



**HAL**  
open science

## Un regard sur l'industrie - La visite en question

Sophie Pène, Simon d'Hévin

### ► To cite this version:

Sophie Pène, Simon d'Hévin. Un regard sur l'industrie - La visite en question : Chantier thématique : "Regarder, montrer, réinventer l'industrie". ENSCI - Les Ateliers. Un Regard sur l'industrie - La visite en question, 2013, Les Carnets d'expérimentation de L'Ecole Nationale Supérieure de Création Industrielle. hal-01524000

**HAL Id: hal-01524000**

**<https://hal.science/hal-01524000>**

Submitted on 17 May 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Sophie Pène & Simon d'Hénin

## Un regard sur l'industrie – La visite en question

*Chantier thématique : «Regarder, montrer, réinventer l'industrie»  
(octobre 2012 – janvier 2013)*



En partenariat avec La Fabrique de l'industrie et avec le soutien de l'UIMM.

Responsables de projet :

**Vincent Charlet** (La Fabrique de l'industrie), **Simon d'Hénin** (ENSCI – Les Ateliers)

Équipe pédagogique :

**Sophie Pène, Véronique Baudier, Simon d'Hénin**

Étudiants :

**Flore Dallennes, Timothé Dufour, Ugo Fiorda, Hadrien Fouin, Antoine Giret, Marie Marcombe, Baptiste Meyniel, Mathilde Miossec, Thibault Pfeiffer, Camille Waligora.**

### ***Nos remerciements à :***

La Fabrique de l'industrie : **Vincent Charlet** directeur, **Thierry Weil** délégué général

L'UIMM : **Christine Gallot** directeur de la communication, **Marie-Laure Bonnin** responsable de la communication, **Aventurine Flateau** chargée de communication

EUROCOPTER La Courneuve : **Jean-Yves Mathonnet** responsable relations extérieures, **Jean-Claude Faradian** directeur d'usine

L'AFORP : **Henri de Navacelle** directeur général, **François Lacoste** responsable de la communication interne et externe, **Saliha Tighilt** chargée du *sourcing*

POCLAIN HYDRAULICS Verberie : **Frédéric Popielarski** directeur d'usine, **Stéphane Goldstein** responsable communication, **Renaud Bruhat** chargé de recrutement, **Antoine Riesser** consultant

FRANTZ ELECTROLYSE Villeneuve-la-Garenne : **Jean-Marie Lascombes** directeur d'usine

L'ENSCI – Les Ateliers : **Claire Fernier** assistante direction de la Recherche, **Véronique Huygues** responsable du studio photo, **Matthieu Barani** assistant studio photo

© L'ENSCI – Les Ateliers

**Paris Design Lab®**

48 rue Saint-Sabin

75011 Paris

+33 (0)1 49 23 12 12

www.ensci.com + <http://parisdesignlab.hypotheses.org/1226>

Responsable de la publication : **Sophie Pène**

Conception :

**Véronique Baudier** (direction éditoriale)

**Émilie Le Gulvout** (direction artistique)

Crédits (illustration / photographie) :

Chantier thématique : «Regarder, montrer, réinventer l'industrie» (octobre 2012 – janvier 2013)

Un regard sur l'industrie – La visite en question

Chantier thématique : "Regarder, montrer, réinventer  
l'industrie" (octobre 2012 – janvier 2013)

## Avant-propos

### À propos du chantier thématique : « Regarder, montrer, réinventer l'industrie »

La Fabrique de l'industrie et l'UIMM ont proposé à l'ENSCI - Les Ateliers (École Nationale Supérieure de Création Industrielle) de contribuer aux chantiers en cours sur l'industrie française, son image, son futur, son lien avec la société, sous la forme d'une étude créative de quatre mois (octobre 2012 - janvier 2013).

Cette étude porte sur les modes de rencontre entre l'industrie et ses publics, en particulier les jeunes gens et jeunes filles susceptibles d'y trouver un emploi, une formation, d'amorcer une trajectoire. Elle vise à s'interroger sur un nouveau design de la « visite » d'usine. Point de contact privilégié pour découvrir les savoir-faire, les métiers, la production, la visite est aussi un moment de découverte de l'innovation et de l'engagement humain dans la fabrication des objets quotidiens ou des techniques, matériaux, machines qui participeront à dessiner notre futur. Cependant, on ne sait guère si les formes canoniques de la visite sont à la hauteur des enjeux dont elle est investie, et c'est l'ambition de cette première étape de la collaboration.

**Sophie Pène**



**L'École Nationale Supérieure de Création Industrielle (ENSCI – Les Ateliers)** est la seule école nationale supérieure exclusivement consacrée à la création et au design industriel. Établissement public à caractère industriel et commercial, elle est placée sous la tutelle des ministères chargés de la Culture et de l'Industrie.

#### La création industrielle

Dans le champ de la création industrielle, la mission de l'ENSCI est de former des designers aptes à porter et à promouvoir la création dans l'industrie du XXI<sup>e</sup> siècle, autant immatérielle que matérielle, dans laquelle l'éco-conception occupe une place centrale. Créateurs de valeurs économiques et sociales, ils devront être capables de proposer des produits à la fois esthétiques et fonctionnels, avec une forte valeur d'usage associée.

