ 15

3.1.2. Une organisation tendue par des temporalités et l'existence de plusieurs tâches ____ 16

3.1.3. Une organisation gérée par la monitrice cuisine associée à des variations ____ 17

3.2. Une hypothèse sur le déploiement de stratégies individuelles et collectives ____ **17**

3.3. Observations systématiques dans la cuisine actuelle ____ **18**

3.3.1. Un manque d'anticipation chez les usagers de l'équipe cuisine ____ 18

3.3.2. Entraide entre les usagers de l'équipe cuisine ____ 19

3.3.3. Le rôle central de la monitrice cuisine pour assurer la ponctualité ____ 20

3.3.4. La monitrice cuisine assure des temps de formation et d'écoute malgré une durée d'atelier limitée ____ 21

3.3.5. Une majorité de tâches de la monitrice cuisine en lien avec les usagers, entrainant de nombreux déplacements ____ 22

4. Observations des ateliers de production ____ *24*

4.1. Comprendre le fonctionnement pour une meilleure intégration du projet ____ **24**

4.1.1. Une répartition des productions sur deux étages ____ 24

4.1.2. Une variabilité des productions ____ 24

4.1.3. Une répartition des productions à la charge des moniteurs ____ 25

4.2. Une variabilité de la main d'œuvre en usagers 25

4.3. Hypothèses et observations systématiques 26

4.3.1. Une variabilité de la main d'œuvre impactant les ateliers de production 26

4.3.2. La variation de l'effectif en usagers : un facteur de non prise en compte du projet personnalisé 29

5. Analyse des sites de références *31*

5.1. L'atelier cuisine de l'ESAT de Paris 13 31

5.1.1. L'effectif et les horaires de travail 31

5.1.2. L'organisation de l'atelier 31

5.1.3. La formation 32

5.2. L'EA de Creil 32

5.2.1. L'effectif et les horaires de travail 32

5.2.2. L'organisation du restaurant 32

5.2.3. La formation 33

5.3. « Le Bréguet » 33

6. Diagnostic *34*

7. Co-construction du projet *36*

7.1. Présentation du diagnostic au comité de pilotage 36

7.1.1. Présentation du comité de pilotage et de leurs participants 36

7.1.2. Bilan du comité de pilotage 36

7.2. Groupe de travail organisation 38

7.2.1. Les objectifs 38

7.2.2. Préparation du groupe de travail 1 et 2 38

7.2.3. Personnes présentes 39

7.2.4. Déroulement 40

7.2.5. Bilan des groupes de travail 1 et 2 40

7.3. Groupe de travail aménagement 43

7.3.1. Les objectifs 43

7.3.2. Préparation du groupe de travail 3, 4 et 5 43

7.3.3. Personnes présentes 44

7.3.4. Déroulement de la séance 45

7.3.5. Bilan du groupe de travail 3 45

7.3.6. Bilan du groupe de travail 4 47

7.3.7. Bilan du groupe de travail 5 50

7.4. Conclusion partielle des Groupes de Travail 51

7.5. Clôture de l'intervention au comité de pilotage 52

8. Préconisations *53*

8.1. Préconisations organisationnelles 53

8.2. Préconisations spatiales 54

Conclusion *58*

Bibliographie *a*

Annexes *c*

Annexe 1 : Organigramme du personnel encadrant de l'ESAT d

Annexe 2 : Analyse de la population de l'équipe cuisine e

Annexe 3 : Illustration de l'organisation de l'atelier cuisine établit lors des groupes organisationnels _____ **f**

Annexe 4: Illustration de l'aménagement du restaurant après les simulations. _____ **g**

Résumé _____ ***h***

Abstract _____ ***i***

Liste des tableaux

Tableau I : Répartition des espaces et du personnel de l'ESAT.

Tableau II : Liste des repères pour le projet.

Tableau III : Récapitulatif des membres au comité de pilotage.

Tableau IV : Récapitulatif des participants aux groupes de travail 1 et 2.

Tableau V : Récapitulatif des participants aux groupes de travail 3, 4 et 5.

Liste des figures

Figure 1 : Illustration de l'ouverture de l'ESAT sur le jardin public.

Figure 2 : Modélisation de l'intervention ergonomique dans l'ESAT.

Figure 3 : Répartition des 364 jours d'absence des usagers de l'équipe cuisine (n=11) du 01/01/16 au 30/11/16.

Figure 4 : Représentation du nombre de soutiens collectifs des usagers de l'équipe cuisine.

Figure 5 : Configuration future et actuelle et future du rez-de-chaussée de l'ESAT.

Figure 6 : Illustration des tâches à réaliser par les usagers en atelier cuisine.

Figure 7 : Illustration d'un usager dans l'espace de cuisine.

Figure 8 : Tracés des déplacements d'un usager en cours de préparation d'un gâteau.

Figure 9 : Chronique d'activité de la monitrice cuisine, de 10h30 à 12h.

Figure 10 : Répartition des tâches réalisées par la monitrice cuisine.

Figure 11 : Représentation graphique des nombreux déplacements de la monitrice cuisine de 10h30 à 14h.

Figure 12 : Chronique d'activité d'une monitrice d'atelier gérant une commande de coffret.

Figure 13 : Modélisation du raisonnement des moniteurs lors de la répartition des tâches aux usagers.

Figure 14 : Présentation des supports utilisés lors des groupes de travail 1 et 2.

Figure 15 : Illustration des modifications réalisées à partir de la scénarisation.

Figure 16 : Illustration des modifications apportées par la simulation.

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme du personnel encadrant de l'ESAT.

Annexe 2 : Analyse de la population de l'équipe cuisine.

Annexe 3 : Illustration de l'organisation de l'atelier cuisine établit lors des groupes organisationnels.

Annexe 4 : Illustration de l'aménagement du restaurant après les simulations.

Introduction

Les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) sont des établissements médico-sociaux. Ils accueillent des personnes déficientes mentales, psychiques et motrices à partir de leur majorité. Leur admission se prononce par la CDAPH (Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées).

Les ESAT ont un double objectif, à savoir l'insertion professionnelle par l'intermédiaire du travail et le soutien médico-social d'adultes en situation de handicap, dont les capacités de travail ne leur permettent pas de s'insérer de façon temporaire ou durable dans le milieu professionnel ordinaire. Les ESAT ont deux sources de financement concernant ces deux objectifs. L'Agence Régionale de Santé assure le financement de l'accompagnement médico-social. La deuxième source de revenu est prodiguée par les résultats des productions réalisées en ateliers par les usagers.

À l'origine, ces établissements ont été créés afin de permettre à cette population d'accéder de façon temporaire à un environnement plus adapté à chaque situation. À la suite de cet accompagnement, une entrée en milieu ordinaire est prévue. Cependant, sur le terrain, des nuances sont à apporter. Les usagers sont amenés à réaliser une grande partie, voire la totalité de leur carrière professionnelle dans ces d'établissements. Ce constat est d'autant plus vrai que les ESAT cherchent progressivement à donner une image valorisante des usagers par une reconnaissance de la qualité de leur production et leur participation à la vie économique. Le fil conducteur de ces établissements est alors de permettre aux usagers de bénéficier d'une vie professionnelle et sociale et de développer leurs compétences.

Aujourd'hui, la littérature en ergonomie de l'activité en lien avec les ESAT est pauvre. Comme le remarquent Spérandio et Oltra (2003, 2004), peu d'articles sont publiés sur des interventions en milieu protégé contrairement au milieu ordinaire. Ceci s'explique, en partie, par le coût des interventions et le manque de financements existant dans ces établissements. Néanmoins, on note une augmentation du nombre d'ergonomes intervenant dans le champ du handicap et particulièrement en réinsertion professionnelle (Sperandio & Uzan, 2004). Cette discipline peut revendiquer sa place dans les ESAT. D'une part, puisque c'est un milieu de travail avec des enjeux de production et de santé au travail. D'autre part, l'objectif de développement des compétences est commun à l'établissement et à l'ergonomie.

1. Analyse de la demande

1.1. Informations générales de l'ESAT

L'ESAT Paris 11 fait partie de l'AssociatioN pour l'insertion et la Réinsertion professionnelle et Humaine des Handicapés (ANRH) qui gère 18 établissements : 14 entreprises adaptées, trois ESAT, un centre de conseil et un centre de formation continue et un centre de rééducation professionnelle.

1.1.1. Une population porteuse de déficiences

L'équipe encadrante de l'ESAT est composée de 19 personnes qui assurent un travail auprès des usagers. Ils assurent différents postes (Annexe 1). Il accueille 94 usagers en situation de handicap entre 18 et 60 ans. On y retrouve 1/3 de personnes présentant une déficience mentale et 2/3 de déficience psychique. Chacun bénéficie d'une orientation professionnelle délivrée par la MDPH (Maison Départementale des Personnes Handicapées).

1.1.2. Un double objectif pour l'ESAT

L'ESAT supporte un double objectif. Il doit proposer un travail de production aux usagers et en parallèle un accompagnement médico-social (jusqu'à 4h par semaine).

Les ateliers de production peuvent proposer diverses activités : routage, conditionnement, façonnage, manutention/magasinage, travaux de bureautique, entretien/ réparation / vente de vélos, prestations sur sites extérieurs, restauration interne et service de table. Ces ateliers sont des sources de financement pour la vie de l'établissement. Les ateliers sont répartis sur trois étages (Tab.I).

	Espaces	Encadrants	Nombre d'usagers
Étage 2	Ateliers de production Salle de réunions Salle de soutien Bureaux des responsables	3 moniteurs Directrice Service médico- social Service de production	40
Étage 1	Ateliers de production	4 moniteurs	54
Rez-de-Chaussée	Cuisine Deux bureaux Stockage	Monitrice cuisine Chauffeur	11 (venant des étages 1 et 2)
Boutique vélos		2 moniteurs	3 à 4 (venant des étages 1 et 2)

Tableau I : Répartition des espaces et du personnel de l'ESAT.

L’accompagnement médico-social consiste à la participation des usagers à des activités de soutien au sein de l’ESAT (ateliers collectifs, soutiens individuels, formations) et/ ou à l’extérieur de l’ESAT selon les besoins liés à la pathologie. Ce volet est financé par l’ARS (Agence Régionale de Santé).

Les usagers travaillent du lundi au jeudi de 8h30 à 17h15 et le vendredi de 8h30 à 12h30. Ils ont 45 min de déjeuner hebdomadaire et des pauses de 15 minutes le matin et l’après-midi (le matin 10h ou 10h15 et l’après-midi à 15h30).

Chaque usager a un moniteur référent qui établit son projet personnalisé. Ce dernier est également en charge du suivi quotidien : administratif, demandes de rendez-vous, de congés, échanges et informations personnelles ayant une influence sur le travail. Le Projet Personnalisé est contractuel et engage les deux parties. Ce contrat est conclu entre la personne en situation de handicap et l’association conformément aux exigences de la loi 2002-2 (Légifrance, 2002). Il en définit l’accompagnement de l’usager, les prestations et la perception de son devenir professionnel ainsi que ses attentes et ses besoins spécifiques. Ce Projet Personnalisé fait l’objet d’une actualisation régulière avec une évaluation des progrès dans un souci de respect des aspirations de l’usager.

1.2.La demande initiale

1.2.1. Une demande centrée sur l’aménagement

La demande émane de la directrice de l’ESAT et de la responsable du service médico-social. Le souhait exprimé est de créer un restaurant au sein de l’ESAT. Le projet est pensé depuis quelques années, mais n’a jamais vu le jour jusqu’à aujourd’hui. L’idée émane d’une direction précédente, de réaliser le restaurant au premier étage. Cependant, l’ESAT étant placé au bout d’une impasse peu passante, la commission régionale avait refusé le projet. Suite à la création d’un grand jardin public à l’entrée de l’ESAT disponible dans quelques mois reliant deux grands boulevards, la nouvelle direction a repris le projet (Fig.1).

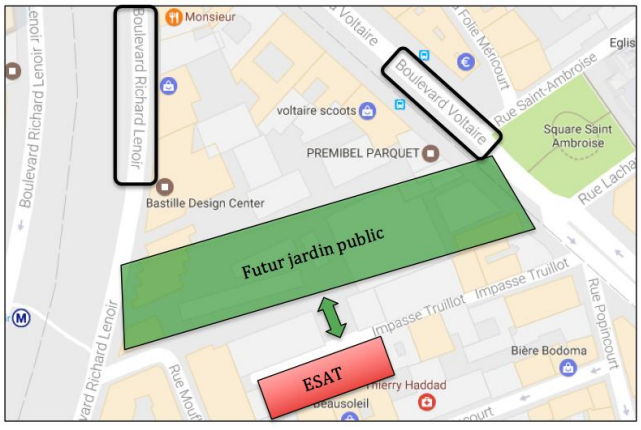


Figure 1 : Illustration de l’ouverture de l’ESAT sur le jardin public.

De plus, l'étude de marché réalisée par la directrice montre que le quartier semble en manque de lieu de restauration lors du déjeuner. Cela permettrait alors de réactualiser l'offre de l'ESAT, et de l'ouvrir sur l'extérieur en proposant une offre attendue. Cela est en accord avec l'une des motivations que visent les ESAT, à savoir, la variation des types d'activités proposées pour satisfaire les intérêts des usagers et de correspondre à leurs besoins (Anesm, 2013).

Actuellement, il existe une cuisine au rez-de-chaussée dans laquelle travaillent une équipe constituée de 11 usagers sous la responsabilité d'une monitrice cuisine. Leur activité consiste à : préparer la salle, réchauffer des plats, mettre en assiette, faire le service, gérer la réception des commandes et faire le nettoyage en fin de service. Cet atelier est réalisé à raison de quatre jours par semaine (du lundi au jeudi). Aujourd'hui, il restaure les usagers de l'ESAT et l'équipe d'encadrement.

Le projet de restaurant viendrait remplacer la cuisine et le réfectoire actuel. Il serait toujours ouvert aux personnes de l'ESAT : les usagers et encadrants intéressés par la restauration et ceux venant avec leur propre repas. Un des souhaits serait d'accueillir au moment des repas des clients de l'extérieur. Cela permet d'amorcer une démarche d'inclusion des usagers de l'ESAT dans la société, mise en avant par la loi de 2005 (Poinsot, 2010).

De nombreux changements vont alors s'opérer avec l'arrivée de ce nouvel atelier. Ils porteront notamment sur :

- l'activité des usagers de l'équipe cuisine : l'équipe va devoir cuisiner.
- la population accueillie : des personnes de l'extérieur pourront venir se restaurer.

Malgré ces nouveautés, le futur atelier a pour but de s'intégrer dans le fonctionnement de l'ESAT entre les objectifs d'accompagnement des usagers et de production.

La demande initiale porte principalement sur une intervention en ergonomie concernant l'aménagement des locaux du nouveau restaurant. Cependant, les connaissances des demandeurs sur les apports de l'ergonomie étant restreintes, nous avons la possibilité de faire des propositions plus élargies ne se limitant pas uniquement à l'aspect spatial.

1.2.2. Présentation de l'intervention ergonomique

À notre arrivée nous nous sommes présentées à toute l'équipe d'encadrement de l'ESAT lors d'une réunion pour expliquer les raisons de notre intervention et notre rôle. Dans un autre temps, la responsable médico-sociale nous a présentées à tous les usagers de l'ESAT pour

qu'il soit au courant de notre démarche. Nous avons également fait la visite des locaux avec la directrice à notre arrivée.

1.2.3. Le contexte du projet : une contrainte marchande

Actuellement l'ESAT n'a pas de difficultés financières, malgré l'existence d'une concurrence importante. En effet, de nombreux ESAT à Paris proposent des prix de production dérisoires, et le développement d'internet diminue les activités de routage. L'ESAT se trouve donc dans un contexte où la contrainte marchande est importante. La forte demande de clients extérieurs et leur souhait de réponse immédiate ainsi que la diversité des commandes entraine une production cadencée. De plus, pour faire face à l'exigence des clients, une obligation de qualité doit être tenue en continu par l'établissement, notamment par le respect de la norme ISO 900 et de nombreuses vérifications.

1.2.4. L'état d'avancement du projet : une intervention en amont d'un projet de conception

A notre arrivée, une étude de faisabilité est en cours depuis juillet dernier. Le projet a tout d'abord été présenté devant la direction de l'ANRH, demandant une estimation financière détaillée. Le projet n'étant pas validé, la directrice endosse le rôle de chef de projet et agit seule pour l'étude de marché. À ce jour, elle recherche des financements pour le restaurant et réalise une étude sur les futurs clients potentiellement intéressés. De plus, deux croquis d'architectes ont été présentés en juillet 2016 et l'un d'entre eux a été choisi. Plusieurs rencontres avec le contrôleur de gestion se sont organisées pour établir des prévisions financières au vu de cette création. Enfin, souhaitant intégrer un chef gérant dans le nouvel atelier, la directrice a entrepris des entretiens avec des responsables de sociétés de restauration dans l'objectif de recruter.

Actuellement, le début des travaux est estimé à la fin de l'année 2017, avec une ouverture du restaurant pour l'été 2018. Le projet est pour l'instant en attente de la signature du directeur général de l'ANRH pour voir le jour.

1.2.5. Les points de vue exprimés par l'encadrement et les usagers

Lors de nos premières interventions, nous avons entrepris des entretiens pour cerner au mieux les enjeux et points de vue existants sur le projet selon les différents acteurs. L'effectif de l'équipe encadrante étant restreint, nous avons choisi de nous entretenir avec tous afin de

comprendre leur degré d'implication et de décision dans le projet. Nous avons pu également recueillir de manière informelle les opinions de certains usagers de l'équipe cuisine.

À travers les entretiens, différents points de vue ont pu être identifiés concernant le projet et ses implications. De manière générale, le projet intéresse bon nombre d'entre eux. Ils le décrivent comme un projet permettant le développement de l'ESAT et une nouvelle source financière, mais aussi le développement des compétences des usagers. Néanmoins, certaines appréhensions sont identifiées: l'effectif de l'équipe de cuisine (nombre, fragilité…) et l'impact de cet atelier sur la production dans les étages. Ces entretiens ont également permis de cerner les grands enjeux de ce projet.

1.3. Analyse stratégique des enjeux soutenus par les acteurs clés du projet restauration

- ***Le directeur général de l'ANRH :***

Le directeur général de l'ANRH est le décisionnaire le plus important. Son enjeu est principalement financier pour l'ESAT et l'association en général. Ainsi, c'est à lui que revient la décision finale de lancer le projet de restauration, c'est-à-dire, débloquer le budget pour les travaux, les investissements et les contrats.

L'ESAT Paris 11 est aujourd'hui l'une des structures les plus rentables de l'association sur laquelle il peut compter. La concurrence est importante avec les autres ESAT dans Paris, c'est pourquoi il attend davantage de preuves du retour sur investissement pour l'accepter. Néanmoins aucun refus n'a été prononcé, car cette création permettrait un renouvellement de l'offre de l'ESAT. En effet, les travaux de routage risquent de diminuer avec l'utilisation d'internet. Ce nouvel atelier serait une nouvelle source d'activité sur le long terme.

Ce projet émanant de la directrice de l'ESAT, il ne s'immisce pas dans l'étude de faisabilité, mais fait des propositions pour qu'il soit plus rentable, comme notamment l'ouverture du restaurant le soir et le weekend, ou encore le développement d'une vente à emporter à l'extérieur de l'établissement. Ces solutions permettraient un retour sur investissement plus rapide, mais modifieraient l'organisation concernant les horaires et jours de travail des usagers et des moniteurs, le besoin d'un moniteur supplémentaire, et d'un véhicule de transports de la marchandise, une complexité pour le respect de la marche en avant.

- ***La directrice de l'ESAT :***

La directrice porte également un enjeu financier puisqu'elle est responsable de l'ESAT. C'est elle qui est à l'initiative du projet. Son but est double : réactualiser l'offre sur le long terme et assurer des résultats de production identique malgré la création d'un nouvel atelier. Elle porte également un enjeu de développement des compétences pour les usagers. Le projet de restaurant serait pour eux une opportunité d'évolution professionnelle. Elle est aussi concernée par la santé des usagers à travers l'accompagnement et l'activité proposée.

Le projet n'étant pas validé, elle tente de tenir l'ensemble de tous les enjeux. L'objectif est de permettre le développement des usagers tout en garantissant leur santé sans entrainer de perte financière. Tous les enjeux sont importants à tenir pour la directrice. L'enjeu financier est toutefois celui qui influencera davantage la prise de décision sur le lancement ou non du projet.

Durant l'étude de faisabilité, la directrice est à la recherche de solutions rentables sans entrainer la modification importante de l'organisation de l'ESAT : partenariats, matériels d'occasion, recherche de clients… Une étude de marché a été entreprise. Elle recherche un projet innovant. De plus, pour assurer un retour sur investissement rapide, elle souhaite ouvrir le restaurant sur l'extérieur dès sa mise en route. Elle ne désire pas ouvrir dans un premier temps le restaurant en interne pour tester le fonctionnement. Néanmoins, cela représente une difficulté supplémentaire. À travers la nouvelle activité, plus complexe que celle actuelle, les exigences vont dès le début s'élever pour les usagers.

Dans un autre domaine, la directrice a fait des choix pour faciliter le fonctionnement du nouvel atelier. En effet, le projet a besoin d'un effectif cuisine plus adapté : décision d'augmenter l'effectif en usagers et de les former en orientant les recrutements en cours vers l'atelier restauration. Ceci permettrait de proposer des rotations aux usagers de l'équipe, afin qu'ils alternent entre des journées en cuisine et de production pour ainsi éviter une fatigue trop importante.

Afin de faire progresser son projet, la directrice souhaite s'entourer de personnes compétentes. Elle a fait appel à plusieurs professionnels (architecte, ergonomes en formation, géomètre, société de restauration). Même si des contraintes financières et spatiales existent, la directrice a tout de même des marges de manœuvre. Effectivement, elle est décisionnaire sur de nombreux aspects comme le choix du concept et celui de l'offre.

Comme nous pouvons le remarquer, elle occupe un rôle prépondérant dans le projet. Cependant, il n'existe pas de conduite de projet en tant que tel dans la mesure où elle est seule dans la démarche. La monitrice cuisine n'est pas intégrée au projet. Elle a connaissance d'un

projet dans lequel les usagers feraient la cuisine pour un restaurant ouvert sur l'extérieur, mais ne connaît pas plus de détails.

- ***La monitrice cuisine :***

Le projet n'étant peu communiqué par la directrice au reste de l'ESAT, l'investissement de la monitrice cuisine est encore très faible et est plutôt sceptique. Toutefois, son principal enjeu est le développement des compétences des usagers qu'elle accompagne en cuisine et le restaurant serait une opportunité. Ce projet serait dans la continuité de la formation quelle propose actuellement aux usagers. En effet, elle participe déjà à la formation pratique (réalisation de gâteau pour les anniversaires) et théorique (l'hygiène, la sécurité en cuisine). Sa formation initiale dans la restauration est un véritable facteur facilitateur pour cette démarche de formation dans le futur atelier.

Cependant, elle émet plusieurs doutes quant à son organisation. Actuellement elle doit faire face à plusieurs difficultés dans son atelier : un absentéisme non négligeable des usagers entrainant un sous-effectif fréquent en cuisine, un manque d'autonomie des usagers, une lenteur d'apprentissage avec un besoin de répéter les consignes… De plus, elle se préoccupe de la santé des usagers. Elle craint que la nouvelle activité soit une source trop importante de stress qu'ils ont parfois du mal à le gérer. C'est pourquoi, selon la monitrice cuisine, l'organisation et l'aménagement de l'atelier devront être conçu pour permettre aux usagers de poursuivre leur formation et de travailler dans un milieu adapté à leurs besoins spécifiques.

- ***Les usagers de l'équipe cuisine :***

Les usagers de l'équipe cuisine portent un enjeu de développement de leurs propres compétences. Le restaurant est pour eux l'occasion d'apprendre d'en apprendre de nouvelles et de s'ouvrir à une clientèle extérieure. Le projet ne leur a été que brièvement présenté par la monitrice cuisine. Ils se sentent valorisés par un tel projet, mais émettent quelques inquiétudes quant à leurs capacités (nouvel apprentissage, tenir physiquement et psychologiquement dans la durée). Cependant, lorsque l'effectif sera satisfaisant pour cette nouvelle activité, il y aura la possibilité de mettre en place des roulements. Enfin, la présence de la monitrice dans le futur projet est une véritable ressource pour eux, ils ont confiance en elle et s'appuient beaucoup sur son aide et son écoute. Grâce à l'atelier cuisine actuel ils ont acquis des bases solides pour le restaurant (mise de table , dressage d'assiette…).

1.4. Une demande reformulée élargie

Notre intervention porte sur un projet de création d'un nouvel atelier « restaurant » au sein de l'ESAT Paris 11. La demande initiale était centrée sur l'aménagement de l'espace du nouveau restaurant. Or nous pensons qu'une intervention ergonomique concernant la dimension organisationnelle est à prévoir en amont du travail d'aménagement des locaux. Il existe actuellement des incertitudes et des questionnements en rapport avec l'organisation du nouvel atelier. Il est donc nécessaire de préciser et clarifier cette dernière précédemment au travail d'aménagement des espaces. L'organisation du restaurant devra également être intégrée dans le fonctionnement de l'ESAT en général. En effet, elle ne doit pas avoir d'impact sur les ateliers de productions qui représentent leur ressource financière.

De plus, le projet représentant un investissement considérable et n'ayant toujours pas été validé, il doit donc répondre à des critères de rentabilité.

Enfin, il doit être en cohérence avec les caractéristiques du contexte. Il doit, d'une part, poursuivre les objectifs fixés par les ESAT c'est-à-dire, non seulement un objectif de production, mais également d'accompagnement (écoute et formation des usagers). D'autre part, il doit être adapté aux caractéristiques et capacités des usagers en situation de handicap.

Nous souhaitons également que notre intervention s'inscrive dans une démarche participative (Beguin 2007), afin que le projet ne soit plus l'initiative d'une seule personne, mais qu'il fasse l'objet d'une co-construction par la mise en débat des différentes logiques professionnelles dans les espaces de décisions.

1.5. Une méthodologie d'intervention centrée sur la conduite de projet

Pour mener l'intervention (Fig.2) nous nous sommes inspirées de la conduite de projet proposée par Van Belleghem & Barcellini (2011) cité par Barcellini, Van Belleghem & Daniellou (2013).

Nous avons donc commencé par une étape d'analyse de l'activité nécessaire à la compréhension du projet (nous détaillerons ci-dessous les différentes observations). En a découlé un diagnostic que nous avons présenté en comité de pilotage. Cinq groupes de travail ont ensuite permis d'enrichir la transformation et la rédaction de préconisations pour la conception. Celles-ci seront présentées lors d'un second comité de pilotage.

1.5.1. Différentes analyses pour la compréhension du projet

L'analyse du projet permet de mettre en évidence des repères pour la conception liés à la population concernée (personnel de l'équipe cuisine, personnel de l'ESAT et clients extérieurs) ainsi que ceux qui découlent des décisions prises par la directrice.

Des observations en atelier cuisine sont pertinentes pour diverses raisons. Il existe une possibilité réelle d'implanter un changement dans ce lieu. De plus, l'atelier cuisine actuelle est en partie représentative du projet. D'une part, certains usagers seront identiques à l'atelier cuisine. D'autre part, même si de nouvelles tâches seront présentes tel que la préparation, une partie des tâches perdureront.

Étant donné le souhait d'intégrer le nouvel atelier dans le fonctionnement général de l'ESAT, il est alors indispensable d'investir l'organisation des ateliers de production qui représente la structure principale de l'établissement. Dans le même registre, cela nous permet de comprendre l'impact de l'atelier cuisine sur la production de l'ESAT afin qu'il n'augmente pas avec le projet, de manière à ne pas provoquer de perte financière.
Les usagers de l'équipe cuisine interviennent également en atelier de production en dehors des horaires de cuisine. Cela justifie aussi notre intérêt d'investiguer les ateliers de production.

Enfin, trois sites de références ont été choisis pour leur représentativité par rapport au projet :

- L'atelier restauration de l'Entreprise Adaptée (EA) de Creil accueille des personnes en situation de handicap. Ils réalisent des préparations pour tout le personnel de l'établissement et des clients extérieurs.
- L'atelier cuisine de l'ESAT Paris 13 composé d'usagers réalisent le repas pour l'établissement.
- Le restaurant « Le Bréguet » présente certaines caractéristiques au niveau de l'aménagement et du concept dont souhaite s'inspirer la directrice.

1.5.2. Illustration de l'intervention

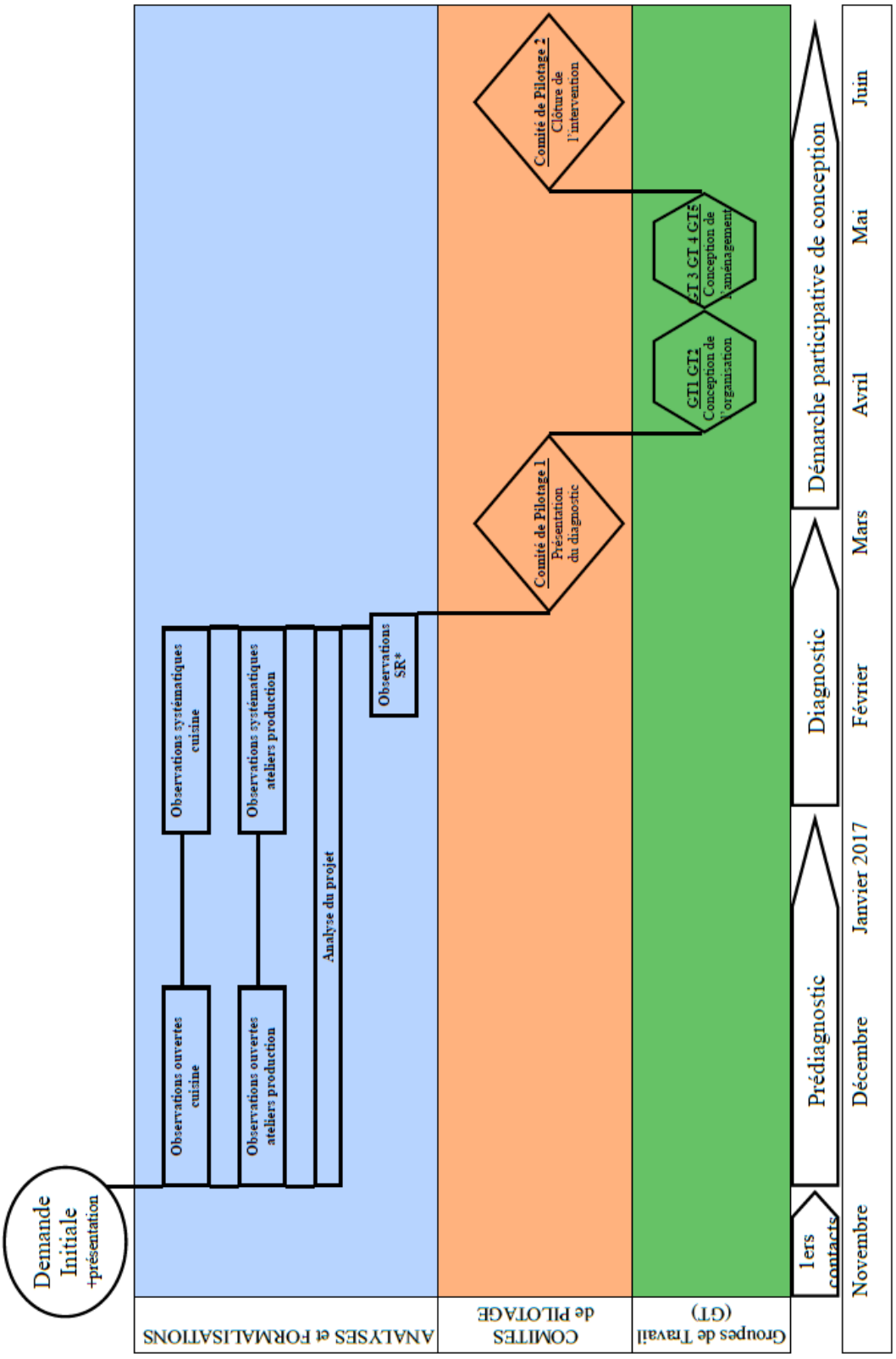


Figure 2 : Modélisation de l'intervention ergonomique dans l'ESAT.

2. Analyse du projet

2.1. Une équipe cuisine élargie et des nouveaux clients

Nous avons analysé plusieurs groupes de populations qui seront présents dans le projet à venir. D'une part, l'équipe cuisine actuelle plus deux autres professionnels de la restauration. D'autre part, les clients comprennent le personnel et les usagers de l'ESAT, mais également les clients extérieurs.

2.1.1. Une équipe cuisine actuelle hétérogène en proie à l'absentéisme

L'équipe cuisine actuelle se compose de 11 usagers et une monitrice cuisine. L'étude de documents d'entreprise a permis d'analyser la population travaillant en cuisine (annexe 2).
La grande majorité des usagers a moins de quatre ans d'ancienneté. Ajoutons à cela que certains vivent en foyer, où le repas leur est préparé, ils n'ont donc pas non plus d'expérience personnelle en cuisine. La monitrice cuisine, a quant à elle, une formation initiale dans la restauration. On constate également une répartition des âges non homogènes avec quelques usagers très jeunes contre une majorité d'usagers de plus de 45 ans. La répartition des usagers sur les étages d'atelier de production est également hétérogène. La grande majorité des usagers de l'équipe cuisine travaillent au deuxième étage. L'influence d'une telle répartition sera détaillée dans une prochaine partie.
Les usagers de l'équipe cuisine ont un taux d'absentéisme non négligeable. On compte 364 jours d'absence réparti sur 11 usagers durant les 11 derniers mois. Comme l'illustre le diagramme circulaire suivant (Fig.3), plus de la moitié des absences correspondent à des absences pour maladies, des absences non justifiées ou des rendez-vous extérieurs non considérés comme des soutiens par l'ESAT.

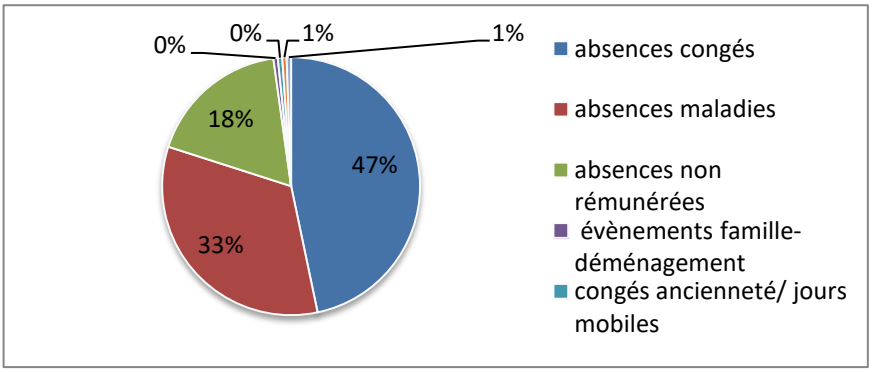


Figure 3 : Répartition des 364 jours d'absence des usagers de l'équipe cuisine (n=11) du 01/01/16 au 30/11/16.

La responsable du service médico-social explique que ce taux d'absentéisme est représentatif des usagers de l'ESAT en général. Effectivement, de par leur pathologie, de nombreux usagers doivent bénéficier d'un suivi à l'extérieur, les obligeant à être absents. Nous pouvons également ajouter aux absences, les temps de soutiens collectifs auxquels se sont inscrits certains usagers de l'atelier cuisine. Tout comme le met en évidence la le graphique ci-dessous (Fig.4), cela correspond à trois usagers le mardi matin, un le mercredi matin (une fois par mois) et un usager le jeudi matin et après-midi.

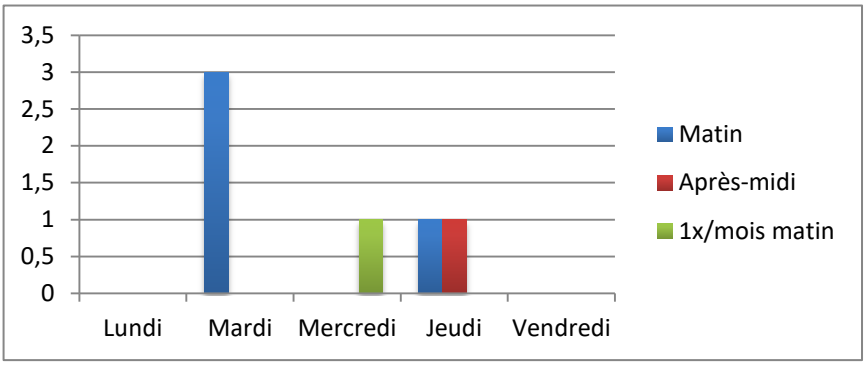


Figure 4 : Représentation du nombre de soutiens collectifs des usagers de l'équipe cuisine.

L'absentéisme en cuisine montre l'importance d'orienter en priorité les recrutements à venir vers des usagers intéressés par cet atelier pour renforcer l'équipe actuelle.

2.1.2. L'intégration d'encadrants supplémentaires

La directrice, sur conseils d'autres restaurants, a fait le choix d'intégrer à l'équipe cuisine un chef gérant et un aide cuisiner. Nous avons rencontré une personne intéressée par ce poste. Cependant, le choix et la contractualisation de celui-ci ne se feront que quelques mois avant l'ouverture du restaurant en 2018, nous ne pouvons donc pas analyser de manière plus précise cette population.

2.1.3. Une clientèle aux besoins particuliers

Le personnel et les usagers de l'ESAT seront les clients les plus réguliers. Malgré le changement d'offre, ils continueront à payer un prix identique à celui actuel. Cela représente entre 60 et 70 personnes chaque jour. Sur ces 70 personnes, trois usagers se déplacent en fauteuil roulant.

Le restaurant sera ouvert pour les clients extérieurs à l'ESAT. Se situant en face d'un jardin public, il peut accueillir des personnes avec des besoins multiples concernant l'accessibilité du bâtiment (personnes âgées, enfants en bas-âges, poussettes…).

2.2. Des décisions qui cadrent le projet

Le projet évoluant depuis plus d'un an, il se précise davantage, à mesure des prises de décisions de la directrice.

2.2.1. Un choix d'un concept moderne et rentable

La directrice souhaiterait mettre en avant la participation des usagers au restaurant en favorisant leur lien avec les clients extérieurs. Elle souhaite une restauration rapide pour être en accord avec les résultats de son étude de marché. En revanche elle ne souhaite pas que cela ressemble à un self. L'option choisie est donc la réalisation d'un plateau par un usager, derrière une vitrine, en réponse immédiate à la demande du client. Pour se distinguer des boulangeries, elle souhaite que le restaurant propose des plats à base de produits frais.

La vente à emporter permet davantage de marge financière, elle souhaite donc intégrer une vente de falafels, au restaurant. Dans un autre registre, dans une optique financière, la directrice souhaite faire privatiser une partie de la salle.

2.2.2. La formation pour assurer la qualité

Afin de former les usagers aux nouvelles tâches de cuisine, la directrice s'est renseignée pour leur proposer des stages. Ils pourront se faire dans d'autres ESAT et dans d'autres restaurants dans Paris. De manière à simplifier l'apprentissage, elle a décidé de ne pas imposer de polyvalence aux usagers.

2.2.3. Un espace élargi

L'espace utilisé par la cuisine et le réfectoire actuel est très restreint. La directrice a décidé d'empiéter sur la zone de stockage des ateliers de production (Fig. 5).