Dans cette industrie en profonde mutation, les technologies dominantes sont celles qui mettent en œuvre de nouveaux matériaux (parfois des matériaux traditionnels revisités), des composites, des textiles fonctionnels, etc. Ce sont aussi des micro et nanotechnologies, des technologies numériques de simulation ou de représentation associées à celles de la communication et de l'information, des technologies liées au monde du vivant, etc.

En 2011, l'ENSCI – Les Ateliers, a créé l'ENSCI – Paris DESIS Lab<sup>®</sup>. Ce laboratoire – le premier en France – s'appuie sur le réseau DESIS (Design for Social Innovation and Sustainability). Le DESIS Lab de l'ENSCI collabore avec les DESIS Labs de Parsons/NYC,

Politecnico/Milan, Mad Faculty/Genk, Central Saint Martin/Londres, Malmö University/Malmö, Aalto University/Helsinki, engagés sur une série de projets, conférences, recherches, publications et expositions visant à explorer comment des citoyens actifs et collaboratifs peuvent transformer les services publics.

#### Recherche

Au sein de son laboratoire de recherche, Paris Design Lab<sup>®</sup> de l'ENSCI – Les Ateliers a deux objectifs: l'inscription du design développé à l'ENSCI dans le champ académique et dans les débats scientifiques internationaux et sa contribution originale aux « sciences du design » ; le développement des interfaces avec d'autres disciplines, qui apportent des connaissances nécessaires à la pratique actuelle du design. Cette remontée du design vers la recherche est au service de la profession, de sa crédibilité et de l'actualisation des compétences des diplômés.

#### La place de l'entreprise à l'ENSCI

L'ENSCI – Les Ateliers entretient d'étroites relations avec les entreprises et l'industrie.

Les formes sont diverses : partenariats d'études et de recherches, workshops, stages en entreprise et en agence en France et à l'étranger, visites d'entreprises et de sites industriels, rencontres professionnelles et conférences. Un club des entreprises partenaires a vu le jour en 2012.

[www.ensci.com](http://www.ensci.com)



#### Un laboratoire d'idées pour l'industrie

**La Fabrique de l'industrie** est un laboratoire d'idées créé pour alimenter la réflexion collective sur les enjeux industriels. Elle est présidée par Louis Gallois, ancien président de la SNCF et d'EADS. Elle a été fondée en octobre 2011 par des associations d'industriels (Union des industries et des métiers de la métallurgie, Cercle de l'industrie, Groupe des fédérations industrielles) partageant la conviction qu'il n'y a pas d'économie forte sans industrie forte.

Son Conseil d'orientation, composé de dirigeants d'entreprises, de membres d'organisations syndicales et professionnelles, d'experts issus du monde académique et d'observateurs des médias, veille à la qualité scientifique, à la pertinence et à l'originalité des travaux. Une équipe resserrée anime un vaste réseau de contributeurs d'origines et de perspectives très diverses.

#### Missions

Lieu de réflexion et de débat, la Fabrique travaille de façon approfondie et pluridisciplinaire sur la réalité et les perspectives de l'industrie en France et en Europe, sur l'attractivité de ses métiers, sur les opportunités et les défis liés à la mondialisation. Elle organise la confrontation des points de vue et des analyses pour rendre intelligibles des réalités complexes et nuancées. Elle collabore avec l'ensemble des institutions qui peuvent concourir à la réalisation de ses missions.

La Fabrique rassemble l'information, crée de nouveaux espaces de dialogue, produit des synthèses critiques pour rendre lisible la multiplicité des points de vue. Le site web et le forum ([www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)) permettent ainsi de suivre l'actualité des débats sur l'industrie et d'y prendre part, d'être informé des récentes publications et de nos travaux, de discuter le point de vue d'experts, et de proposer de nouvelles réflexions.

#### Exemples d'activités

Les notes proposent au lecteur des clés de compréhension sur les enjeux actuels de l'industrie et de son environnement : par exemple, sur le modèle allemand, sur le modèle suédois, sur le lien entre l'internationalisation des entreprises, leur performance et l'emploi, sur l'impact du prix de l'énergie sur la compétitivité industrielle...

Les Entretiens de La Fabrique sont des conférences-débats ouvertes au public pour exposer différents points de vue sur un sujet particulier : la France sans usines, la Chine et l'industrie française...

Des groupes de travail offrent l'occasion à des chercheurs et des industriels de rassembler leurs expériences et de combiner leurs regards sur des enjeux importants pour les entreprises : la compétitivité des filières, l'arbitrage entre risque et précaution, le lien entre l'industrie et son territoire, les perspectives du dialogue social...

[www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)

# Carnet d'Expérimentation

## Un regard sur l'industrie – La visite en question

Chantier thématique : «Regarder, montrer, réinventer l'industrie» (octobre 2012 – janvier 2013)

<b>Introduction</b>	9
Une proposition de design	9
<b>Le cadre du chantier thématique</b>	11
La rencontre de l'industrie et du public	11
Un regard nouveau sur l'industrie	12
<b>COMMENT L'USINE SE MONTRE</b>	<b>13</b>
<b>Les Carnets de visite</b>	15
À propos de l'observation de terrain	15
Les sites visités	15
Carnet de visite Eurocopter	16
Carnet de visite Aforp	18
<b>L'accueil des industriels</b>	20
<b>L'INDUSTRIE S'OUVRE AU PUBLIC</b>	<b>21</b>
<b>Le Cahier Blanc</b>	23
<b>Scénarisation d'une relation entre l'industrie et son public</b>	41
<b>PARTENARIATS ET QUESTIONS DE RECHERCHE</b>	<b>45</b>
Découvrir l'industrie	47
Un regard fécond pour l'Aforp	48
Retour sur un partenariat	49
Quand un studio d'expérimentation redessine la visite	50





## Introduction

### Une proposition de design

par **Simon d'Hévin**,  
designer, enseignant,  
ENSCI – Les Ateliers

Le projet dont le présent Cahier rend compte, initié conjointement par La Fabrique de l'industrie et l'ENSCI-Les Ateliers, est ambitieux à plus d'un titre. Ambition stratégique pour la fabrique et la portée du design, ambition d'interaction interdisciplinaire, ambition d'appropriation des thèmes et questions soulevées.