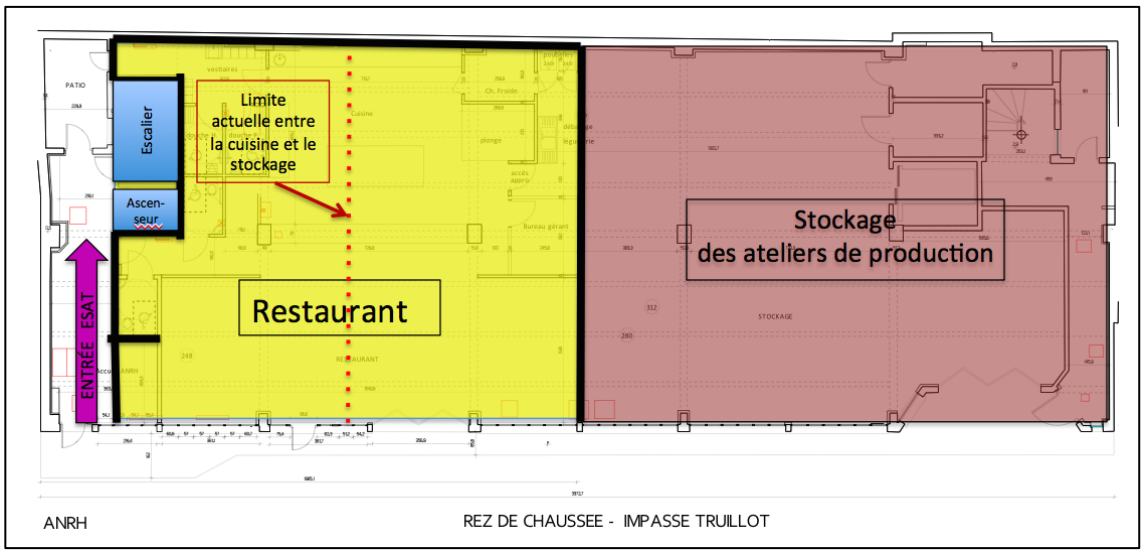


Figure 5 : Configuration future et actuelle du rez-de-chaussée de l'ESAT.

Afin de ne pas mettre en difficultés ces ateliers, le stockage sera réaménagé. L'achat de racks, pour utiliser la hauteur sous plafond comme stockage, a été validé par le directeur général de l'ANRH. Il est prévu que les livraisons pour le restaurant passent par ce même espace.

2.2.4. L'intervention d'experts dans le projet

La directrice a choisi un architecte, sur la base de son croquis, mais il n'a toujours pas été mandaté.

Elle a fait appel à un contrôleur de gestion afin de l'aider dans l'estimation des coûts, des bénéfices et des déficits potentiels du projet. Selon leurs estimations, pour avoir un retour sur investissement il faudrait réaliser jusqu'à 153 couverts par jours ce qui correspondrait à deux services et demi si la capacité d'accueil est de 70 personnes dans le restaurant.

3. Observations de l'atelier cuisine

3.1. Observations ouvertes dans la cuisine actuelle

Nous avons observé l'atelier cuisine, du début à la fin (de 10h30 à 15h30) à plusieurs reprises. Le but était de mieux appréhender son fonctionnement. Nous avons observé tous les acteurs présents.

3.1.1. Des rotations d'usagers au sein de l'atelier cuisine

L'équipe cuisine est composée de 11 usagers de l'ESAT et d'une monitrice cuisine. Les usagers viennent entre deux et trois fois par semaine à l'atelier cuisine et sont en atelier de production le reste du temps. Ils ont un roulement qu'ils respectent sauf en cas d'absence. Dans ce cas, un usager non prévu en cuisine vient en remplacement afin qu'ils soient toujours cinq. Or, comme nous l'avons vu précédemment, l'absentéisme pose justement problème. La monitrice cuisine consacre, tous les jours, son activité autour de l'atelier cuisine.

3.1.2. Une organisation tendue par des temporalités et l'existence de plusieurs tâches

L'atelier cuisine permet de nourrir chaque midi, le personnel et les usagers de l'ESAT. Cela représente environ 60 repas par jour, qu'ils divisent en deux services. Ils fonctionnent sous forme de liaison froide. La livraison du jour arrive le jour même. Les usagers s'occupent de la réchauffe des plats, de la mise en assiette, du service et du nettoyage.

Pour décrire l'organisation générale, nous allons la scinder en plusieurs temporalités :
Avant de descendre en atelier cuisine à 10h30 les usagers commencent à travailler en atelier de production, la monitrice cuisine gère la partie administrative de l'atelier cuisine (faire les commandes, gérer les menus…). Ce n'est qu'à 10h30 que l'atelier commence.
Il y a de nombreuses tâches à réaliser avant le service : s'habiller, mettre la table, préparer les plateaux de laitage, faire du rangement (livraisons, réfrigérateur en fonction des dates limites de consommations) et de la mise en assiette… Ces tâches sont réparties sur les usagers, mais tous sont formés à l'intégralité de celles-ci.
Puis, les deux services s'enchainent séparés d'un quart d'heure pour préparer la salle au second service. Il se décompose en trois étapes : entrées, plats chauds et laitages/fruits.
Une organisation spécifique est mise en place lors du service du plat chaud. Un usager vérifie la température et sort du four les plats au fur et à mesure, deux usagers mettent en assiette et les deux derniers usagers font le service en salle. L'équipe à la mise en assiette et celle au service inversent leur rôle au second service.
Enfin, l'équipe cuisine mange après le second service à 13h45. Après cette pause ils s'occupent du nettoyage de la plonge et du nettoyage de la salle et de la cuisine.

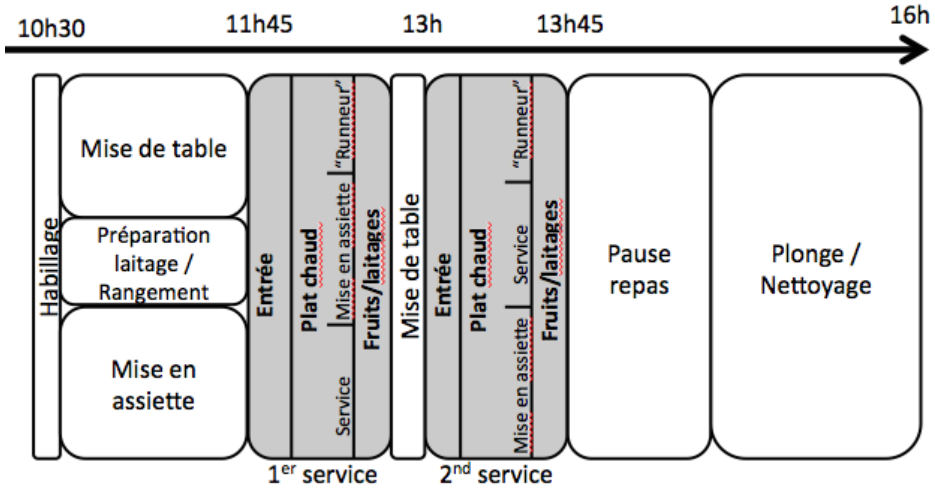


Figure 6 : Illustration des tâches à réaliser par les usagers en atelier cuisine.

Lors de nos observations, nous avons pu constater la réalisation de toutes ces tâches par les usagers. Nous avons représenté les différentes tâches sur un schéma (Fig. 6).

3.1.3. Une organisation gérée par la monitrice cuisine associée à des variations

Nous avons observé plusieurs points essentiels à intégrer pour représenter l'organisation de l'atelier. Tout d'abord, il semblerait que la monitrice ait un rôle central dans l'atelier. Nous l'avons entendu à de nombreuses reprises répartir des tâches, participer à la préparation et former les usagers.

D'autre part, elle prend aussi du temps chaque jour avant le service pour former les usagers. Or, initialement ce temps est prévu le vendredi matin. Ces formations peuvent concerner le rangement dans le réfrigérateur, la décontamination des fruits, la mise en assiette…

Dans un autre registre, il existe de nombreux facteurs de variabilité selon les usagers en cuisine, leur effectif (dues à l'absentéisme, aux rendez-vous de dernières minutes avec le service médico-social…), les menus. La réalisation de ces tâches a pu être observée chaque fois, cependant leur durée et leur ordre variaient. Cette variabilité va s'accentuer avec le projet notamment le temps de préparation nécessaire selon les menus. Il est donc impératif de conserver une organisation flexible dans le futur atelier restaurant.

Enfin, à chacune des observations, le service a commencé à l'heure et toutes les tâches qui devaient être réalisées en amont, avaient été effectuées. Cette affirmation peut être généralisée à l'ensemble des ateliers d'après les dires de la monitrice cuisine.

Aucune plainte n'a été portée sur le fonctionnement de l'atelier hormis les problèmes d'absentéismes. Au contraire, l'ensemble de l'équipe cuisine semble satisfait de l'organisation de l'atelier. Après des entretiens informels avec l'équipe cuisine, il semblerait qu'un « bon fonctionnement de l'atelier » soit synonyme, selon eux, d'un service ponctuel et un atelier permettant des temps de formation.

3.2. Une hypothèse sur le déploiement de stratégies individuelles et collectives

Étant donné que dans le projet, l'équipe cuisine et certaines tâches seront identiques, il semble incontournable d'investir le fonctionnement de l'atelier. Le but est d'identifier les stratégies utilisées par les usagers et la monitrice pour favoriser le bon fonctionnement de l'atelier, afin de pouvoir faciliter leurs usages dans le projet.

Les usagers et la monitrice cuisine déploient des stratégies individuelles et collectives permettant d'assurer des temps de formation, dans un contexte temporel contraint par l'arrivée des usagers et du personnel de l'ESAT.

3.3. Observations systématiques dans la cuisine actuelle

Pour répondre à nos hypothèses, nous avons analysé de manière systémique l'activité d'un usager et celle de la monitrice cuisine. Se faire observer peut être une source de stress, nous avons donc choisi avec la monitrice cuisine l'usager à suivre. L'utilisation vidéo n'a cependant pas été retenue pour ne pas accentuer le stress engendré.
Pour nous aider, une grille d'observations a été créée à partir des tâches connues de chacun. L'espace a été divisé en plusieurs zones distinctes pour annoter leurs déplacements. Nous avons aussi souhaité observer l'atelier un jour de préparation afin de se rapprocher au plus près de la situation future. Afin de préciser le contexte, chaque observation en cuisine s'est déroulée avec un sous-effectif en usager (quatre au lieu de cinq).

3.3.1. Un manque d'anticipation chez les usagers de l'équipe cuisine

Lors des observations systématiques, nous n'avons pas relevé de stratégies individuelles particulières nous permettant d'expliquer la ponctualité du service. Au contraire nous avons remarqué une difficulté à laquelle doivent faire face les usagers. Nous avons observé la manière dont s'organisait l'un d'entre eux lors de la préparation d'un gâteau. Les techniques utilisées sont connues de l'usager en questions, elles ont été apprises lors des formations. Le but était de préparer la pâte. Les tâches à réaliser étaient les suivantes : prendre les ustensiles nécessaires, peser sucre et farine, séparer les blancs des jaunes et mélanger.

L'usager sort la farine rangée sous le plan de travail et la pose dessus. Il part chercher un récipient dans l'armoire de rangement et le pose sur la balance. Il retourne chercher la farine sur le plan de travail. Il pèse la farine sur la table de préparation. Il ramène son récipient de farine pesé sur le plan de travail. Il retourne regarder la recette devant la table de préparation. Il voit qu'il faut peser à nouveau. Il retourne chercher le récipient sur le plan de travail pour le poser sur la balance. Il va chercher du sucre sous le plan de travail, puis le pèse. Il repose le récipient sur le plan de travail. Il va chercher une cuillère dans la table à pizza pour mélanger. Il remue. Il retourne voir la recette. Il va chercher un ramequin dans l'armoire à rangement, qu'il pose ensuite sur le plan de travail. Il va chercher les œufs posés sur la table de préparation. Il retourne sur le plan de travail pour séparer un blanc d'un jaune, mais au

moment de poser les coquilles, il s'aperçoit qu'il n'a pas prévu de récipient. Il va donc jeter ses coquilles dans la grande poubelle, en revenant en cuisine il se lave les mains, puis prend un récipient, dans l'armoire de rangement, pour déposer les coquilles. Il sépare les blancs des jaunes des œufs restants.

L'usager observé a mis 23 minutes pour réaliser ces tâches. La complexité n'est pas responsable de ce temps de réalisation, ce sont plutôt les 22 déplacements chronophages dus à un manque d'anticipation (Fig. 7 et Fig. 8).

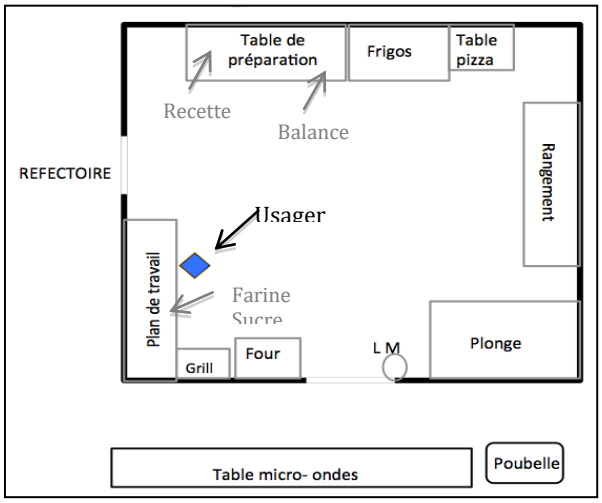


Figure 7 : Illustration d'un usager dans l'espace de cuisine.

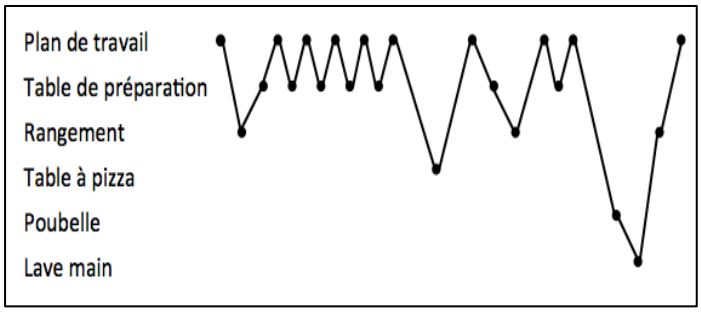


Figure 8 : Tracés des déplacements d'un usager en cours de préparation d'un gâteau.

Il serait alors utile de savoir si des stratégies sont mises en place pour pallier ce manque d'anticipation : stratégies collectives, intervention de la monitrice ?

3.3.2. Entraide entre les usagers de l'équipe cuisine

Une répartition des tâches est prévue durant le service du plat chaud. Les deux usagers en salle gèrent le service et le débarrassage des assiettes, les deux usagers en cuisine s'occupent du dressage du plat chaud. Or, notre observation systématique nous a permis de rendre compte que les usagers ne respectent pas toujours cette organisation. En effet, ce jour-là (le 27 février), l'équipe cuisine était en sous-effectifs. Les usagers ont donc adapté leur répartition à la situation, mais de façon implicite, aucun verbatim relevant de cette réorganisation n'a été relevé. Les usagers 1 et 2 sont attribués au service en salle. Durant l'observation de l'usager 1, nous avons remarqué qu'il a réalisé à deux reprises, une tâche qui ne lui était pas impartie dans l'organisation de base.

Étant donné que la cadence de mise en assiette est plus lente en sous-effectifs, un usager en salle n'avait plus d'assiette à servir. Plutôt que d'attendre que d'autres soient prêtes, l'usager

1 a aidé ses collègues en cuisine au dressage des plats chauds avant de les servir en salle. Il a également aidé une seconde fois, lorsque le premier plat de viande sorti du four était vide. Ayant peu d'assiettes à servir, l'usager 1 a laissé son binôme en salle les servir. Il en a profité pour aider ses collègues en cuisine en sortant du four le plat de viande suivant.

Cette entraide a permis de gagner du temps. Cela est rendu possible par la polyvalence des usagers qui peuvent réaliser toutes les tâches. Ce glissement de tâches silencieux est une ressource pour l'équipe, notamment dans un contexte de sous effectif régulier. Il serait délétère de ne pas l'utiliser dans le futur restaurant sachant que le facteur temporel sera tout aussi important voire plus. Nous souhaitons rediscuter de ce point avec la directrice qui avait fait le choix de retirer la polyvalence du projet.

3.3.3. Le rôle central de la monitrice cuisine pour assurer la ponctualité

Nous avons créé une chronique d'activité à partir des observations systématiques de la monitrice cuisine (Fig.9). Cela nous a permis de mettre en évidence son rôle crucial dans l'atelier. Les observations ayant duré plusieurs heures, nous détaillerons uniquement les points pertinents que nous illustrerons par des exemples de séquence d'activité et des verbatim.

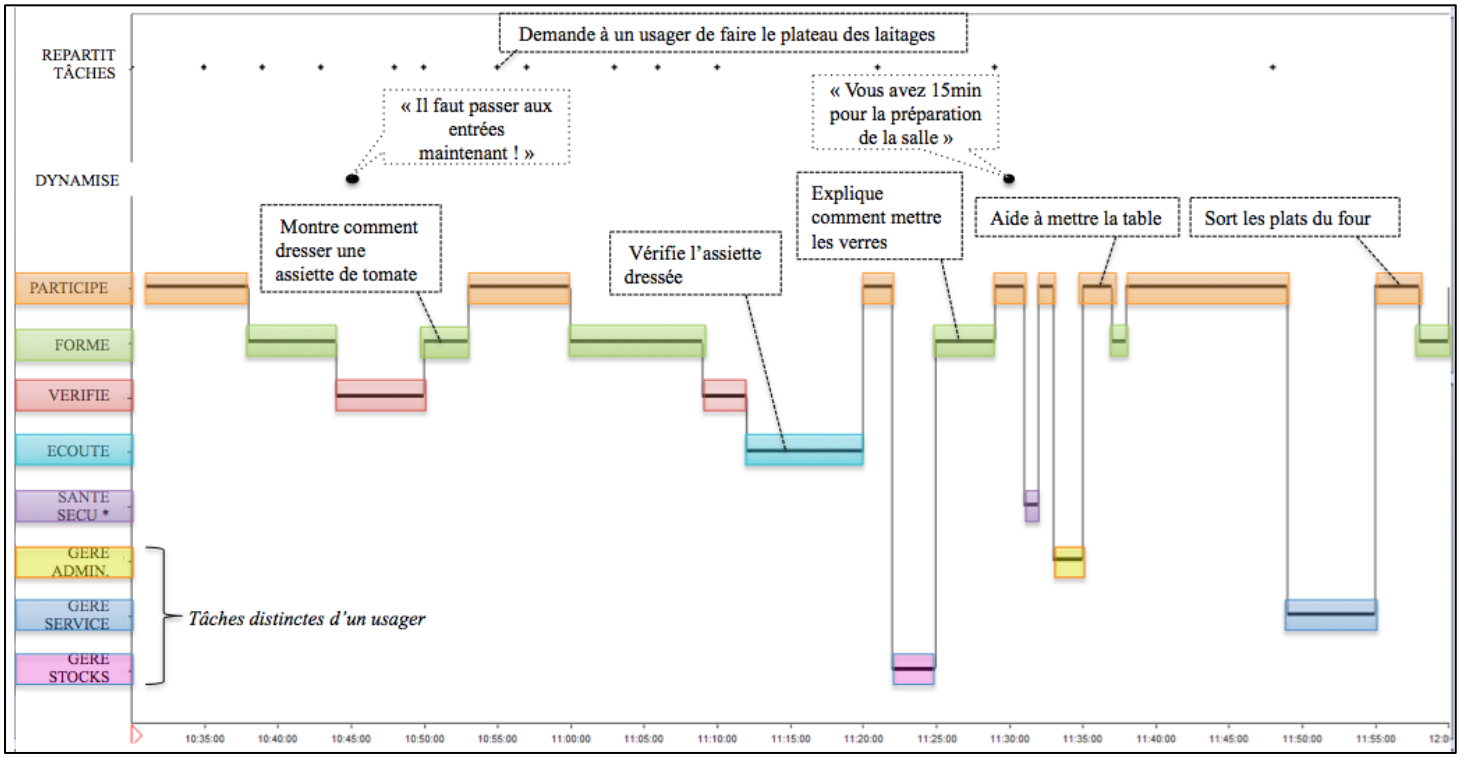


Figure 9 : Chronique d'activité de la monitrice cuisine, de 10h30 à 12h.

La monitrice cuisine utilise plusieurs stratégies pour assurer la ponctualité du service, que l'on a pu notamment observer le 27 février 2017.

D'une part, elle répartit les tâches afin qu'elles soient toutes réalisées dans les temps et cela 14 fois avant et pendant le service, durant la mise en assiette et la mise de table. À titre d'exemple, elle demande à un usager de s'occuper de la préparation des plateaux de laitage à 10h55, ou encore à 11h48, où elle répartit les rôles pour la mise en assiette et le service des plats chauds.

D'autre part, elle gère le timing en dynamisant l'équipe à deux reprises. Deux verbatim permettent d'illustrer nos propos : « Il faut passer aux entrées maintenant » à 10h45 et « Vous avez 15 minutes pour la préparation de la salle » à 11h30. Enfin, nous avons relevé de nombreuses participations de la monitrice à l'atelier. Elle a aidé à mettre à la table à 11h35, sorti des plats du four à 11h55, vérifié la température des plats chauds à 13h11, aidé à la plonge à 13h37. Dans ce contexte de sous-effectif en usager, ses participations ont aidé à accélérer le temps de travail, comme l'illustre ce verbatim « excuse-moi, je le fais, c'est juste pour aller plus vite ». Nous verrons dans la partie suivante que la monitrice prend le temps de former ses usagers. Dans un tel contexte, sa participation pourrait également être une stratégie pour rattraper le temps utilisé à la formation.

3.3.4. La monitrice cuisine assure des temps de formation et d'écoute malgré une durée d'atelier limitée

Malgré le temps contraint, la monitrice cuisine assure la formation des usagers. La chronique d'activité, ci-dessus, nous permet de compter 16min de formations individuelles. Celles-ci prennent différentes formes. Elles passent notamment par une explication, par exemple l'explication d'une stratégie pour faire tenir tous les verres sur le chariot à 11h25. Elle passe également par la démonstration en montrant à un usager comment dresser une assiette de tomates en rondelle, pour le laisser continuer, à 10h50. Elle passe enfin par la vérification, c'est le cas à 11h09 lorsqu'elle regarde l'assiette dressée par l'usager afin de s'assurer de la compréhension de la technique avant de réaliser les suivantes. Nous avons également observé un temps de formation commun suite à la question d'un usager. La monitrice cuisine les a réuni pour leur expliquer la différence entre la DLC (date limite de consommation) et la DMM (date de durabilité minimale).

La monitrice cuisine facilite donc le développement des compétences des usagers du point de vue de Vygotski (1997) qui considère que l'apprentissage est social et nécessite la médiation d'autrui.

Dans un autre registre, la monitrice cuisine prend le temps d'écouter un usager en privé pendant sept à huit minutes quelques instants avant le service.

Les observations nous permettent donc d'affirmer que la monitrice cuisine a un rôle central et crucial dans l'atelier. Elle régule l'activité de telle sorte qu'elle assure la ponctualité du service en dynamisant son équipe, répartissant les tâches et en participant, mais également en prenant le temps de former les usagers et de les écouter. En somme, elle régule l'atelier cuisine de manière à tenir les objectifs de l'ESAT, à savoir des objectifs de production et d'accompagnement.

3.3.5. Une majorité de tâches de la monitrice cuisine en lien avec les usagers, entrainant de nombreux déplacements

La création de la chronique d'activité de la monitrice cuisine nous permet de constater que son activité est principalement liée à celle des usagers. Elle n'a finalement que peu de tâches spécifiquement attribuées. En effet, au regard de ses tâches, la majorité d'entre elles ont un lien direct avec un ou plusieurs usagers (Fig.10).

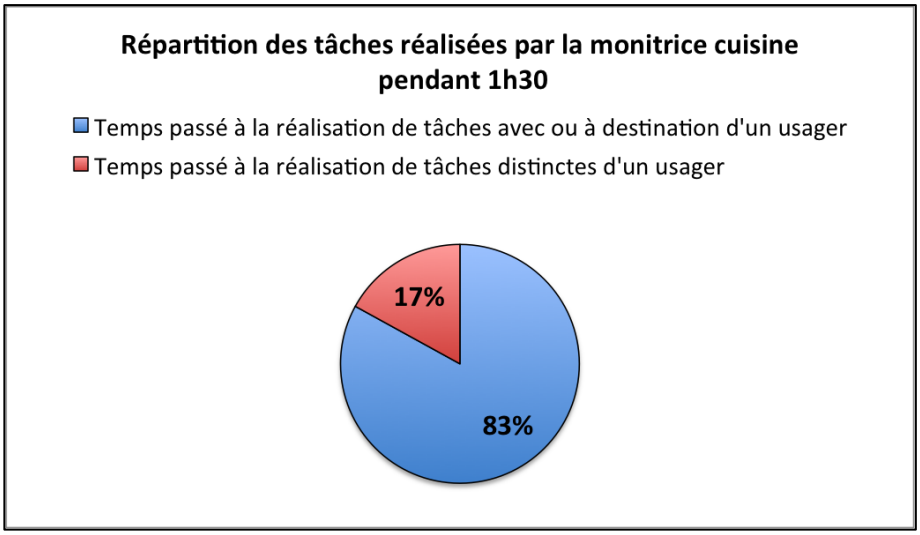


Figure 10 : Répartition des tâches réalisées par la monitrice cuisine.

Comme l'illustre le diagramme ci-dessus, les tâches former, vérifier, participer, écouter, répartir les rôles, veiller à la santé et sécurité, sont accomplies avec ou à destination d'un usager. Elles représentent plus de 83% de l'activité de la monitrice cuisine. Alors que les tâches distinctes d'un usager tel que gérer les stocks et le service, représentent moins de 17% de son activité.

Cette caractéristique de l'activité apporte deux notions essentielles dans l'analyse :

- Dans le futur restaurant il faudra libérer du temps à la monitrice cuisine permettant d'effectuer des tâches à destination des usagers (écouter, former, répartir les tâches…)
- Cela entraine de nombreux déplacements pour circuler d'un usager à l'autre étant

donné qu'ils sont répartis à différents endroits de la cuisine et du réfectoire.

Les observations réalisées sur ses déplacements corroborent ce présupposé. En effet, comme l'illustre le graphique (Fig.11) sur les 3h30 d'observations de ses déplacements elle s'est mue 116 fois. Ceci correspond à un déplacement toutes les 2min en moyenne.

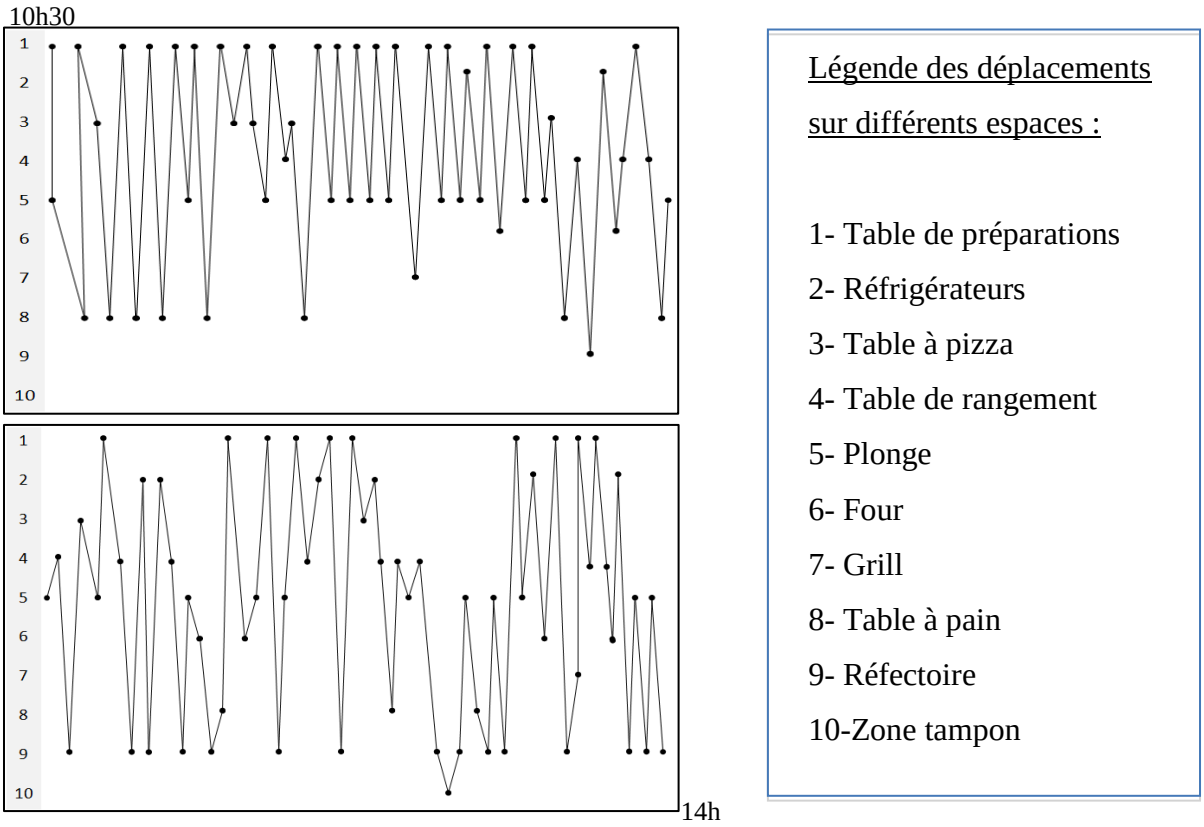


Figure 11 : Représentation graphique des nombreux déplacements de la monitrice cuisine de 10h30 à 14h.

4. Observations des ateliers de production

4.1. Comprendre le fonctionnement pour une meilleure intégration du projet

Des observations se sont concentrées sur les deux étages de l'ESAT. Elles permettent de comprendre le fonctionnement général de l'ESAT dans les ateliers de production et notamment leurs liens avec l'atelier cuisine. Cela permet ensuite d'intégrer le nouveau restaurant dans le fonctionnement de l'ESAT.

Nous nous sommes réparties les observations sur chacun des étages. Nous avons suivi un moniteur durant, dans un premier temps, une journée entière. Lors des observations, l'effectif en moniteurs était réduit au deuxième étage, elles se sont alors focalisées sur le seul moniteur présent. Concernant les observations au premier étage, le choix s'est porté sur le moniteur volontaire pour être observé.

4.1.1. Une répartition des productions sur deux étages

Les ateliers de production sont répartis sur deux étages. Au premier étage, sont présents 54 usagers et quatre moniteurs d'ateliers. Au second, on retrouve 40 usagers et trois moniteurs.

Les usagers sont amenés à réaliser de nombreuses tâches au sein de ces ateliers : tâches de routage, de conditionnement, de façonnage et des travaux de bureautique. Tous peuvent intervenir sur chacune de ces tâches selon l'arrivée des commandes.

Les moniteurs, ont un double objectif. Tout d'abord, ils doivent tenir l'objectif de production consistant à répartir les usagers selon les tâches et faire du réajustement selon les absences en atelier. Leur rôle d'accompagnement auprès des usagers est leur deuxième objectif majeur. En effet, ils sont amenés à former et participer au développement des compétences des usagers. Il est à noter que l'accompagnement est orienté selon les projets personnalisés de chacun des usagers.

4.1.2. Une variabilité des productions

De nombreuses productions sont réalisées dans les ateliers. Une fluctuation de ces dernières existe et s'observe. Effectivement, deux types de productions sont présents. Certaines sont récurrentes dans la journée (CAF, BNP) ou dans le mois (fiches de paye, journal du parlement). D'autres sont ponctuelles (l'arrivée de nouvelles productions). Les délais de production font également l'objet de variabilités. De manière générale, ils sont très courts, ils varient de cinq jours à une livraison le jour même.

4.1.3. Une répartition des productions à la charge des moniteurs

Des entretiens avec les moniteurs ont permis de mieux comprendre la mise en place des productions dans les ateliers. Nous avons analysé de manière longitudinale le chemin d'une production. Chacune d'entre elles ont le même parcours au sein de l'ESAT et réquisitionne plusieurs acteurs. Tout d'abord, le client contacte l'établissement puis rencontre la directrice, l'adjointe de production et l'assistante de production. Ensuite, une évaluation de faisabilité est effectuée par l'adjointe de production sur le nombre d'usagers à retenir sur l'atelier, le respect des délais et la faisabilité de la commande pour les usagers. S'en suit la création d'un devis et la signature d'un bon pour accord. La production en atelier peut alors débuter.

C'est au tour du moniteur de gérer sa bonne réalisation et notamment sa mise en route, en répartissant la production sur un ou plusieurs usagers. Il est à noter que le moniteur ne travaille pas tous les jours avec les mêmes usagers. Par ailleurs, il peut avoir plusieurs productions simultanément sous sa responsabilité. Les moniteurs doivent prendre en compte un certain nombre de facteurs pour répartir correctement la production au sein de son atelier (délais de la production, usagers disponibles). Une répartition en lien avec les projets personnalisés est également attendue. Dans les faits, il n'est pas toujours pris en compte.

4.2. Une variabilité de la main d'œuvre en usagers

Au cours des observations, nous avons pu constater l'existence d'une variabilité de l'effectif des usagers en atelier de production dans la journée. Effectivement chaque jour les ateliers se vident de certains usagers par rapport à leur planning. Plusieurs facteurs sont en cause : les absences maladie, les rendez-vous extérieurs, la participation des usagers à des groupes de soutien, la participation à l'atelier cuisine, les prestations extérieures, les usagers à temps partiel. Pour illustrer ce propos, une observation détaillée de l'atelier a été effectuée le mercredi 25 janvier 2017 au second étage où se sont produits plusieurs départs d'usagers : à 9h00 trois usagers partent pour l'atelier photographie, à 10h15 sept usagers se rendent à l'atelier de paroles et à 10h30 cinq usagers partent à l'atelier cuisine. De plus, à cette même date, un usager de l'étage est à temps partiel, un en prestation extérieure et deux sont absents pour raison inconnue, soit 17 usagers sur 36 ont quitté l'étage dans la première partie de la matinée. Ces nombreux départs amènent les moniteurs d'atelier à s'adapter et réajuster les usagers sur les différentes productions au moment.

Cette donnée est importante à prendre en compte dans la mesure où l'effectif cuisine par jour n'est pas encore établi de façon définitive. Cependant, la directrice avait pensé à huit usagers

quotidiennement, c'est-à-dire trois de plus qu'actuellement. Or, neuf usagers sur 11 travaillent au deuxième étage.

4.3. Hypothèses et observations systématiques

Suite aux données récoltées lors des premières observations et entretiens, deux hypothèses ont pu voir le jour et sont à vérifier.

4.3.1. Une variabilité de la main d'œuvre impactant les ateliers de production

Actuellement, il existe une variabilité de l'effectif des usagers qui entraine les moniteurs à réajuster régulièrement la répartition des postes. Celle-ci a un impact sur l'activité des moniteurs et des conséquences sur la production.

Nous nous intéressons particulièrement aux impacts actuels de la variabilité de la main d'œuvre puisqu'elle risque d'augmenter avec le projet du restaurant. Pour répondre à notre hypothèse, nous nous sommes intéressées à deux conséquences de cette variabilité d'usagers en atelier, lors du réajustement suite aux départs d'usagers et lors de la réintégration des usagers de l'équipe cuisine en atelier de production.

- ***Le réajustement de la répartition des usagers sur les productions à la chaine :***

Le mardi 14 février 2017, deux moniteurs sont présents, sur trois normalement au second étage. Ce jour-là, 31 usagers sont dans l'atelier à 9h00. La répartition initiale est la suivante : trois usagers font un travail administratif, 12 usagers répartis sur deux tables font de la mise sous pli pour ERDF, un atelier s'occupe de la mise sous pli de fiches de payes (quatre usagers). Enfin, six usagers font du conditionnement de coffrets.

À 10h30, plusieurs changements consécutifs s'opèrent :

- Des départs : cinq usagers partent en atelier cuisine, un usager se rend à son soutien individuel, un usager part assurer son poste à l'accueil de l'établissement.
- Des réajustements réalisés par les moniteurs : deux usagers de l'atelier mise sous pli de fiches de payes sont changés de poste pour aller remplacer en priorité leurs collègues partis à l'atelier de conditionnement de coffrets.
- Des arrivées : deux usagers arrivent en atelier après leur groupe de soutien avant la pause. Ils sont adressés à la mise sous pli des fiches de payes.

En définitive, cinq usagers ayant quitté l'atelier ne sont pas remplacés. Les réajustements se

font en priorité sur l'atelier avec un travail à la chaine (nécessitant la présence d'un nombre constant d'usagers) pour ne pas interrompre la production.

- ***La réintégration de certains usagers de l'équipe cuisine sur les productions simples dans les ateliers du second étage :***

Les observations ont été réalisées au second étage étant donné que la majorité des usagers de l'atelier cuisine travaillent dans cet atelier de production. Le but était de comprendre comment se réalisait la réintégration des usagers cuisine à 15h 30 à la fin de leur service. À ce moment, 25 usagers sont présents en atelier (quatre sont absents : un travaille à temps partiel et les trois autres sont en soutien collectif jusqu'à la fin de la journée). Cinq usagers cuisine arrivent au deuxième étage et viennent s'installer aléatoirement dans la salle. Deux d'entre eux sont alors attribués à des tâches simples (ex. la mise sous pli) par les moniteurs et les trois autres ne sont pas réintégrés dans les productions.

Suite aux observations, des entretiens informels avec les moniteurs ont été réalisés afin de mettre en évidence les facteurs intervenants dans la réintégration des usagers dans les ateliers.

Premièrement, l'état de fatigue de l'usager: Ils sont parfois fatigués en revenant de l'atelier cuisine, ils ne sont alors pas réintégrés.

Deuxièmement, la complexité des commandes : Lorsque les productions en cours sont complexes (demandent beaucoup d'attention et de concentration), ils évitent donc d'intégrer un usager de l'atelier cuisine.

Mais également la complexité de l'intégration sur la production : Dans le cas d'un travail à la chaine, il est difficile d'intégrer un usager.

Et enfin, la disponibilité du moniteur : Le moniteur n'est pas toujours disponible au moment des retours d'atelier cuisine. La réintégration prenant du temps, les usagers ne sont donc pas toujours réintégrés.

En effet, la réintégration est chronophage pour les moniteurs. Une observation a été réalisée le 9 janvier matin au premier étage (Fig.12). La monitrice a créé un poste de tamponnage et explique à l'usager « A » la manière de poser le tampon, puis vérifie le résultat. Cela lui a pris 9 min. Puis elle part faire une autre tâche. Quelques instants plus tard, cet usager part à son soutien individuel. La monitrice cherche un autre opérateur et réquisitionne l'usager « B », lui explique et vérifie. Malheureusement, il présente des difficultés à réaliser la tâche demandée. Elle demande alors à l'usager « C » de le remplacer. Elle prend le temps de le former, car ce dernier n'a jamais fait cette tâche et vérifie s'il y arrive. Finalement, la monitrice a passé 36 min sur 45 min de temps de chronique à créer/réajuster le poste et expliquer/vérifier la tâche

de l'usager. Ces réajustements sont alors une réelle perte de temps pour les moniteurs.

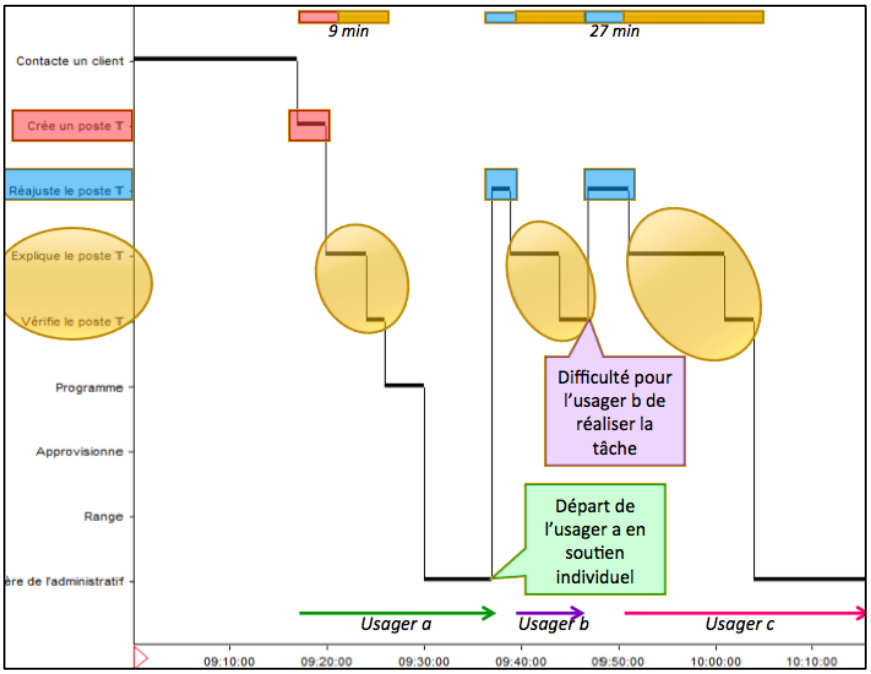


Figure 12 : Chronique d'activité d'une monitrice d'atelier gérant une commande de coffret.