Réfléchir à la visite d'usine, c'est en quelque sorte s'attaquer à une institution : depuis qu'il y a des usines, on les visite. L'organisation de la production s'est exposée depuis Ford et Taylor, d'abord par l'intermédiaire de films ou d'actualités, puis de visites in situ ou, plus récemment, de reportages. La tentation facile est de croire qu'à l'image d'un outil ou d'un ustensile, le temps en a poli la forme et la formule, qu'il n'y a donc rien à changer, ni même à essayer. Pourtant, l'industrie française d'aujourd'hui ou de demain ne ressemble intrinsèquement pas à celle d'hier. Son public également a changé. Il est beaucoup plus divers, ses habitudes, ses envies, ses référentiels évoluent, et de plus en plus vite. Internet et les réseaux sociaux ont modifié les moyens de s'informer et de se forger une opinion.

Confier à des étudiants la mission de se pencher sur la visite peut sembler naturel ; ils sont la principale cible des campagnes d'information autour de l'industrie. Faire appel à des designers est déjà plus surprenant : il est plus aisé de penser à des étudiants en communication ou en marketing pour une telle mission. Pour beaucoup, le design s'intéresse essentiellement aux formes et aux couleurs des objets qui nous entourent. Mais, à la manière de l'architecte, sa responsabilité dépasse la simple question « du style ». Technique,

esthétique, pratique, stratégique, sociale sont autant de dimensions de sa maîtrise d'œuvre. Ces compétences, ces regards spécifiques et complémentaires permettent d'aborder les projets avec une démarche de design plus global : de la forme au produit interactif, de l'objet aux écosystèmes complexes, de l'adéquation forme-fonction à la stratégie.

#### Les spécificités de l'approche

Le designer est un « non spécialiste ». Dans notre monde d'experts, cette position est presque anachronique. Pourtant, ne pas se poser en expert, faire l'expérience, jouer parfois le « candide » ou le bêta-testeur, permet de ne pas chercher à résoudre un problème avant d'avoir pensé, dans un premier temps, à bien formuler la question. Dans le cadre de ce projet, les attentes autour de la visite n'étaient pas délimitées et l'étape initiale a donc consisté à formuler un cahier des charges explicite et élargi à des dimensions sociétales.

Quand un designer s'intéresse classiquement à un objet, il ne se cantonne pas à l'artefact physique. Son environnement, les manières dont il va interagir avec l'homme et les autres objets, sont importants. Quelle expérience globale cela va-t-il proposer ? Cet élargissement du champ de vision permet de prendre conscience d'imbrications complexes, d'assurer la cohérence d'un système. Le thème central de notre étude était la visite d'usine. Mais, comment être pertinent sur ce sujet sans, par exemple, envisager l'avant-visite et l'après-visite ? Comment ne pas se poser la question de ce qui motive, de ce qui déclenche, de ce qui marquera, du partage ?

Une autre spécificité de l'approche design est la prise de risques. Ne pas rester dans le constat, mais faire acte de proposition. Cette synthèse créative tient compte d'éléments qui dépassent le cadre de l'étude. Le panorama est vaste,



et c'est l'intégration, presque la digestion, d'éléments de culture, d'histoire, d'économie, de société, qui permet la cristallisation des concepts et des propositions. C'est sans doute l'étape qui fascine le plus dans le processus, car c'est celle où les idées prennent forme.

S'il sait s'entourer de spécialistes de disciplines diverses (sociologues, économistes...), le designer n'applique pas une grille de lecture ou une méthode unique, il construit à chaque fois les outils de l'étude. Il n'y a pas de recette ou de martingale, chaque projet est un processus de création qui se définit, se raffine, au fur et à mesure. Outils d'étude, mais aussi outils de représentation, de validation, de dialogue avec les différents partenaires. Donner envie de feuilleter des carnets de visite, donner ses lettres de curiosité à un cahier blanc, captiver avec les étapes du parcours d'un jeune en formation, sont autant de défis pour faire converger les points de vue.

**« Au fur et à mesure que le processus se construit, il s'établit, se confronte, se raffine, se polit dans les échanges. Le design est une médiation. »**

Au fur et à mesure que le processus se construit, il s'établit, se confronte, se raffine, se polit dans les échanges. Le design est une médiation. Lors de cette étude, les rendus ont pris des formes différentes, travaillées ad hoc, afin de favoriser l'expression et la prise de parole. Les échanges ont été nombreux avec les différents intervenants du projet : industriels, réseau de formation, syndicat patronal, groupe de réflexion... Mais les découvertes et les dialogues ont aussi été nourris entre nos partenaires, donnant d'autres perspectives encore à ces travaux. Ces moments sont partie intégrante des « livrables », terreau unique qui construit une mémoire commune et un socle de confiance. Les livrables physiques sont des

synthèses qui convoquent ces éléments et permettent l'appropriation.

#### Une pédagogie par le design

La démarche design emprunte bien sûr aux sciences et aux sciences humaines, mais elle s'appuie aussi sur la capacité à mobiliser les partenaires. Le design ne se conçoit pas sans interaction. Cette spécificité se retrouve d'ailleurs, comme par une mise en abyme, dans l'encadrement pédagogique du design. Discussions animées, idées, valeurs, accords et argumentations ont été nombreux pendant les quelques semaines du projet. Et au-delà des préconisations qui ont pu être livrées, l'objectif pédagogique est atteint : les étudiants se sont construits une opinion de ce qu'est l'industrie aujourd'hui, de ses forces et de ses faiblesses, de ses efforts et de ses potentiels. ■

## Le cadre du chantier thématique

### La rencontre de l'industrie et du public

par **Vincent Charlet**,  
directeur,  
La Fabrique de l'industrie

La situation difficile de l'industrie, en France et dans la zone euro, son déficit de compétitivité, son importance pour la prospérité nationale font l'objet aujourd'hui d'une prise de conscience assez largement partagée. Or, il n'y a pas de fatalité à la désindustrialisation : dans l'absolu, il n'y a pas de raison pour que ne s'ouvrent pas en France davantage de nouvelles usines... Cependant, un écosystème favorable et un climat de confiance doivent être restaurés. Pour relancer la machine « industrie », il faut certes des conditions politiques et économiques propices mais il faut avant tout un consensus social, un lien de confiance entre l'industrie et la population, qu'on appelle ici son « public ». Or tous ceux qui travaillent dans l'industrie ou, plus généralement, qui se penchent sur la question, constatent qu'elle fait l'objet d'une méconnaissance néfaste. La vision de l'industrie dans l'opinion reste encombrée de clichés passésistes ou dominée par les images médiatiques négatives. Comment faire pour inverser cette tendance ?

De multiples approches de communication sont expérimentées et mobilisées, qui partent toutes d'un même constat : il n'y a rien de mieux que le contact individuel, direct quand c'est possible, pour remettre les idées en place, dans un climat constructif. Si chacun allait sur le terrain se forger sa propre opinion, bon nombre d'images d'Epinal seraient enterrées. Peut-être aussi que de nouveaux débats jailliraient : l'idée n'est pas de tuer la controverse ni de faire avaler un message angélique mais de se tourner vers l'avenir. Bref, les visites d'usine, les journées « portes ouvertes », telles que celles qui sont organisées lors de la Semaine de l'Industrie, sont un des meilleurs moyens dont disposent les sites de production pour se faire connaître et exposer ainsi une réalité

infiniment plus diversifiée que les images que nous véhiculons sans même nous en apercevoir.

Mais y a-t-il une « bonne manière » d'organiser ce point de contact ? Qui va à la rencontre de qui et comment ? Parce que ce n'est pas tout d'ouvrir ses portes, encore faut-il qu'il y ait un public désireux d'en profiter, que cette occasion de contact soit réussie pour le visiteur comme pour l'entreprise, qu'elle soit porteuse d'avenir et d'un bouche à oreille démultiplicateur.

Ces interrogations nous ont portés vers l'ENSCI et ses jeunes designers en formation. Il n'y avait pas d'attendu comme résultat de cette démarche ni de définition préalable du livrable. La Fabrique de l'industrie ne revendique pas de méthode particulière sauf une peut-être... celle d'organiser des rencontres improbables, d'offrir un espace pour la confrontation des points de vue et de servir de passeur entre des univers, si nous constatons qu'ils ont du mal à se comprendre. En un mot, impulser la réflexion et les initiatives, parfois en soumettant au réexamen critique les représentations dominantes. Pour réaliser cette démarche, nous avons pu compter sur l'appui de nos partenaires, en particulier sur l'Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM) qui a ouvert à l'équipe pédagogique et aux étudiants de l'ENSCI les portes de plusieurs sites et que je remercie très vivement. ■

## Un regard nouveau sur l'industrie

par **Thierry Weil**,  
délégué général  
La Fabrique de l'industrie

Comment admettre, après au moins deux décennies de chômage de masse, que les entreprises industrielles puissent connaître des difficultés pour recruter ? Pourquoi existe-t-il des dizaines de « métiers en tension », en même temps que des cohortes de jeunes chômeurs ? Le manque d'attractivité des métiers industriels, à l'origine de ce décalage navrant entre l'offre et la demande de travail, est-il fatal ?

La Fabrique de l'industrie explore cette question qui préoccupe un nombre croissant d'entreprises.

Traditionnellement, les industriels cherchent à améliorer l'image faussée que le grand public se fait de l'intérêt des emplois qu'ils proposent, en communiquant davantage : par des reportages ou des journées portes ouvertes notamment. Passionnés par leur métier, ils estiment que le désamour qu'on leur porte injustement n'est que le fruit d'une malheureuse incompréhension. « Venez voir, vous verrez que c'est bien », disent-ils en substance.

Des événements, des visites organisées permettent ainsi au grand public d'en savoir plus sur l'industrie, dont tout collégien croit savoir qu'elle est à la fois vitale et moribonde, indispensable et en déclin... sans jamais y mettre les pieds !