Cela peut alors expliquer en partie que tous les départs ne sont pas remplacés, les arrivées pas toutes réintégrées à un poste. Or, si moins d'usagers travaillent sur une production, elle prendra plus de temps pour être réalisée. On en conclut donc que la variabilité de l'effectif d'usagers aura un impact sur la production.

De plus, le réajustement fait partie intégrante de l'activité des moniteurs en raison de cette grande variabilité en usagers au cours de la journée. La qualité attendue par les clients entraine les moniteurs à réaliser, en plus d'un réajustement, une étape d'explication et de vérification systématique que l'on peut remarquer sur la chronique.

Pour conclure, par rapport au projet, si un nombre important d'usagers compose l'équipe cuisine, cela induira automatiquement une charge de travail supplémentaire pour les moniteurs pour les remplacer et les réintégrer. Par ailleurs, nous avons vu précédemment que certains usagers ne réintègrent pas la production en lien avec leur état de fatigue après l'atelier cuisine. Or, nous pouvons supposer qu'avec la nouvelle activité cette fatigue sera toujours présente, voire accentuée, ne favorisant pas non plus leur réintégration. Le retour des usagers après l'atelier cuisine ayant peu d'intérêt pour la production et entrainant une charge de travail pour les moniteurs, nous pensons diminuer la rotation des usagers de l'équipe cuisine durant la journée. Des présences en demi-journée ou journée complète dans atelier cuisine sont préférables.

4.3.2. La variation de l'effectif en usagers : un facteur de non prise en compte du projet personnalisé

Comme vu précédemment, l'effectif en usagers est changeant, entrainant des réajustements constants des moniteurs selon leur disponibilité face au nombre et délai de production en cours. ***Il semblerait que la variation de l'effectif des usagers, associés aux contraintes temporelles, conduise les moniteurs à choisir les usagers déjà formés en priorité, afin de réduire le temps d'explication, de vérification et d'assurer la production, ce qui a pour conséquence une moindre prise en compte des projets personnalisés. Cette variation d'effectif entraine donc une carence dans la mission de développement des compétences de l'ESAT.***

Selon Bruner (2002), l'apprentissage et le développement des compétences des usagers peuvent être appréhendés en s'intéressant aux activités des moniteurs en situation de travail. Pour répondre à cette hypothèse, nous avons tenté d'observer l'activité d'un moniteur lors des répartitions de production sur les usagers. Des questions ont accompagné les observations afin de comprendre les logiques d'action de ce dernier. Une première modélisation des raisonnements a pu en découler. Un entretien de confirmation avec ce même moniteur a permis quelques ajustements de cette modélisation (Fig. 13).

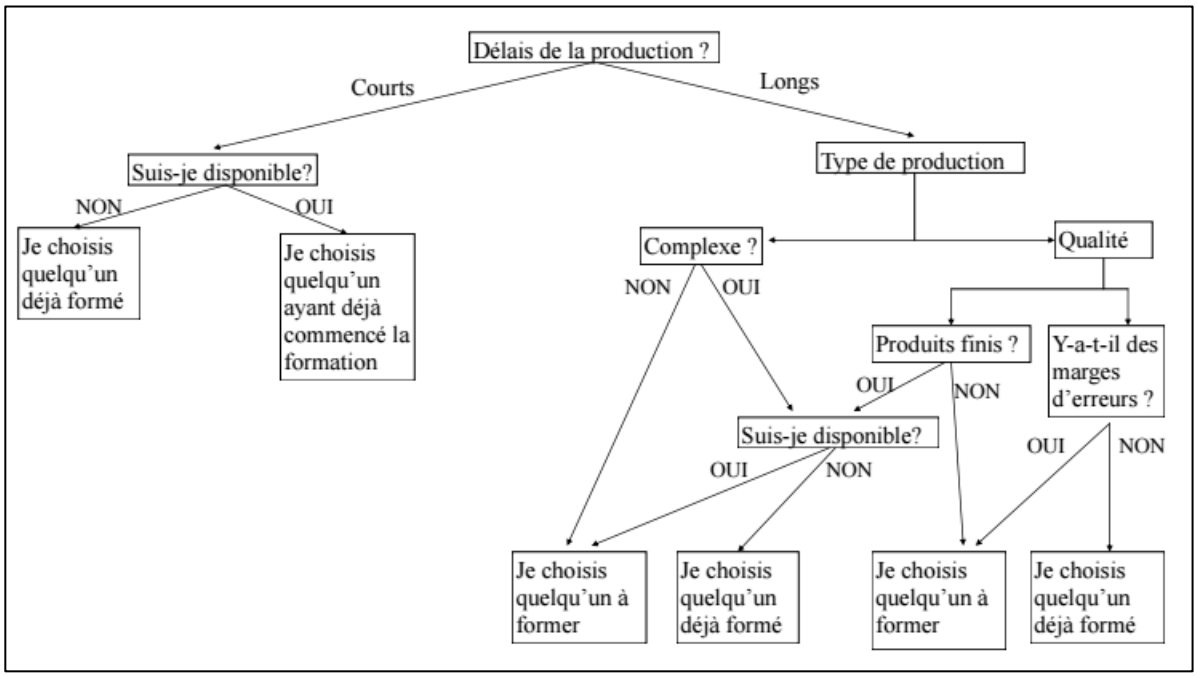


Figure 13 : Modélisation du raisonnement des moniteurs lors de la répartition des tâches aux usagers.

La modélisation montre que les moniteurs s'informent tout d'abord des délais à respecter pour la production. Dans ce cas il y a deux possibilités : lorsque les délais sont courts, si le moniteur est disponible il va choisir un usager en cours de formation pour l'approfondir et s'il est occupé il va choisir un usager déjà formé. Lorsque les délais sont longs, le moniteur évalue le type de production. Il en existe des complexes et d'autres avec un enjeu de qualité important. Il faut alors réunir plusieurs critères pour qu'un moniteur choisisse de former un usager. Plusieurs solutions sont possibles: si la tâche n'est pas complexe, la qualité de la commande n'est pas exigeante, des marges d'erreurs en matières premières sont possibles, si la tâche n'est pas complexe et le moniteur est disponible, il prendra alors le temps de former l'usager. Au contraire, le moniteur choisira un usager déjà formé lorsqu'il n'y a pas de marge d'erreur en matières premières, que la qualité des produits finis est très exigeante, que la tâche est complexe et que le moniteur n'est pas disponible.
Finalement, la répartition des usagers dans les ateliers est en rapport avec le nombre d'usagers présents, mais aussi la disponibilité du moniteur, les délais, la complexité de la production, la qualité attendue. La prise en compte du projet personnalisé n'est donc pas le premier critère de répartition des moniteurs, contraints par le temps. Ce dernier est moins important quand l'effectif varie. Ces résultats sont en adéquation avec l'étude de Rachedi et al. (2009) « Concevoir des situations capacitances en ESAT passe aussi par la prise en compte des moniteurs et de leurs conditions de travail ».

Pour conclure, les usagers cuisine sont actuellement présents au début et à la fin de la journée dans les ateliers de production, cela oblige alors les moniteurs à les répartir sur les productions après leur départ, et suite à leur retour, sans forcément être en accord avec leurs objectifs personnels.
Le projet personnalisé n'est pas toujours pris en compte lors des départs et retours des usagers en atelier et notamment ceux de l'équipe cuisine. On peut alors questionner l'intérêt d'un retour en atelier de production après leur service.

5. Analyse des sites de références

Lors de nos investigations, des observations ont pu être réalisées sur trois sites de référence. L'une à Creil dans une Entreprise Adaptée (EA), l'autre dans le 13ème arrondissement de Paris dans un ESAT et la dernière dans le restaurant « Le Bréguet » dans le 11ème arrondissement. Nous n'avons pas pu faire d'observation très précise de leur activité, mais ces visites ont permis de récolter des informations utiles pour le projet.

5.1. L'atelier cuisine de l'ESAT de Paris 13

L'atelier cuisine prépare chaque jour 200 repas (midi et soir confondus) pour les usagers et le personnel.

5.1.1. L'effectif et les horaires de travail

L'équipe cuisine est constituée de 15 usagers, dont six sont présents quotidiennement. Dans l'encadrement, sont présents, un chef gérant, un aide-moniteur et une monitrice cuisine (non formée à la restauration).

Les usagers de l'équipe cuisine commencent à 8h30 et finissent à 16h45 avec une pause de 10 minutes le matin et l'après-midi. Au moment de la pause déjeuner, l'équipe se scinde en deux. Une partie mange de 12h00 à 12h45 dans le réfectoire avec leurs collègues des ateliers de production pendant que les autres assurent le service. Inversement à 12h45 pour le second service, l'autre partie de l'équipe part manger jusqu'à 13h30.

Un effectif de six usagers est toujours présent en cuisine. Il existe cependant des rotations à la demi-journée et à la journée. De plus un planning a été élaboré entre le responsable de production, la responsable médico-sociale et la monitrice cuisine pour anticiper chaque semaine quels usagers seront présents la semaine d'après, dans cet atelier. Avant la création de ce planning, ils devaient faire face à un taux d'absentéisme en atelier cuisine plus important que dans les autres ateliers. En effet, cela leur permet de ne pas être en difficultés par rapport aux rendez-vous extérieurs ou soutiens pendant la semaine. Cela permet également de prévenir de l'état de fatigue des usagers en cuisine.

5.1.2. L'organisation de l'atelier

L'atelier cuisine favorise la polyvalence des usagers. Le chef gérant répartit dès le matin les tâches de chacun selon leurs capacités. Il s'occupe également de toute la partie administrative

de l'atelier (gestion des commandes). L'aide-cuisinier s'occupe des préparations et notamment celles pour le lendemain (les plats mijotés sont préparés la veille). La monitrice cuisine est absente pour les livraisons de repas de 10h à 16h avec un usager. Elle connait les usagers et leurs capacités, mais initialement n'est pas formée à la restauration.

Concernant le service, les plateaux sont préparés à l'avance sur les tables. Les entrées, fromages et desserts sont déjà sur les plateaux au moment où les usagers et le personnel arrivent pour manger. Seuls les plats chauds sont servis à l'assiette.

5.1.3. La formation

La chef gérante n'est pas satisfaite du temps de formation qu'elle peut assurer avec les usagers, elle le trouve excessivement insuffisant. Ils sont obligés de s'organiser « au coup par coup pendant les préparations ».

5.2. L'EA de Creil

Le restaurant accueille les usagers de tout l'EA, son personnel d'encadrement, mais aussi des clients extérieurs au moment du déjeuner. Chaque jour, ce restaurant accueille 110 à 130 personnes pour manger.

5.2.1. L'effectif et les horaires de travail

Quatre usagers travaillent uniquement dans cet atelier cuisine, accompagnés d'un chef gérant. L'équipe travaille de 7h30 à 11h et de 11h30 à 15h avec la pause d'une demi-heure pour le déjeuner. Il n'existe pas de rotation en cuisine, les quatre usagers travaillent en atelier restauration tous les jours du lundi au vendredi. Un roulement est prévu lorsqu'un usager est absent.

5.2.2. L'organisation du restaurant

Chacun a une tâche qui lui est destinée. Les usagers s'occupent de toutes les préparations froides et le chef gérant est responsable des plats chauds et des pâtisseries.
L'organisation du service est apparentée à celui d'un self. Des vitrines avec les entrées et desserts sont exposées et un service du plat chaud est proposé avant de se diriger vers la caisse. Le client fait alors glisser son plateau devant les plats proposés. Sur les quatre usagers

de l'équipe, deux sont au service du plat chaud, un à la plonge et un à l'encaissement. Deux services sont prévus pour les membres de l'EA et les clients arrivent de manière aléatoire.

5.2.3. La formation

Les usagers ont assisté à une journée de formation appelée INFRES (formation d'hygiène en restauration). Une formation en continu est assurée par le chef gérant. Il est à noter que les usagers en entreprise adaptée ont davantage de capacités et autonomie que les usagers d'ESAT.

5.3. « Le Bréguet »

« Le Bréguet » est un restaurant (en milieu de travail ordinaire). La directrice s'est inspirée de leur concept pour son projet. En effet, ils préparent des produits frais dans une cuisine ouverte sur la salle de restaurant. Les assiettes sont préparées par le personnel du côté cuisine. Le client peut choisir ce qu'il souhaite manger à travers les vitrines. Une fois le plateau constitué, le client part s'installer à une table avec son plateau. Du côté salle de restauration, les couverts, les verres et les carafes d'eau sont déjà prêts sur les tables.

6. Diagnostic

L'ESAT comporte deux enjeux primordiaux. Le premier enjeu se rapporte à la production qui représente la principale ressource financière de l'établissement. Le second concerne l'accompagnement des usagers. En effet, l'ESAT a pour mission de les accompagner dans leurs projets individuels ou collectifs.

Tous deux sont mis en évidence au sein de l'atelier cuisine actuel. La monitrice cuisine régule son activité de manière à tenir les enjeux de l'ESAT. Elle gère la production en assurant la qualité du service par des vérifications et la ponctualité en dynamisant son équipe, répartissant les tâches ainsi qu'en participant. Elle assure en parallèle un accompagnement des usagers en prenant le temps de les former et de les écouter.

Cependant, l'organisation actuelle de cet atelier cuisine a des effets sur le fonctionnement des ateliers de production dans les étages. Elle est, en partie, à l'origine de la variabilité de la main d'œuvre dans les ateliers de production, au cours de la journée.
Celle-ci a une incidence sur la production de l'ESAT dès lors que tous les usagers ne sont pas toujours remplacés ni réintégrés. Cela s'explique par la prise en compte de l'état de fatigue des usagers au retour de cuisine et de la charge de travail que représentent les réajustements pour les moniteurs. En effet, la qualité attendue par les clients entraine les moniteurs à réaliser au moment des réajustements, une étape d'explication et de vérification systématique qui prend du temps.
De cette charge de travail découle une carence dans l'accompagnement des usagers. De fait, la disponibilité des moniteurs est un facteur prépondérant dans la répartition des tâches aux usagers et donc dans la prise en compte de leur projet personnalisé.
Force est de constater, dans ce cas-ci, une contradiction entre les enjeux de production et d'accompagnement.

Il sera alors nécessaire, dans le futur projet, de préserver la dynamique actuelle de l'atelier cuisine insufflée par la monitrice. De même, son organisation devra faciliter la prise en compte des enjeux productif et constructif, dans les ateliers de production et ainsi assurer son intégration dans le fonctionnement de l'ESAT.

À l'issue des analyses et de la construction du diagnostic, nous pouvons extraire des repères pour la conception de l'organisation et de l'aménagement des espaces du restaurant (Tab.II).

Ils serviront à animer les groupes de travail et faciliteront l'élaboration des premières solutions de conception (Daniellou, 2004).

ORGANISATION	AMÉNAGEMENT
_Libérer du temps à la monitrice cuisine pour écouter et former les usagers. _Prévoir un effectif total d'usager en équipe cuisine suffisant pour assurer les remplacements en cas d'absence(s). _Limiter le nombre d'usagers en cuisine par jour. _Etablir des horaires de travail de manière à limiter le nombre de rotations en usagers cuisine dans la journée. _Répartir les nouveaux usagers de l'équipe cuisine dans les étages de production. _Prévoir une planification à l'avance de l'effectif des usagers en cuisine, en équipe pluridisciplinaire. _Prévoir des temps de formation continue pour les usagers. _Former les usagers à la polyvalence sur les différentes tâches afin de favoriser l'entraide entre eux. _Prévoir des marges de manœuvre temporelles pour la réalisation des tâches des usagers. _Conserver une flexibilité dans l'organisation temporelle afin de faire face à la variabilité des menus et de l'effectif.	_Prévoir une capacité de 70 places assises dans la salle de restaurant. _Diminuer le cloisonnement pour faciliter l'activité de la monitrice cuisine en limitant ses déplacements et en favorisant un accès visuel sur les usagers. _La salle de restauration, l'entrée et les sanitaires doivent être accessibles aux personnes en fauteuil roulant. _Prévoir un emplacement pour la vente à emporter. _Prévoir une salle fermée permettant aux usagers des temps d'écoute individuels et confidentiels. _Intégrer un système de séparation en salle afin de pouvoir en privatiser une partie. _Prévoir un trajet de livraison affectant, à minima, la zone de stockage de l'ESAT. _Prévoir du matériel à proximité de leur usage afin de diminuer les déplacements chronophages des usagers. _Chaque encadrant doit pouvoir avoir un accès visuel sur la tâche des usagers. _Respecter les normes d'hygiène, dont le principe de « marche en avant » (norme HACCP).

Tableau II : Liste des repères pour le projet.

7. Co-construction du projet

7.1. Présentation du diagnostic au comité de pilotage

7.1.1. Présentation du comité de pilotage et de leurs participants

Lors de la présentation du diagnostic au comité de pilotage, deux supports ont été réalisés. Un premier, élaboré avec la directrice concernant le projet : les objectifs, l'histoire du projet, son état d'avancement, l'offre, le budget. Un deuxième support a été créé pour présenter la conduite du projet en ergonomie incluant notre méthodologie, nos observations, la présentation du diagnostic ainsi que la planification et l'explication des groupes de travail à venir. Ce comité de pilotage était composé de quatre personnes de l'ESAT (Tab.III).

FONCTION	***JUSTIFICATION***
Directrice de l'ESAT	Chef de projet, décisionnaire et porteur de la demande initiale
Responsable médico-sociale	Personne ayant un rôle décisionnaire dans le fonctionnement de l'ESAT. Fonction spécifique dans la gestion de l'accompagnement médical et social des usagers. Connaissances de leurs besoins et capacités en lien avec leur santé.
Adjointe de production	Personne ayant un rôle décisionnaire dans l'ESAT et spécifiquement concernant la production des ateliers. Encadrement des moniteurs d'atelier.
Monitrice en atelier	Délégué du personnel et interlocutrice relais entre le comité de pilotage et le personnel de l'ESAT. Elle a également une expérience dans les projets de restauration collective.

Tableau III : Récapitulatif des membres au comité de pilotage.

7.1.2. Bilan du comité de pilotage

De façon générale, le Comité de Pilotage a permis d'expliciter le fonctionnement actuel de l'ESAT. En effet, cela a mis en évidence une organisation connue, mais implicite, notamment lors des moments de réintégrations des usagers de l'équipe cuisine dans les ateliers de production. De plus, la directrice a apprécié le regroupement de toutes les informations concernant le projet, chose qui n'avait pas encore été faite jusque là. Cela lui a permis d'avoir une vue d'ensemble sur les éléments connus et ceux à préciser.

Concernant le projet de restauration, certains points ont donné jour à des négociations. Tout d'abord, les apports de la polyvalence ont été validés par la directrice qui a pris la décision de la conserver dans le futur atelier. Elle sera alors gardée dans le futur atelier. Un autre point a été abordé au sujet de l'heure de début de l'atelier cuisine futur. De façon unanime, a été accepté que les usagers de l'équipe cuisine débutent directement leur journée en cuisine. En effet, aujourd'hui, de nombreux allers et retours sont visibles en ateliers de production entrainant une perte de temps et une charge de travail supplémentaire pour les moniteurs. Un autre point a alors été abordé, celui du temps de réintégration des usagers de l'équipe cuisine dans les ateliers de production. Actuellement, ce temps n'est pas toujours utilisé. Une discussion commune a abouti à l'intérêt de prévoir un moment de débriefing en fin de journée. Cela évitera des réintégrations partielles dans les ateliers et se trouve en accord avec l'objectif d'accompagnement proposé par l'ESAT. La déléguée du personnel a montré son contentement face à cette décision. La problématique de la prise en compte des projets personnalisés lors des réajustements a été acceptée et confirmée par la déléguée du personnel
Cependant, il nous a été refusé de travailler sur ce point plus en profondeur, dans la mesure où une personne sera employée spécifiquement très prochainement.