Nous avons pensé, avec la complicité de l'ENSCI et de l'UIMM, qu'il fallait peut-être porter un regard nouveau, exigeant et candide, un regard de designer en somme, sur la rencontre entre l'industrie et son public. D'où cette idée de demander à des élèves de l'ENSCI - Les Ateliers de bien vouloir réfléchir à ce qu'ils

avaient ressenti lors de quelques visites d'usine organisées pour eux.

« [...] un regard nouveau, exigeant et candide, un regard de designer en somme [...] »

Avec une grande implication et une totale liberté de ton, ils nous proposent ici des pistes de réflexion suscitées par ces visites dans quatre établissements et un centre de formation. Au nom de La Fabrique, je remercie ces élèves designers pour leur regard inspirant, les industriels qui ont ouvert leurs portes et l'UIMM qui a facilité certains contacts et leur a présenté sa stratégie de communication. Nul doute que les industriels et leurs organisations syndicales ou consulaires pourront trouver dans les réactions de ces visiteurs à la fois candides et avertis, matière à réflexion, pour organiser des visites permettant à leurs collaborateurs de mieux faire partager leur vision de leur métier et de « leur » industrie aux publics qu'ils accueillent. ■

# COMMENT L'USINE SE MONTRE





## Les Carnets de visite \*

### À propos de l'observation de terrain

Le groupe d'étudiants en design de l'ENSCI – Les Ateliers a démarré son travail par une immersion dans une usine ou un atelier.

Il s'agissait de les mettre en situation : visiter l'usine, telle qu'elle se montre et s'expose ; interagir avec les différents acteurs de la production, éventuellement collecter des images, des photos de scène de travail. Nous avons eu ainsi un matériau commun pour notre recherche du semestre, qui a été ponctuée par des interventions et des présentations d'étape.

Par cette immersion, nous avons souhaité que les élèves puissent comprendre le fonctionnement d'une machine industrielle, qu'ils découvrent le travail collectif, qu'ils comprennent la complexité de l'organisation d'un site de production : comment se fait un objet. Comment il est inventé, produit, contrôlé, préparé. Qui sont les personnes impliquées,

quelles sont leurs compétences. Pourquoi brûlent-elles de faire partager des savoir-faire, des réussites, mais aussi des écueils ? Nous souhaitons identifier sur chaque site un interlocuteur susceptible d'être leur mentor pour découvrir une ambiance, une organisation, des professionnels au travail, des jeunes en train d'apprendre un métier.

Les sites, idéalement, devaient avoir les caractéristiques d'une activité technologique contemporaine, tout en apportant une démonstration très humaine du plaisir de fabriquer. Nous voulions aussi que ce soit une expérience de rencontre, avec des jeunes de leur âge, leurs aînés, sans que soient escamotées les angoisses propres à notre époque, en particulier pour les travailleurs de l'industrie.

Sophie Pène et Simon d'Hénin

Visiter une usine « pour de vrai » : observations / impressions

\* Cette section rassemble un aperçu et des extraits de carnets de visite des étudiants réalisés à l'issue de la visite de trois sites industriels et un centre de formation ; ces « objets » ont été présentés et remis par les étudiants aux partenaires.

### Les sites visités

(octobre et novembre 2012)

■ **AFORP** (site de Drancy Le Bourget), Centre de formation industriel et technologique  
<http://www.aforp.fr>

■ **EUROCOPTER** (site de La Courneuve), site de fabrication des pales du premier fabricant d'hélicoptères civils au monde et de transport militaire d'hélicoptères.  
<http://www.eurocopter.com/site/en/ref/home.html>

■ **Frantz Electrolyse** (site de Villeneuve La Garenne), spécialiste de la protection des métaux pour l'industrie automobile avec une unité de production de 25 000m<sup>2</sup>  
<http://www.frantz-electrolyse.com>

■ **Poclain Hydraulics** (site de La Verberie), leader mondial des transmissions hydrauliques  
<http://www.poclain-hydraulics.com/fr>

Nous exprimons notre vive reconnaissance à toutes les personnes, employés, compagnons, ouvriers, directeurs, responsables, qui ont partagé avec nos élèves -visiteurs/observateurs leurs compétences, savoir-faire et connaissances sur l'industrie dans le cadre de cette exploration de la visite en train de se faire.