Concernant la composition des groupes de travail, la monitrice cuisine étant en stage pour plusieurs dates proposées, la directrice s'est chargée de négocier avec son lieu de stage pour la libérer lors de nos réunions. Elle s'occupe également de demander au responsable de la société de restauration et à l'architecte s'ils sont disponibles pour participer aux groupes de travail. Enfin, la présence de la déléguée du personnel a pu être négociée dans la mesure où elle a une expérience antérieure dans la fabrication de cuisine d'entreprise. Des dates des groupes de travail ont été confirmées.
Enfin, un refus de la part de tous les participants du Comité de Pilotage a été établi face à notre souhait d'intégrer un usager de l'équipe cuisine dans les groupes de travail. Cela a été argumenté de la manière suivante : Le projet n'est pas sûr d'être validé provoquant de la déception si la réponse du siège de l'ANRH est négative. De plus, la personne choisie sera valorisée par rapport au reste de l'équipe pouvant provoquer des conflits. L'intégration d'un usager peut être risquée si les éléments discutés en groupe de travail sont mal interprétés ou incompris, pouvant engendrer de l'angoisse dans toute l'équipe. Nous avons alors proposé que la monitrice cuisine soit la personne relais avec l'équipe pour expliquer les avancées. Cette dernière proposition a été acceptée par les décisionnaires.

7.2. Groupe de travail organisation

7.2.1. Les objectifs

Les groupes de travail concernant l'organisation ont, comme annoncé précédemment, été effectué en premier. L'objectif principal est de définir l'organisation générale du nouvel atelier en déterminant les éléments suivants :

- l'effectif en usagers
- les rotations et horaires de travail
- la répartition des tâches des usagers/ la polyvalence
- la répartition des tâches des « encadrants »
- la répartition des usagers cuisine sur les ateliers de production
- la planification des équipes cuisine

La clarification de tous ces points permettra de mieux cerner la future organisation et aidera le travail d'aménagement par la suite.

7.2.2. Préparation du groupe de travail 1 et 2

Lors de la préparation de ces groupes de travail, deux supports ont été créés (Fig.14).

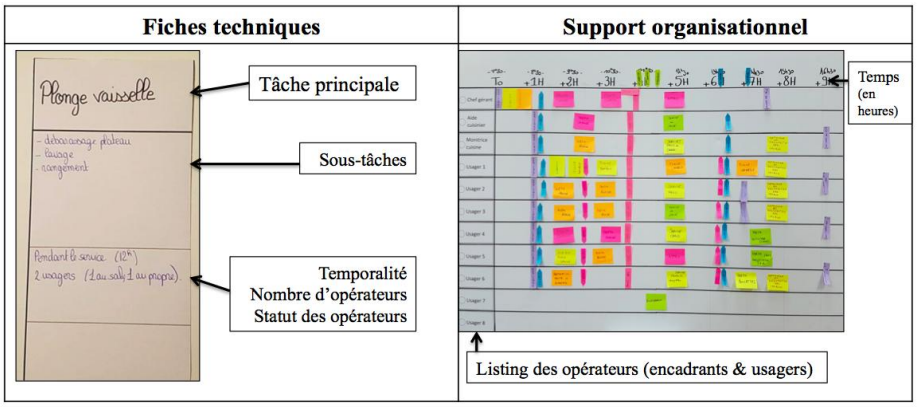


Figure 14 : Présentation des supports utilisés lors des groupes de travail 1 et 2.

Des fiches techniques :

Des feuilles vierges, séparées en trois sections, ont été préparées, afin de les remplir collectivement lors du groupe de travail. Cet exercice consiste à déterminer toutes les tâches qui seront effectuées dans le nouvel atelier et leurs caractéristiques. Sur ces dernières, on retrouve, aux emplacements prévus, la tâche principale, les sous-tâches correspondantes, la durée globale, le nombre de personnes nécessaire, leur fonction. Une fois remplies, ces fiches sont à classer de façon chronologique.

Un support organisationnel :

Un deuxième support a été créé cette fois-ci sur carton plume. C'est un tableau à doubles entrées avec inscrit, en colonne, le personnel de l'équipe cuisine (chef gérant, aide-cuisinier, monitrice cuisine et huit usagers pour être en lien avec les souhaits de la directrice) et en ligne le temps. Avec l'aide des fiches techniques préalablement rédigées, le tableau doit servir à répartir les tâches sur les membres de l'équipe de restauration à l'aide de post-it. Cette répartition a pour objectif de définir les heures de service, les horaires de travail, le nombre d'usagers nécessaire ainsi que la répartition des tâches.

Dans un autre temps, il a été prévu de vérifier la faisabilité de la répartition choisie. C'est pour cela que nous avons élaboré des menus fictifs avec deux choix à chaque plat comme souhaité par la directrice à cette période (deux entrées, deux plats, deux desserts et les falafels de la vente à emporter). Deux menus ont été écrits pour permettre de simuler l'activité des usagers en préparation. La composition de ces menus a été préalablement validée par la directrice. Pour chaque menu, des recettes ont été imprimées pour la séance. Ces menus ont été réalisé pour imaginer l'enchainement des tâches et vérifier leurs concordances avec le support ainsi que les déterminants tels que les horaires de travail, le nombre de services, le nombre d'usagers prévu… Cet exercice permettra de modifier, si nécessaire, la nouvelle organisation.

7.2.3. Personnes présentes

FONCTION	***JUSTIFICATION***	***PRESENCES ?***	
		GT 1	***GT 2***
Directrice de l'ESAT	Chef de projet, décisionnaire et porteur de la demande initiale	Oui	Oui
Monitrice cuisine	Connaissance des usagers et du domaine. Concernée par le projet, car son activité va changer	Oui	Oui
Monitrice en atelier	Délégué du personnel et interlocutrice relais entre les groupes de travail et le personnel de l'ESAT. Elle a également une expérience dans les projets de restauration collective.	Oui	Oui
Responsable d'une société de restauration (non mandaté)	En lien avec le service QSE dans sa société. Connaissance de l'organisation des autres restaurants (y compris en ESAT) dans Paris.	Oui	Oui

Tableau IV : Récapitulatif des participants aux groupes de travail 1 et 2.

7.2.4. Déroulement

Une séance et demie a été nécessaire pour compléter les fiches techniques et remplir le tableau en carton plume. Sur le temps restant, nous avons réalisé des vérifications sur l'organisation établie en effectuant des scénarisations à l'aide des menus. Nous ne pouvons pas parler de simulation dans le cadre de ce groupe de travail puisque les participants ne se sont pas totalement engagés dans l'exercice. En effet, intervenir en amont du projet revêt de nombreux avantages (ex : aide à la prise de décisions), mais entraine une difficulté pour les participants à se projeter dans le futur atelier. Cette scénarisation a, cependant, a révélé des informations pertinentes pour le projet.

7.2.5. Bilan des groupes de travail 1 et 2

Ces deux groupes de travail ont permis de prendre plusieurs décisions, lors de l'élaboration de l'organisation puis lors de sa révision (Annexe 3).

Les décisions prises lors de l'instruction collective du support :

- ***La composition de l'équipe cuisine et leurs tâches :***

Six usagers en cuisine : La polyvalence étant intégrée, toutes les tâches pourront être réalisées par les usagers : réception des livraisons, préparation froide, chaude, mise en place de la salle, plonge, service des plats (chauds, froids), service en salle, l'approvisionnement, préparation anticipée pour le lendemain, le nettoyage, la vente à emporter. L'usager sur le poste de la vente à emporter s'occupera uniquement de ce poste (préparation des falafels, cuisson, préparation de la zone de service, service)

Une monitrice cuisine : Ses fonctions principales étant de former les usagers, elle sera elle aussi sur tous les postes décrits ci-dessus permettant de les accompagner. Elle est aussi présente pour écouter les usagers lorsqu'ils en éprouvent le besoin.

Un chef gérant : Il assurera la prise des commandes et le contrôle des livraisons en début de journée, le contrôle HACCP (plats témoins, prise de température). Il sera présent lors de la préparation chaude.

Un aide-cuisinier : Il serait en charge de la préparation chaude et des préparations préliminaires pour le lendemain.

Un usager de l'ESAT ne faisant pas partie de l'équipe de cuisine sera à l'encaissement.

- ***Les horaires de travail du personnel de l'équipe cuisine :***

Les horaires de travail arrêtés grâce au support sont les suivants :

- Usagers, monitrice cuisine, aide-cuisinier : 8h30- 11h/ 11h30-16h30
- Chef gérant : 7h30- 11h/ 11h30-15h00

Trois temps de pause sont établis. Deux pauses de 15 minutes chacune sont prévues : une le matin à 10h et une l'après midi à 13h45. 30 minutes de pause déjeuner sont prévues avant le service de l'ESAT de 11h à 11h30.

- ***Les horaires de services de l'ESAT et des clients :***

Le service pour le personnel de l'ESAT serait organisé en deux temps pour diminuer une arrivée de masse au même moment. Un premier service est prévu à 11h30 et un deuxième à 11h45.

L'ouverture du restaurant sur l'extérieur est donc prévue à 12h et une fin de service à 13h45. Le temps que les derniers clients soient servis et mangent leur repas, la fermeture du restaurant est prévue à 14h30 pour amorcer le nettoyage des locaux.

Lors de l'instruction du support, plusieurs questions ont été soulevées concernant l'offre du restaurant et l'offre du service. La directrice n'a pas souhaité fixer définitivement ces points, nous avons cependant pu préciser collectivement certains éléments.

- ***L'offre du restaurant :***

Les clients pourront bénéficier de deux choix d'entrées, de plats et de desserts. Ils auront aussi accès à la vente à emporter. Pour accélérer le service, les usagers et le personnel de l'ESAT auront le droit à un choix d'entrée.

- ***Le concept du service :***

Concernant le service, la confection de chaque plateau est faite par les usagers de l'équipe sur la ligne de service du côté cuisine (idée d'un self inversé). Une fois le plateau constitué, l'usager ou le client passe en caisse puis part s'installer à une table avec son plateau. Il trouve sur la table, des couverts et verres déjà installés. À la fin du repas, chacun dépose son plateau sur une échelle sale.

- ***La répartition des usagers cuisine sur les ateliers de production :***

Les usagers nouvellement recrutés et souhaitant participer à l'atelier cuisine, seront intégrés dans les ateliers de production du 1er étage afin de rendre plus équitable la répartition sur les deux étages de production.

- ***La planification des équipes cuisine :***

Un accord a été établi pour planifier la composition en usager de l'équipe cuisine. Cette planification fera l'objet d'une réunion hebdomadaire avec la monitrice cuisine et la responsable du service médico-social.

La participation de tous à la scénarisation a abouti à quelques changements concernant l'organisation conçue précédemment.

Nous n'avions pas déterminé précisément la tâche allouée à l'usager 5, entre la préparation froide et chaude. La scénarisation a permis de mettre en évidence qu'il y a davantage de besoins au poste de préparation froide dans la mesure où ce poste nécessite un temps de dressage pour les entrées et desserts contrairement au plat chaud. Elle a également illustré que la présence de trois personnes en préparation chaude est suffisante. L'usager 5 est alors attendu sur un poste de préparation froide uniquement.

La scénarisation a mis en évidence l'importance de réquisitionner toute l'équipe au service et que cela n'avait pas de répercussions sur la préparation du lendemain et la plonge (Fig.15).

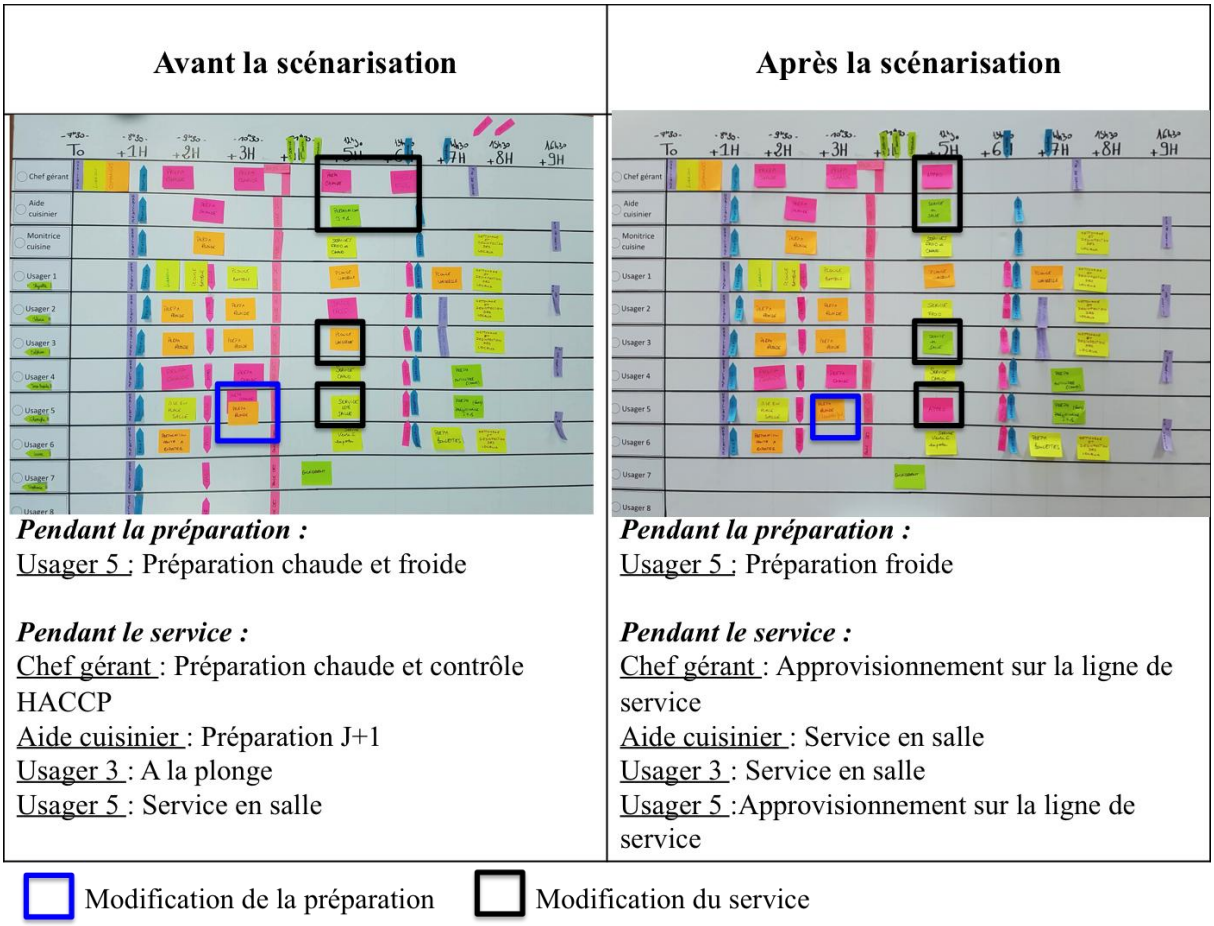


Figure 15 : Illustration des modifications réalisées à partir de la scénarisation.

Les menus ont été établis en cohérence avec les décisions de la directrice, imaginés à partir de produits frais. La scénarisation de la réalisation de ces menus a fait remonter une contrainte spatiale : la préparation de produits frais nécessite d'importants espaces de stockage. Il ne sera donc pas possible de proposer uniquement des produits de ce type par manque de place dans la cuisine.

7.3. Groupe de travail aménagement

7.3.1. Les objectifs

Ces groupes de travail visent à définir l'aménagement du futur restaurant, en prenant en compte les éléments organisationnels pré-définis.

7.3.2. Préparation du groupe de travail 3, 4 et 5

Nous avons rédigé un compte rendu des groupes de travail précédents à destination des participants aux groupes de travail pour que tous soient informés des choix pris concernant l'organisation du nouvel atelier restauration. Ce document a également été envoyé à la responsable de production et la responsable du service médico-social, afin de les tenir au courant des avancés du projet avant le Comité de pilotage.

D'autre part, une maquette représentant le rez-de-chaussée de l'ESAT (lieu de la cuisine actuelle et de la future cuisine) a été confectionnée. Suite aux difficultés pour obtenir le plan du rez-de-chaussée, nous avons eu recours à l'intervention d'une architecte d'intérieur non mandatée et ne faisant pas partie du projet pour nous aider à réaliser un plan à l'échelle 1/25.
Sur la maquette, nous avons représenté à l'aide de carton plume les murs porteurs extérieurs, et les cloisons des escaliers et ascenseurs qui ne bougeront pas dans le projet. Les cloisons actuelles sont représentées sur le plan pour aider les participants au groupe de travail à se rendre compte des dimensions et des changements.
Nous n'avons cependant pas rajouté de cloison ni aménagé l'intérieur de la cuisine. Nous ne voulions pas reproduire le plan réalisé par l'architecte, puisqu'il avait plus d'un an et ne correspondait donc plus exactement au projet de par ses évolutions et ne respectait pas tous nos repères. Nous voulions également que ce groupe de travail fasse l'objet d'une co-construction d'aménagement, permis et enrichis par l'apport de chaque expertise de l'ensemble des acteurs présents.

Des Playmobil enfants ont été choisis pour simuler l'activité du personnel de l'équipe cuisine. Leurs dimensions correspondent à l'échelle de la maquette. À ce propos, des situations d'action caractéristiques ont été extraites des observations en cuisine telles que le besoin de discussion d'un usager, une matinée en sous-effectif, les flux des clients, des denrées ainsi que des déchets. Elles visent à élaborer des scénarii représentatifs des situations rencontrées par les usagers et la monitrice (Coutarel & Daniellou, 2007). Cette liste n'est pas exhaustive, son enrichissement par les participants du groupe de travail et notamment la monitrice cuisine était attendu. L'objectif étant de vérifier la pertinence des propositions faites en groupe de travail par la simulation.

7.3.3. Personnes présentes

FONCTION	***JUSTIFICATION***	***PRESENCES ?***		
		GT 3	***GT 4***	***GT 5[1]***
Directrice de l'ESAT	Chef de projet, décisionnaire et porteur de la demande initiale	Oui	Oui	Oui
Monitrice cuisine	Connaissance des usagers et du domaine. Concernée par le projet, car son activité va changer	Oui	A.M[2]	A.M[2]
Remplaçante de la monitrice cuisine (1 jour/mois)	Connaissance de l'organisation actuelle en cuisine, ainsi que des usagers de l'équipe.	Non conviée	Non conviée	Oui
Architecte *	Architecte concerné par le projet, car sera surement mandaté comme Maitre d'œuvre pour le projet.	Oui	Oui	Non
Cuisiniste *	Expert dans les meubles chauds dans les cuisines	Non	Non	Non
Frigoriste *	Expert dans les meubles réfrigérés dans les cuisines	Oui	Oui	Non
Monitrice en atelier	Délégué du personnel et interlocutrice relais entre les groupes de travail et le personnel de l'ESAT. Elle a également une expérience dans les projets de restauration collective.	Oui	Oui	Oui
Responsable d'une société de restauration *	En lien avec le service QSE dans sa société. Connaissance de l'organisation des autres restaurants (y compris en ESAT) dans Paris.	Oui	Oui	Non
Cuisinière *	Connaissances du matériel et du temps nécessaires à la préparation des menus.	Oui	Oui	Non

Tableau V : Récapitulatif des participants aux groupes de travail 3, 4 et 5.

*Non mandaté

[1] Nous n'avons pas pu négocier la présence des professionnels non mandaté dans le projet, pour le cinquième groupe de travail.

[2] Arrêt maladie

7.3.4. Déroulement de la séance

Une réflexion collective a été portée sur les questions d'organisation laissée en suspens au dernier groupe de travail. Peu de réponses ont été apportées, la directrice ne souhaite pas prendre de décision. Malgré nos remarques, celle du cuisiniste, et de l'architecte, elle estime que c'est trop tôt dans le projet.

Ce n'est qu'après toutes ces étapes que la conception de l'aménagement a commencé. Au cours de chacun des groupes de travail, tous les participants ont pu s'exprimer sur leurs idées, leurs désaccords malgré un nombre de personnes conviées important. Certaines décisions ont été prises sur base de discussion, d'autres ont fait l'objet de simulation de l'activité.