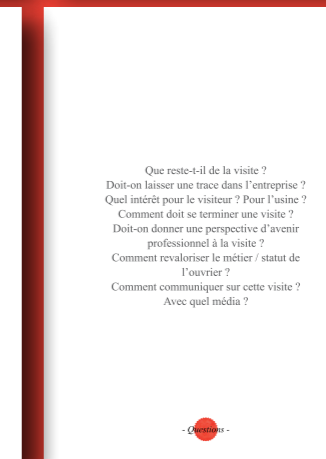
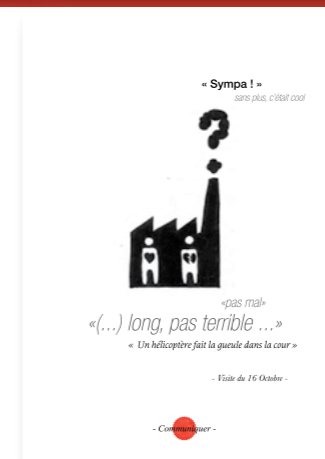
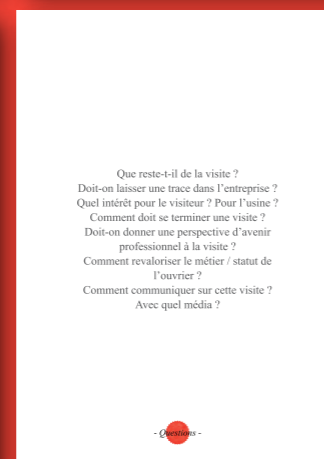
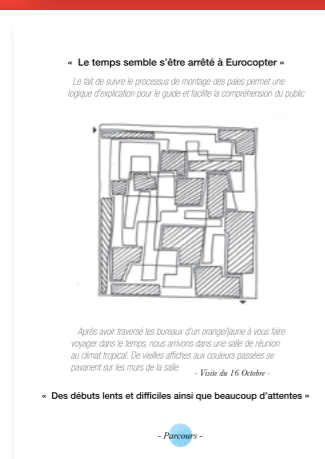
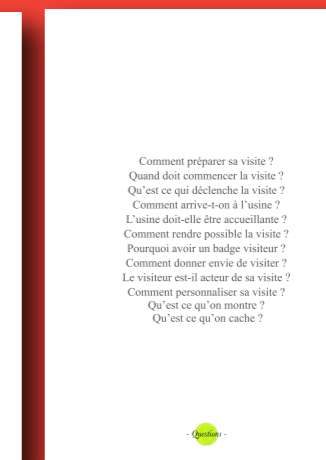
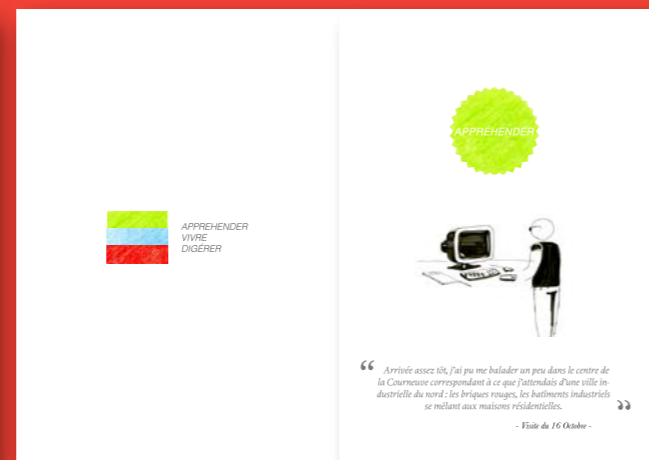
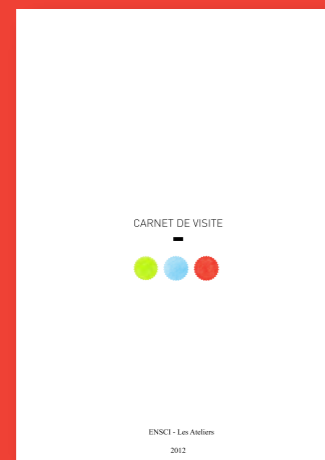


# Carnet de visite Eurocopter

Aperçu du Carnet de visite «Eurocopter»

Broché : 12 pages  
Format : A5 fermé (A4 ouvert)