7.3.5. Bilan du groupe de travail 3

Suite aux discussions entre les participants, des décisions concernant les emplacements ont été prises lors de ce premier groupe de travail sur l'aménagement. Chaque emplacement a été représenté sur la maquette.

- ***La salle :***

La salle sera ouverte sur la rue et sera suffisamment grande pour permettre l'installation de 70 personnes assises.

Il sera nécessaire de prévoir des banquettes dans un renfoncement latéral du restaurant. Elles ont l'avantage de gagner des places assises quand l'espace en salle est réduit comme dans ce projet.

Il n'est pas nécessaire de vouloir éviter les files d'attente à tout prix. Elles sont à la mode dans les restaurants à Paris. Toutefois, une exigence de qualité est également attendue. Il est donc nécessaire de veiller à ce que la file ne dérange pas les clients qui mangent ni ceux qui veulent partir.

- ***Les bureaux :***

Actuellement, l'emplacement du bureau pose problème, car il est loin de la cuisine. C'est pourquoi, lorsqu'il y a un besoin d'un temps d'échanges entre la monitrice cuisine et un usager, ils sont obliger de quitter leur tenue de cuisine pour s'y rendre (passage de la cuisine « espace propre » au lieu de stockage « espace sale »), créant une perte de temps. Le groupe de travail a permis de nombreuses réflexions sur un nouvel emplacement :

- Un bureau à l'entrée risque de diminuer l'accueil de l'ANRH, et d'avoir un bureau trop petit pour la monitrice cuisine et le chef gérant.
- L'emplacement dans la zone de stockage ne permettra pas de bénéficier d'une source de lumière naturelle, car il n'existe pas de fenêtre de ce côté du bâtiment.
- Situé entre la cuisine et la salle.

- ***Les vestiaires :***

Selon les informations du responsable de restauration, les vestiaires doivent contenir un espace de change (hommes et femmes séparées), une douche et des casiers. Un emplacement a été choisi, près du patio. Ainsi le personnel de la cuisine n'aurait pas besoin de traverser la cuisine avant de se changer.

- ***Le patio :***

Un patio est présent à l'entrée de l'établissement, mais n'est jamais utilisé. Il pourrait cependant être utile pour la pause du personnel de l'équipe cuisine. De plus, il pourra servir d'entrée pour l'équipe, car il aboutit directement aux espaces de vestiaire.

- ***Les toilettes :***

Les toilettes du restaurant seront communes aux usagers de l'équipe cuisine et aux clients du restaurant. Ces toilettes ont été dimensionnées de manière à être accessibles aux personnes en fauteuil roulant.

- ***La plonge :***

L'emplacement de la plonge a été défini de manière à ce qu'elle ne soit pas trop éloignée de la salle (vaisselle sale) et de la cuisine (vaisselle propre) afin de diminuer les déplacements.

- ***Les livraisons :***

La trajectoire des livraisons initialement pensée à l'autre bout de la zone de stockage ne peut pas être changée pour des contraintes esthétiques et budgétaires. En effet, une porte de livraison près de l'entrée du restaurant ne sera pas esthétique. De plus, une nouvelle ouverture sur la façade de l'établissement requiert une demande d'autorisation supplémentaire à la mairie. Les livraisons pourront alors avoir deux acheminements : passage par la porte d'entrée du restaurant pour les petites livraisons et par la grande porte du lieu de stockage pour les plus

importantes. Il sera également demandé aux fournisseurs de livrer le plus tôt possible pour ne pas déranger les clients au moment de leur pause repas.

- ***La légumerie :***

Un emplacement pour la légumerie a été proposé au niveau de l'arrivée des livraisons du restaurant. Ainsi les denrées brutes pourraient être nettoyées avant d'être stockées. L'espace devant la légumerie servirait au décartonnage.

- ***La chambre froide :***

Le frigoriste a conseillé un emplacement pour une chambre froide proche de la cuisine, mais également du lieu des livraisons, mesurant environ $6m^2$. Un emplacement au fond du restaurant a été collectivement choisi, permettant une ouverture sur la cuisine et une autre sur l'espace de décartonnage et la cuisine.

7.3.6. Bilan du groupe de travail 4

D'autres décisions ont été prises lors des discussions concernant l'aménagement de la cuisine plus particulièrement :

- ***La ligne de service :***

La composition de ligne de service a été définie de la manière suivante : d'un côté de la ligne (côté vestiaire) on retrouve la vente à emporter, de l'autre (côté stockage) la vente sur place. La caisse est commune aux deux ventes, ainsi une personne souhaitant un falafel peut éviter la file de service de vente sur place. À ce sujet, d'après le frigoriste il serait plus rentable de proposer en début de file de service, les entrées en même temps que les desserts puis de proposer le plat chaud.

Une réflexion sur les différents rangements utiles à prévoir au niveau de la ligne s'est présentée. En effet, pour faciliter l'organisation des usagers pendant le service, les participants ont proposé de prévoir un rangement de la vaisselle sous cette ligne et d'avoir un emplacement de stockage qui garde les plats à températures.

D'autre part, pour la vaisselle, le frigoriste préconise davantage des ramequins carrés pour le dressage des entrées facilitant le rangement dans les réfrigérateurs sous la ligne de service et d'en stocker un plus grand nombre.

- ***L'espace de préparation froide :***

Deux plans de travail ont été définis dans l'espace de préparation froide : une table pour la préparation des entrées et des desserts, une autre pour le dressage. La cuisinière a proposé cet aménagement puisqu'elle travaille actuellement de cette manière.

- ***L'espace de préparation chaude :***

L'espace de préparation chaude a été défini dans la cuisine, mais sa composition reste en suspens. Il faut attendre que l'offre du restaurant soit définie pour détailler l'aménagement. Un point sur les aérations a cependant été mentionné, le système d'aération devra couvrir l'ensemble de l'espace de préparation chaude.

- ***L'épicerie :***

Aucun espace n'avait été prévu pour le stockage des denrées non périssables. Un espace a été défini pour l'épicerie. Celle-ci se trouve hors de la cuisine pour respecter les normes d'hygiène et à proximité de la zone de livraison.

- ***Les évacuations de secours :***

Le groupe de travail a évoqué l'obligation de sécuriser les lieux en cas de problèmes ou d'évacuation. L'architecte a alors proposé de prévoir la sortie de secours par la façade pour les clients du restaurant et une sortie dans la direction du patio pour le personnel de l'équipe cuisine. De plus, une porte coupe-feu a été suggérée dans le couloir entre la zone de déballage et le bureau des moniteurs, séparant la cuisine et le lieu de stockage.

- ***L'hygiène :***

Un circuit des denrées a été défini afin de respecter les normes d'hygiènes. Le circuit propre commence après la décontamination en légumerie ou à la plonge, continue par la préparation puis le stockage pour enfin se terminer par la distribution au niveau de la ligne de service. Le circuit sale revient de la salle de restauration vers la plonge.
L'aménagement de la plonge a été défini pour se conformer à ce circuit.
Le local à poubelle a été positionné de manière à respecter ce circuit. Le trajet de sortie des poubelles sur la rue ne traverse pas les zones de préparations.
Les produits d'entretien doivent avoir un emplacement. Il a été proposé en groupe de travail qu'ils soient rangés au-dessus des poubelles.
De la même façon que dans la cuisine actuelle, l'atelier doit être équipé de lave-mains. Il a

donc été proposé d'en installer un dans la zone de déballage n'étant pas directement dans la cuisine et un deuxième dans la cuisine.

- ***Poste accessible à un usager en fauteuil roulant :***

Pour permettre à un maximum d'usager de l'ESAT de bénéficier au cours du temps de l'atelier cuisine si cela est en lien avec leur projet personnalisé, la cuisine doit pouvoir proposer un ou des postes accessibles à des personnes à mobilité réduite (personne en fauteuil roulant par exemple). Il a donc été proposé en groupe de travail de cibler le poste de préparation froide.

L'accessibilité doit être pensée à travers les situations d'activités humaines (Folcher, V. & Lompré, N., 2012) et pas uniquement au travers des espaces ou de l'anthropométrie. C'est pourquoi, nous avons mis en œuvre une simulation avec un Playmobil afin de vérifier l'accès, pour une personne en fauteuil :

- au poste de travail depuis l'entrée du bâtiment
- aux ustensiles nécessaires à la tâche depuis le poste de travail
- au sanitaire depuis le poste de travail

Un Playmobil adulte a été choisi pour ses dimensions en position assise. En effet, à l'échelle 1/25, elles correspondent approximativement aux dimensions d'une personne en fauteuil roulant manuel (80 cm de large, 95 cm de long).

Les participants se sont saisis de cette méthode. En effet, suite à cette première simulation, une dynamique a été impulsée pour vérifier, par l'activité, la pertinence des décisions prises jusqu'à là. Le temps restant pour ce groupe de travail étant restreint, seulement une simulation a pu être réalisée. Celles-ci a été choisi avec les participants : la préparation préliminaire au niveau de la zone de décontamination puisque l'emplacement de cette légumerie ne semblait pas convenir à tous. La cuisinière et l'architecte ont utilisé deux Playmobil enfants pour simuler l'activité de deux usagers. S'en sont suivi, quelques modifications.

- ***Emplacement de la légumerie :***

La préparation préliminaire consiste à la décontamination, mais également à l'épluchage de certains légumes. Elle représente une tâche longue nécessitant l'usage d'ustensiles parfois coupants. Étant donné son emplacement actuel ouvert sur la zone de stockage de l'ESAT, les usagers doivent travailler dans un environnement sonore bruyant. Le bruit est également présent dans la cuisine, l'inquiétude des participants au groupe de travail s'est principalement intéressée à l'aspect imprévisible et non régulier des bruits dans cette zone de stockage

pouvant entrainer des distractions.

De plus, du côté de la zone de stockage, la température aura tendance à baisser en hiver et l'eau utilisée sera plus froide selon la cuisinière.

C'est pourquoi a été décidé de changer l'emplacement dans la cuisine, proche de la préparation froide. Ces deux espaces seront séparés par une cloison pour éviter les projections.

7.3.7. Bilan du groupe de travail 5

La monitrice cuisine était toujours en arrêt maladie lors du dernier groupe de travail. Pour palier à cette absente, nous avons négocié, le jour même, la présence de sa remplaçante.

La simulation de l'activité des usagers et des encadrants pendant le service a permis de faire des modifications de l'aménagement. Le but de cette simulation était de vérifier les flux de clients, la répartition des tâches et le circuit des denrées, de la vaisselle et des déchets, pendant le service. Le choix de cette situation d'action caractéristique fait suite à une demande de la directrice.

- ***Flux des clients (personnes de l'ESAT) pendant le service :***

La ligne de service a été inversée afin de faciliter les flux des usagers de l'ESAT. En effet, l'aménagement prévu au groupe de travail précédent entrainait des croisements entre les usagers. Le sens de la ligne de service était inversé au sens d'arrivée des usagers. Il fallait qu'ils longent la ligne de service avant de faire demi-tour pour se faire servir (Fig.16). L'inversement de cette ligne de service a permis d'éviter les croisements et les déplacements inutiles. Il a également permis de gagner un peu de place en salle. Une simulation supplémentaire avec les clients extérieurs a également été réalisée afin de vérifier sa faisabilité et son intérêt.

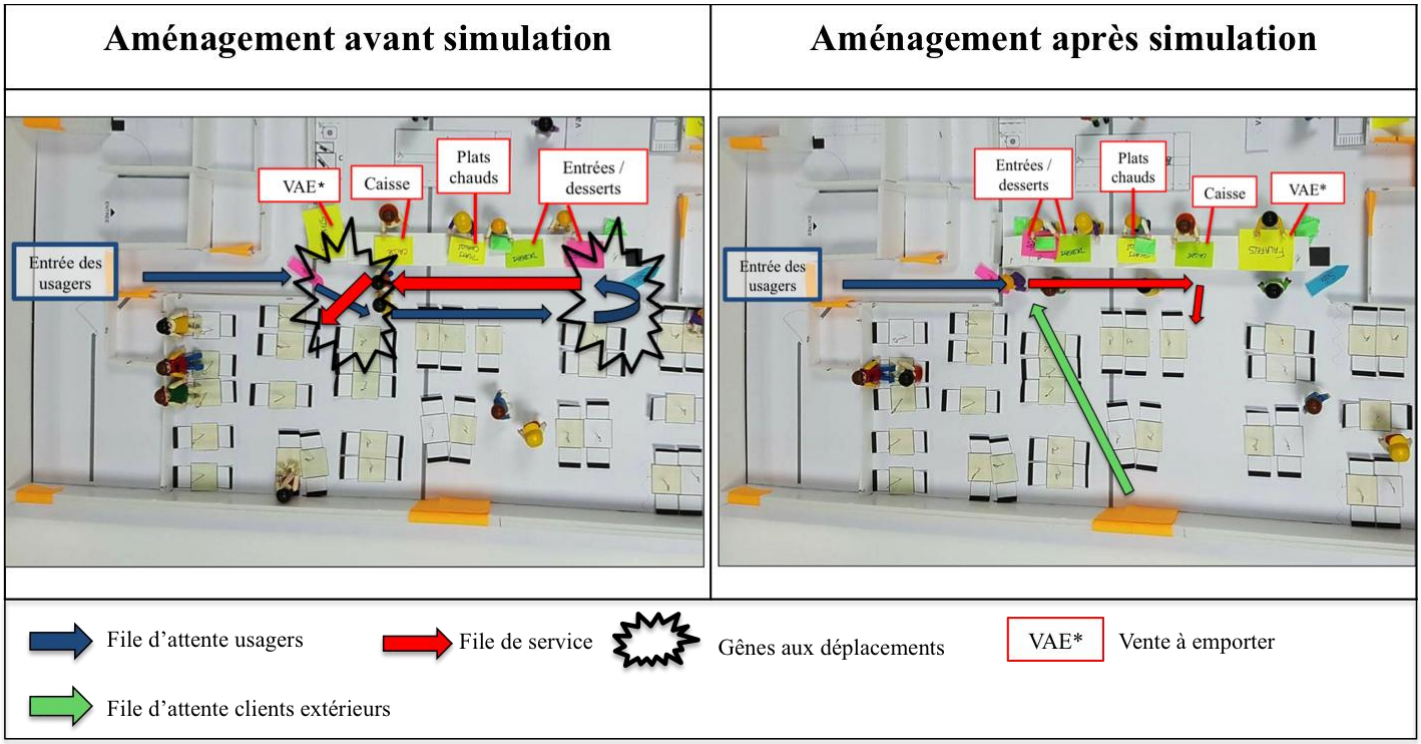


Figure 16 : Illustration des modifications apportées par la simulation.

- ***Répartition des tâches pendant le service :***

La simulation de l'activité des usagers et des encadrants pendant le service nous a permis de vérifier que l'aménagement prévu rendait possible la répartition des tâches définie en groupe de travail 1 et 2. Cette répartition, uniquement scénarisée lors du deuxième groupe de travail, a pu être cette fois-ci simulée et reconfirmée.

- ***Circuit des denrées, vaisselles et déchets.***

D'après la simulation, le principe de « marche en avant » des denrées, de la vaisselle et des déchets semble être applicable pendant le service. Il serait intéressant de vérifier son application dans une journée complète.

7.4. Conclusion partielle des Groupes de Travail

Les différents groupes de travail nous ont permis de balayer divers questionnements concernant ce projet. Ces rencontres ont permis de co-construire, en partie, l'organisation et l'aménagement du futur atelier. À travers la participation et l'utilisation de méthodes et outils de conception en ergonomie, le projet a pu « s'enrichir » (Beguin, 2004) et se développer en définissant des préconisations pour la suite des avancées. Néanmoins, toutes les décisions ne

sont pas prises et le projet est amené à beaucoup évoluer et se préciser (ex. détail de l'offre et donc du matériel nécessaire en cuisine). La permanence de la maquette à l'ESAT, suite à l'intervention ergonomique, permettra de continuer à utiliser le support pour prendre des décisions. En effet, les participants, aux groupes de travail que nous avons mené, ont apprécié et compris l'intérêt de simuler l'activité future dans un projet. D'autre part, les deux outils créés pour les groupes de travail, conservé à l'ESAT, permettront une diffusion de l'avancée du projet aux personnes n'ayant pas participé aux groupes de travail. Enfin, la directrice a émis le souhait de pouvoir garder la maquette pour appuyer la validation du projet au siège de l'ANRH.

7.5. Clôture de l'intervention au comité de pilotage

Un second comité de pilotage, pour clôturer l'intervention, est prévu le vendredi 23 juin 2017. Les mêmes personnes que pour le premier comité de pilotage seront présentes : la directrice, la responsable du service médico-social, l'adjointe de production et la déléguée du personnel.
Celui-ci a pour objectif de récapituler les décisions prises lors des groupes de travail précédents et d'une manière plus globale, de résumer notre intervention et de guider la poursuite du projet.
Pour cela nous avons prévu une présentation PowerPoint dans laquelle nous rappellerons, dans un premier temps, les objectifs des différents groupes de travail et les décisions prises. Dans un second temps, nous aborderons la suite du projet. Pour cela nous présenterons les préconisations pour la conception du futur atelier. Nous joindrons un document écrit à notre présentation. Celui-ci prendra la forme d'un cahier des charges et pourra servir de guide à la conception. Ce document, joint aux supports utilisés en groupe de travail (support organisationnel et maquette), pourront également servir à la directrice pour argumenter le projet, auprès du directeur général de l'ANRH, en septembre.

8. Préconisations

Les propositions de transformations énumérées ci-après sont issues de l'analyse de l'activité ainsi que le produit de cinq groupes de travail.

8.1. Préconisations organisationnelles

- ***L'équipe :***

L'équipe devra être composée de six usagers en cuisine, une monitrice cuisine, un chef gérant et un aide-cuisinier. En plus, un usager de l'ESAT en dehors de l'équipe devra assurer l'encaissement. Tous les usagers de l'équipe cuisine devront être polyvalents au sein de l'atelier.

Les horaires de travail seront identiques à tous les membres de l'équipe (8h30- 11h/ 11h30-16h30) hormis pour le chef gérant (7h30- 11h/ 11h30-15h00). L'usager en caisse devra être présent uniquement lors du service.

- ***Le concept du service :***

Les usagers de l'équipe cuisine devront confectionner les plateaux pour les clients et le personnel de l'ESAT. Les couverts et les verres devront être déjà installés sur les tables. Enfin, tout le personnel de l'ESAT et les clients devront participer au débarrassage en rangeant leur plateau sur une échelle.

- ***Les services :***

Le service de l'ESAT devra se réaliser en deux temps pour éviter un nombre trop important de personnes dans la file d'attente. Le service devra s'achever à 13h45 pour débuter le nettoyage, permettre à l'équipe d'assurer les préparations pour le lendemain et de d'ébaucher à l'heure prévue.

L'organisation établie devra faire l'objet d'un test en interne précédemment à l'ouverture du restaurant sur l'extérieur.

- ***Répartition des tâches :***

Avant le service, deux personnes assureront la réception des livraisons. La gestion de commandes, la préparation de la vente à emporter, la mise de table et la plonge seront chacune effectuées par une personne. Pour les préparations, quatre personnes seront aux préparations froides et trois du côté du chaud.

Le service des préparations froides seront assurées par une personne et de deux pour le chaud. Les tâches du service de la vente à emporter, de l'encaissement et de la plonge seront chacune réalisées par une personne. Enfin, deux personnes seront en service de salle et deux à l'approvisionnement.

Après le service, les tâches de plonge, nettoyage de la ligne de service et de la salle seront chacune réalisées par une personne. Trois personnes effectueront le nettoyage de la cuisine. Enfin concernant les préparations pour le lendemain, deux personnes seront réquisitionnées et une pour les préparations de la vente à emporter.

- ***Planification :***

Une planification de la composition en usager de l'équipe cuisine devra être réalisée. Elle devra faire l'objet d'une réunion hebdomadaire avec la monitrice cuisine et la responsable du service médico-social.

- ***Répartition dans les étages :***

Les usagers nouvellement recrutés au sein de l'équipe cuisine devront être intégrés au sein des ateliers de production du 1er étage afin de répartir les absences (dues à l'atelier restauration) sur les deux niveaux.

8.2. Préconisations spatiales

- ***La salle de restauration :***

La salle de restauration devra pouvoir contenir au moins 70 places assises.

Prévoir des banquettes dans les renfoncements latéraux du restaurant afin de gagner en places assises au moment des repas.

Prévoir 1.50 mètres entre la ligne de service et les tables les plus proches pour ne pas déranger les clients pendant leur repas et permettre le passage d'un fauteuil roulant ou d'une poussette.

Prévoir un axe de passage dégagé : de l'entrée des clients extérieurs au début de la ligne de service ainsi que de la caisse à la sortie pour la vente à emporter.

- ***Le bureau :***

Le bureau devra se trouver dans la cuisine afin d'en faciliter l'accès à la monitrice cuisine et au chef gérant, ainsi que les temps d'échanges entre la monitrice cuisine et les usagers. Ce bureau devra être cloisonné du reste de la cuisine et du restaurant et devra être équipé d'une fenêtre haute du côté rue pour bénéficier de la lumière naturelle.

Les cloisons du bureau, donnant sur la zone de déballage, de plonge, et de la ligne de service devront être équipées d'une vitre à mis hauteur pour que le chef gérant et la monitrice cuisine puissent rester en lien avec les usagers et intervenir lorsque cela est nécessaire. Lors du service, prévoir de rendre opaques les vitres pour que les clients ne voient pas l'intérieur de la pièce pendant leur déjeuner.

- ***La préparation froide :***

Prévoir un plan de travail pour la préparation des entrées et des desserts et une table de dressage pour les mettre en assiette.

Ces espaces devront être suffisants pour permettre le travail de trois usagers en même temps et le passage de la monitrice cuisine.

- ***La préparation chaude :***

La zone de préparation chaude devra permettre le travail de trois personnes de l'équipe cuisine en même temps.

- ***La légumerie :***

Il ne sera pas attendu que la légumerie soit ouverte sur le stockage de l'ESAT. La légumerie devra se trouver à proximité de la chambre froide où seront stockés les légumes bruts, afin de limiter les déplacements et respecter le « marche en avant » des denrées. Afin de respecter les normes d'hygiène, la zone de décontamination devra être séparée par une cloison des zones de préparation d'aliments déjà décontaminés.Une cloison vitrée permettra de respecter ces normes sans entraver les communications.

- ***La ligne de service :***

La ligne de service devra mesurer 7,50 mètres de long. La largeur doit se limiter à celle des bacs gastronomiques nécessaires au stockage du plat chaud.

Le sens de la ligne de service devra être identique au sens de la file d'attente afin de faciliter les flux. Les entrées et les desserts seront proposés dans un premier temps, puis le plat chaud. La vente à emporter devra également se situer sur la ligne de service.

Prévoir une caisse, sur la ligne de service, commune à la vente sur place et à emporter.

Prévoir des vitrines froides pour les entrées et les desserts en début de ligne. Prévoir une vitrine chaude pour le plat principal. Sous ces vitrines, devront être installés des espaces de stockage de maintien à température des préparations.

Prévoir un emplacement pour la caisse sur lequel un espace vacant permettra le passage du plateau dressé, du personnel de l'équipe cuisine au client.

- ***La chambre froide :***

Prévoir l'emplacement de la chambre froide de 6 mètres carrés avec deux portes, reliant la cuisine pour y accéder facilement lors du nettoyage des produits en légumerie et le lieu de décartonnage afin d'y ranger rapidement les denrées brutes.

Prévoir l'ouverture de la porte côté légumerie, vers l'intérieur de la chambre froide afin de ne pas gêner l'usager au poste de légumerie. Prévoir l'ouverture de la porte côté décartonnage, vers l'extérieur de la chambre froide afin de gagner de l'espace de rangement.

- ***L'épicerie*** :

L'épicerie devra être une pièce fermée afin d'éviter l'entrée de rats. La porte devra ouvrir sur la cuisine afin de bénéficier d'un maximum de place à l'intérieur de l'épicerie.

- ***L'espace de décartonnage :***

La dépalétisation s'effectuant, en partie dans le stockage de l'ESAT, un rack devra être décalé de 1m50, pour permettre d'avoir la place d'effectuer cette tâche.

- ***Les circuits déchets, denrées, vaisselles :***

« La marche en avant » : Les denrées propres ne devront pas croiser des produits sales ou souillés. Tout ce qui sortira de la zone de préparation sera considéré comme propre. Ce circuit se poursuivra dans la zone de cuisson, puis dans celle de conservation pour s'achever par la distribution.

Un local poubelle fermé devra être prévu à l'extrémité de la cuisine. L'accès à celui-ci devra se faire sans passer par les zones de préparation. Le trajet des poubelles vers la rue devra également se faire sans passer par ces espaces de préparation. Le local poubelle devra enfin être à proximité des zones de décartonnage.

Un local contenant les produits et matériels d'entretiens devra être prévu à l'extérieur de la cuisine.

L'emplacement de la plonge devra respecter le circuit de « marche en avant » : le côté sale de la plonge (entrée de vaisselle sale) devra se trouver à proximité de la salle de restaurant, le côté propre à proximité de la cuisine.

Des lave-mains devront se situer à chaque carrefour sale/propre : aux entrées dans la cuisine depuis la zone de décartonnage et des vestiaires.

- ***Les vestiaires :***

Par mesure d'hygiène, l'accès au vestiaire devra se faire par l'entrée de l'ANRH puis par le patio pour ne pas traverser la cuisine pour aller se changer. Ceux-ci devront contenir un

espace de change et une douche séparés pour les hommes et les femmes ainsi que des casiers pour ranger les affaires personnelles.

- ***Les toilettes :***

Prévoir deux toilettes côté salle, en commun à l'équipe cuisine et aux clients du restaurant.

- ***Les livraisons :***

Les livraisons sur palettes de denrées devront être acheminées via la double porte au bout de la zone de stockage de l'ESAT, pour des raisons hygiéniques, esthétiques et budgétaires. Un tracé au sol devra être inscrit pour déterminer la zone de passage de la marchandise pour ne pas déranger l'activité du magasinier et des usagers dans le stockage de l'ESAT. Les petites livraisons ponctuelles pourront être acheminées par la porte d'entrée du restaurant.
Les horaires de livraisons devront être en dehors des heures d'ouvertures du restaurant pour ne pas déranger le service.

- ***L'accessibilité :***

Le plan de travail de préparation froide devra être réglable en hauteur, sur la largeur d'un poste. Il ne devra pas contenir de meuble bas pour permettre le passage des jambes pour un usager cuisine en fauteuil roulant. L'accès à ce poste de travail depuis l'entrée du bâtiment devra être possible. Un accès devra également être prévu depuis ce poste : à un lave-main, aux ustensiles nécessaires à la préparation ainsi qu'aux sanitaires depuis ce poste.
L'entrée dans le restaurant, la salle de restauration, la file de service ainsi que les toilettes devront être accessibles aux personnes en fauteuil roulant.
La hauteur de la ligne de service devra permettre aux personnes en fauteuil roulant d'avoir un accès visuel sur les plats proposés en vitrine.

- ***Le matériel***

Le choix du matériel devra faire l'objet de réflexions concernant les postures adoptées par leur utilisation, mais également leur entretien. À titre d'exemple, il existe des sauteuses basculantes électriques permettant une manœuvre sans effort et en toute sécurité.

Conclusion

L'intervention ergonomique a permis de concevoir une conduite de projet, inexistante au départ. Elle a orienté et accompagné le changement, notamment en insistant sur l'importance de la prise en compte de l'activité dans les décisions et de l'intégration de l'atelier dans le fonctionnement de l'ESAT. Sa dimension sociale a permis de réunir une diversité d'acteurs de niveaux hiérarchiques différents et/ou de professions dissemblables. Les apports des groupes de travail sont donc le fruit d'une pluralité de compétences conjuguées pour concevoir l'organisation et l'aménagement du nouvel atelier au sein de l'ESAT.
Le projet n'étant pas validé, les apports des groupes de travail ainsi que leurs supports (l'outil organisationnel et la maquette) pourront également servir pour argumenter la cohérence et les avancées du projet, lors de sa présentation à la direction générale de l'association en septembre 2017.

Notre intervention s'est située en amont du projet de conception. De ce fait, il sera amené à évoluer et se détailler. Il serait donc indispensable que cette conduite de projet continue malgré le départ des ergonomes. La poursuite de la dynamique impulsée autour de la simulation représenterait non seulement un apport de l'intervention, mais également un atout majeur pour la réussite du projet.
Il serait également profitable d'observer l'activité « in situ » lorsque le projet verra le jour, pour travailler collectivement sur des ajustements sans doute nécessaires.

Retour réflexif

- ***Notre positionnement dans l'ESAT :***

Dans un souci de crédibilité pour notre intervention, nous avons souhaité, dès le début, nous positionner en tant qu'« ergonome en formation » et non en tant que stagiaire. Ce positionnement donne davantage de poids à notre démarche. Il est également plus confortable pour animer des groupes de travail, notamment quand les participants sont nombreux et experts dans leur domaine (architecte, cuisiniste..).
Nous avons donc, autant que faire se peut, tenté d'encrer notre positionnement de départ en insistant pour nous présenter nous-mêmes auprès des acteurs et en signant nos documents écrits (comptes rendus, mails et PowerPoint) avec la mention « ergonomes en formation ».

Cette distinction est néanmoins subtile et n'a pas été appréhendée par tous. De manière à simplifier et s'assurer de la compréhension de notre présence dans les ateliers, la responsable du service médico-social a préféré une présentation en tant que stagiaire, auprès des usagers. Cela a créé une ambiguïté dans les ateliers de production, des mises au point ont été nécessaires avec les moniteurs pour nous repositionner. Néanmoins, ce statut a facilité l'obtention de nombreuses verbalisations sur leur activité.

La question se pose donc du positionnement à adopter dans un tel contexte : « Comment se positionner de manière claire et simple auprès d'un public en situation de handicap, tout en assurant une crédibilité de l'intervention, avec un jeune âge ? »

- ***Projet non validé :***

L'intervention ergonomique s'est déroulée dans un contexte particulier étant donné qu'il n'avait toujours pas été validé par la direction générale. Cela a eu plusieurs conséquences dans l'intervention ergonomique.

Ne sachant pas si le projet verra le jour, des difficultés ont été ressenties par les participants pour se projeter lors des premiers groupes de travail.

Étant donné que le budget n'avait pas été alloué, aucun professionnel extérieur à l'ESAT et présent aux groupes de travail n'avait mandaté. Leur participation était gratuite. Dans ce cadre, la négociation de leur présence au cinquième groupe de travail n'a pas été envisageable. Elle aurait pourtant permis davantage de simulations.

Enfin, le projet n'étant pas encore validé, il passait parfois en second plan. Nous avons rencontré des difficultés pour obtenir des documents et des informations en temps et en heure. À titre d'exemple, malgré nos demandes répétées, nous n'avons pas eu à temps les plans de l'établissement dont nous avions besoin pour réaliser la maquette, nous avons dû faire appel à un professionnel, de notre côté.

Bibliographie

Anesm (2013). *Document d'appui pour la recommandation de bonnes pratiques professionnelles sur l'adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en Esat.*

Barcellini, F., Van Belleghem, L., & Daniellou, F. (2013). Les projets de conception comme opportunité de développement des activités. In P. Falzon (Coord.) *Ergonomie Constructive* (pp. 191-206). Paris, France : PUF.

Béguin, P. (2004) L'ergonome, acteur de la conception In Falzon, P. (Coord.) *Ergonomie*. (p.376). Paris : Presses Universitaires de France-PUF.

Béguin, P. (2007). Innovation et cadre sociocognitif des interactions concepteurs-opérateurs. *Le travail Humain*, 70, 4, 369-390.

Bruner, J. (2002). *Le développement. Savoir faire. Savoir dire.* Paris : Presses universitaires de France.

Coutarel, F., & Daniellou, F. (2007). Construction sociale du changement en ergonomie et réseaux sociaux : vers une conduite de projet orientée « conception d'organisations capacitantes ». *Colloque Management et Réseaux Sociaux, Capital social et/ou réseau social en actes : quels outils de gestion?*. Clermont-Ferrand : 2007.

Daniellou, F. (2004). L'ergonomie dans la conduite de projets de conception de systèmes de travail, pp. 359-373. In P. Falzon, *Ergonomie,* Paris : PUF.

Folcher, V., & Lompré, N. (2012). Accessibilité pour et dans l'usage : concevoir des situations d'activité adaptées à tous et à chacun. *Le travail humain*, *75*(1), 89-120.

Légifrance *(2002). Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale*. Consulté le 13/01/17 sur https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2002/1/2/MESX0000158L/jo/texte

Poinsot, O. (2010). Travailler en ESAT après le 11 février 2005. *Cahiers de l'Actif,* 1-15.

Rachedi, Y., Vidal-Gomel, C., Bonnemain, A., Bourdeau, C., & Gébaï, D. (2009). Quelques réflexions pour concevoir des situations capacitantes en ESAT : pour un parcours d'insertion durable. *VIIe congrès national du GEDER : « Situation de handicap au travail et changements, nouveaux contextes, crises et parcours professionnels durables »*. Paris : juin, 2009.

Spérandio, J.-C., & Oltra, R. (2003). De l'analyse du travail à une pédagogie interactive sur ordinateur : une intervention de longue durée en CAT auprès de travailleurs déficients mentaux. In *Actes des IVème Journées d'études du Groupement d'Études pour le développement de l'ergonomie en Réadaptation (GEDER) : « Situations de handicap. Quelles pratiques pour quelles interventions ? »* (pp. 129-140). Toulouse : Octarès.

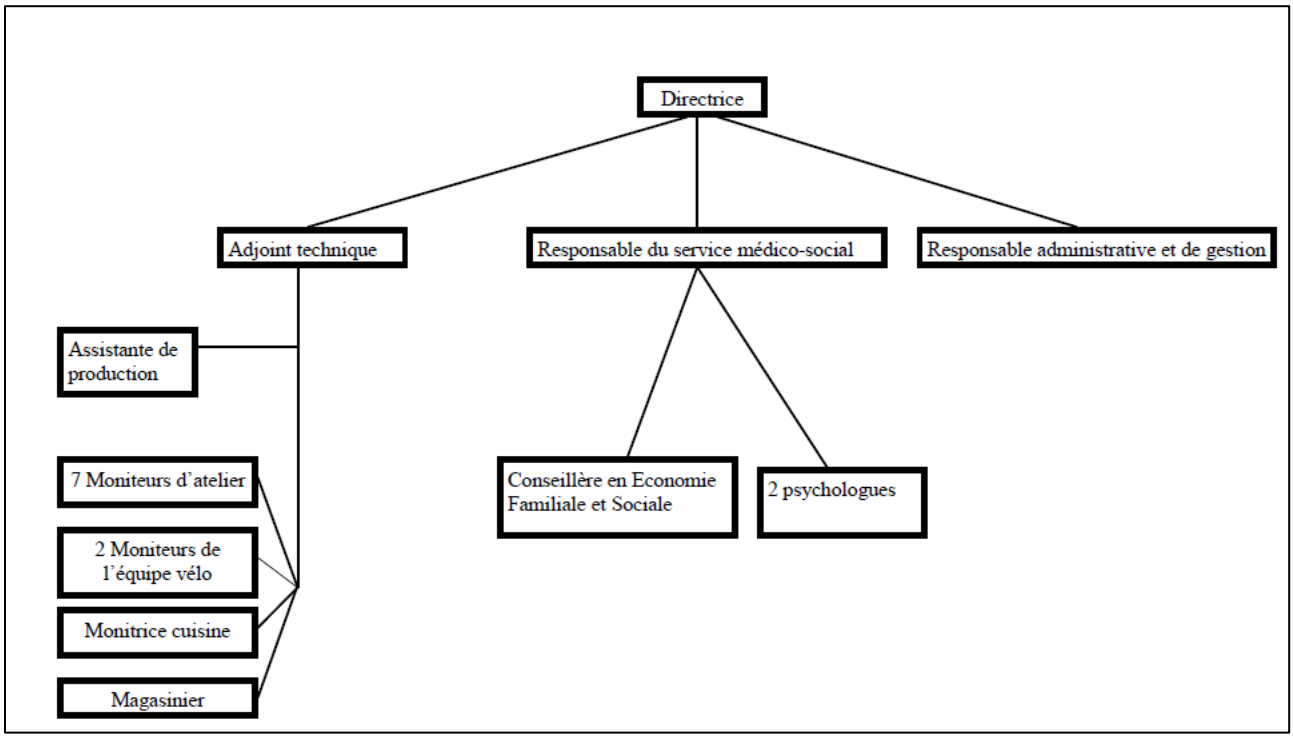
Spérandio, J.-C., & Oltra, R. (2004). Ergonomie et formation en centre d'aide par le travail. *Performances*, 17, 31-35.

Sperandio, J-C. & Uzan.G (2004). Ergonomie des aides techniques informatiques pour personnes handicapées in P. Falzon (Coord) *Ergonomie* (p480). Paris: Presses Universitaires de France - PUF.

Vygotski, L. (1997). *Pensée et Langage* La dispute, p. 355.

Annexes

Annexe 1 : Organigramme du personnel encadrant de l'ESAT



Annexe 2 : Analyse de la population de l'équipe cuisine

Statut	Âge	Genre	Ancienneté dans l'ESAT	Ancienneté en atelier cuisine	Etage de référence
Monitrice cuisine	41 ans	Femme	4 ans	4 ans	RDC
Usager	27 ans	Homme	3 ans	3 ans	2
Usager	52 ans	Femme	10 ans	< 1 an	2
Usager	49 ans	Femme	2 ans	2 ans	2
Usager	21 ans	Femme	< 1 an	< 1 an	2
Usager	50 ans	Homme	2 ans	2 ans	1
Usager	48 ans	Femme	11 ans	< 1 an	2
Usager	61 ans	Femme	40 ans	4 ans	1
Usager	54 ans	Homme	34 ans	6 ans	2
Usager	22 ans	Homme	1 an	1 an	2
Usager	46 ans	Femme	22 ans	4 ans	2
Usager	45 ans	Homme	< 1 an	< 1 an	2

Annexe 3 : Illustration de l'organisation de l'atelier cuisine établit lors des groupes organisationnels



Annexe 4: Illustration de l'aménagement du restaurant après les simulations.



Résumé

L'intervention s'est déroulée au sein d'un ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail), dans l'objectif d'intervenir pour le projet de conception d'un atelier de restauration intégré à l'établissement.

Une analyse de l'activité a été nécessaire à la compréhension du projet. Nous avons procédé à des observations dans l'atelier cuisine actuel, les ateliers de production ainsi que trois sites de référence. Un suivi des avancées du projet a été mené en parallèle.

Cela a mis en évidence, la difficulté de tenir des enjeux de production et d'accompagnement parfois contradictoires. La finalité du projet est alors de faciliter la mise en œuvre de ces enjeux à travers la conception du nouvel atelier, mais également de son intégration dans l'ESAT.

La validation de ces constats par le comité de pilotage a permis d'amorcer les transformations. Nous avons alors mis en place une conduite de projet participative associant différentes logiques professionnelles, lors de cinq groupes de travail. Centrée sur l'activité, elle a intégré des simulations, contribuant à la conception organisationnelle et spatiale du nouvel atelier.

En conclusion, des préconisations ont été présentées pour la conception de situations de travail efficaces en préservant la santé.

Mots clés : Projet de conception, conduite de projet participative, atelier restauration, intégration, organisation, aménagement.

Abstract

The intervention was carried out in an ESAT (employment of the disabled); the purpose was to take part in a design project with the goal of building a restaurant inside the institution.
An analysis of activity was required to understand the project. We started with observations in the current kitchen unit, the production units and three reference sites. The progress of the project was monitored at the same time.

This brought to light the fact that it was difficult to sustain issues of both production and caring, which are sometimes contradictory. The aim of the project is to facilitate the implementation of these issues by designing the new unit, but also by working on its implementation within the ESAT.

The acknowledgement of these observations by the steering committee enabled the initiation of the changes. We then introduced collaborative project management associating different professional mindsets for 5 workshops. It was composed of simulations, as it was centred on activity. It helped in the organisational and spatial configuration of the new unit.

To conclude these recommendations were introduced to create working conditions that are both efficient and healthy.

Keywords: Design project, collaborative project management, restaurant, implementation, management, layout.