Téléchargeable à cette adresse : <http://parisdesignlab.hypotheses.org/1226>

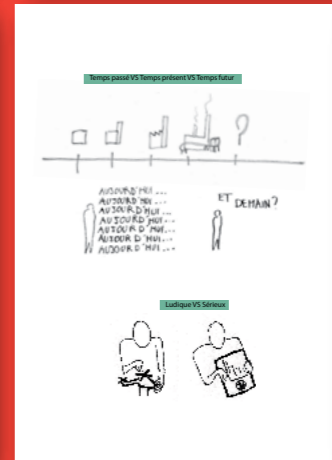
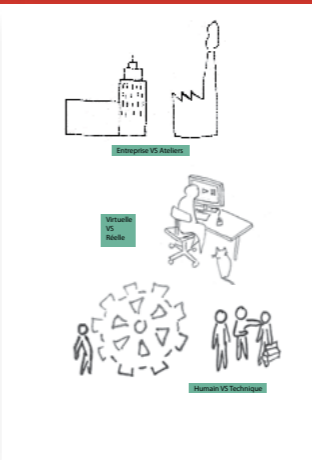
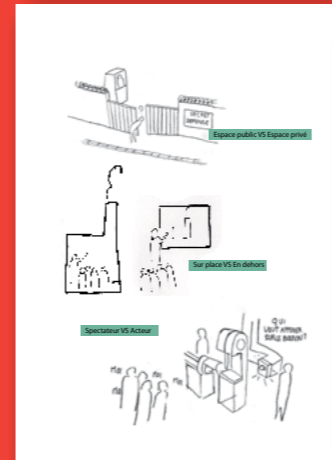
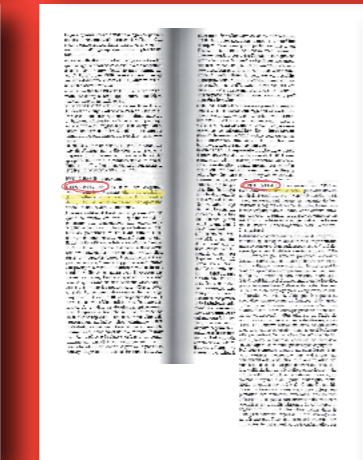
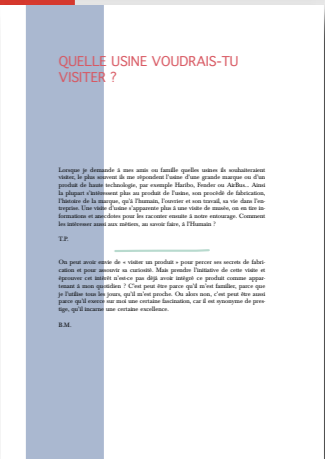
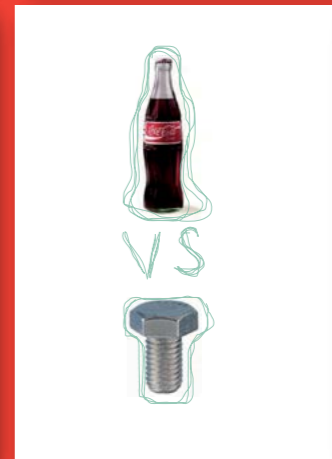
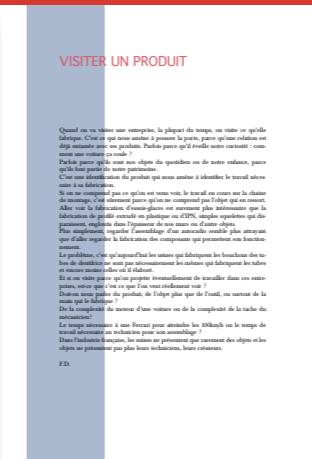
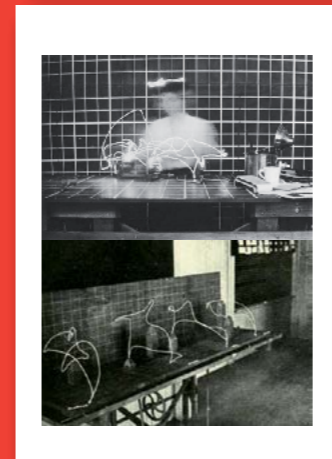
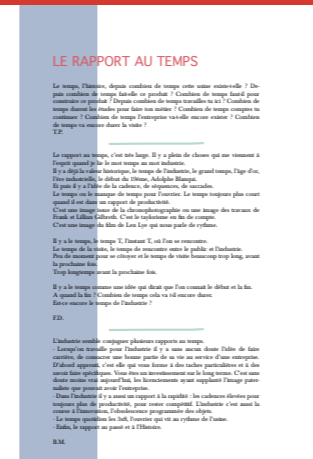
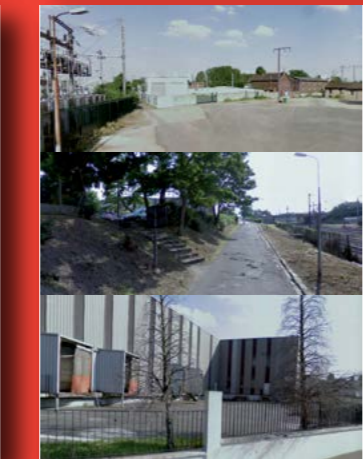
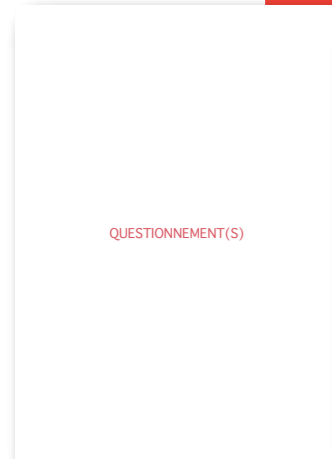


# Carnet de visite Aforp

Aperçu d'extraits du Carnet de visite «Aforp»

Broché : 56 pages  
Format : A5 fermé (A4 ouvert)

Téléchargeable à cette adresse : <http://parisdesignlab.hypotheses.org/1226>



## L'accueil des industriels

Lorsque les étudiants de l'ENSCI se sont présentés à Drancy pour découvrir le centre Aforp nous les attendions avec un mélange de curiosité – le design industriel est assez éloigné des préoccupations de nos apprentis – et un rien de supériorité : nous allions leur montrer à ces brillants sujets ce qu'est l'industrie... la vraie (nous n'avions pas encore visité « les ateliers » de la rue Saint Sabin). Forts de notre tradition des visites, nous comptons sur un protocole huilé par 50 ans de journées « Porte ouverte » pour séduire aisément ce public choisi. Tout a commencé par un café-croissants convivial partagé avec des apprentis qui devaient les accompagner dans leur découverte de l'Aforp ; en nombre égal pour susciter des binômes et jouer de la complicité et des échanges. Les présentations faites, la troupe entame le pèlerinage par l'atelier d'usinage sous la conduite assurée de la chargée du sourcing, rompue à l'exercice. Visite guidée, encadrée sûrement (raisons de sécurité) et commentaires professionnels. Nous commençons par l'usinage. Les machines conventionnelles éveillent l'intérêt du groupe qui écoute sagement les explications. Très vite, toutefois, nous sentons les prémises d'une grande évasion... Au troisième tour à commande numérique, un apprenti concentré sur son travail, lève un regard étonné sur ces passants curieux, un sourire de fierté interpelle un étudiant et c'en ai fait du programme... Le dialogue s'instaure, la passion prend le pouvoir, questions et réponses s'enchaînent à un train d'enfer, les apprentis s'interpellent, les étudiants s'immiscent dans la fraternité mécanicienne, les rires fusent et en moins de temps qu'il n'en faut pour changer un outil, le bel ordonnancement de la visite n'est plus qu'un souvenir... Ensuite, tout est allé très vite : la troupe s'est égayée dans l'atelier, chacun trouvant sa machine et son interlocuteur et échangeant avec lui secrets de fabrication, mystères de programmation et magie des matières transformées. Qui des uns ou des autres s'en est trouvé le plus heureux ? Nul ne le sait. Mais il y eut ce matin-là dans l'atelier de mécanique un vent de confidences sur la vérité

du travail et la passion de faire, un partage d'expérience sauvage et spontané que nous ne sommes pas prêts d'oublier : nous n'étions plus là... Le groupe avait pris son autonomie en douceur (était-ce volonté ? fruit d'une conjoncture ou de personnes inspirées ?) La réponse importe peu.

Le repas qui a suivi la visite a soudé le groupe apprentis/étudiants et a fini de marginaliser notre encadrement bonhomme et désemparé. Au café, nous étions seuls. Nous avions prévu pour l'après midi des séquences de travail en binôme dans les ateliers. Le groupe a décidé de continuer autrement... Enfermés dans une salle pendant quatre heures, les apprentis et les étudiants ont parlé... Du travail, des machines, du métier, de l'avenir, du monde et d'eux. Nous n'avons pas su tout ce qui s'est dit. Nous avons eu des bribes, des retours par morceaux. Après... Mais nous savons que tout ce qui s'est dit ce jour-là était important. Alors au Diable la visite... Les étudiants et les apprentis se reverront. Quant à nous, nous allons repenser le protocole... et nous leur demanderons de nous aider.

**François Lacoste**  
pour l'Aforp

L'absence ou le manque d'ouverture vers les autres métiers et particulièrement ceux de l'industrie lors des cursus de formation ne favorise pas la curiosité indispensable à la créativité. Il en ressort globalement un décalage de rapidité d'adaptation et compétitivité des entreprises pour l'industrie par rapport à leurs homologues européennes même, si de belles réussites peuvent démontrer le contraire.

Dans cet esprit l'intérêt des industriels que nous sommes est de favoriser cette ouverture au plus grand nombre.

**Jean-Marie Lascombes**  
pour Frantz Electrolyse

## L'INDUSTRIE S'OUVRE AU PUBLIC



## Le Cahier Blanc \*



### I/ LA VISITE RÊVÉE

\* Aperçu du Cahier Blanc, « objet » présenté et remis aux partenaires comme deuxième étape de leur travail de recherche.

**La visite rêvée :**  
dessiner un cahier des charges

Suite aux visites et échanges de la première phase, cette section recompose un cahier des charges « idéal » issu de plusieurs textes d'étudiants. La visite rêvée est celle que les apprentis designers reconstruisent à partir de la parole des industriels qu'ils interprètent et adaptent à la lumière de leur expérience et de leur ressenti.

*La visite d'usine. Découverte, partage, émerveillement, vocations, plaisir, désir, curiosité partagée. Autant de termes que nous avons entendus associés à la visite. Sujet d'esérance et de fantasmes, elle semble être le lien privilégié entre les entreprises et le grand public.  
Désignation, divergence de points de vue, insatisfaction, incompréhension. Les retours, tant du côté des entreprises que du public, ne sont pourtant pas toujours à la hauteur des espérances placées dans ces instants communs.  
Quelles sont les raisons d'un tel décalage ? Cette première partie se propose de revenir sur le cahier des charges de la visite idéale, telle que nous la comprenons après nos différentes expériences.  
Distinguer l'industrie de l'atelier, revenir sur la découverte et les efforts qu'elle nécessite, aborder la valorisation des différents acteurs, sont autant de points qui vont nous aider à définir plus spécifiquement l'objet "Visite".*

Simon Dhénin

# INDUSTRIE/ ENTREPRISE/ USINE/ ATELIER

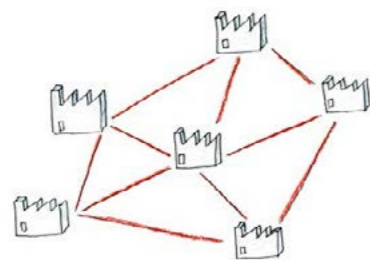
## L'INDUSTRIE NE SE BORNE PAS À SES USINES

Visiter « l'Atelier » donne une vision partielle de l'Entreprise et à plus forte raison de l'Industrie.

Une entreprise industrielle ne se limite pas à son usine. Visiter des usines ne suffit pas à comprendre l'Industrie. L'Industrie est un ensemble complexe d'entités interagissant les unes avec les autres. Dès lors, on ne peut réduire les entreprises industrielles à leurs seuls lieux de production, les ateliers. Lorsqu'on visite une usine, comment rendre compte du fait qu'elle appartient à un tout et qu'elle n'est pas une entité isolée ? La recherche et le développement, l'administration, le comité d'entreprise, la cantine, sont autant d'éléments constitutifs de l'entreprise. Il est nécessaire de donner à voir ces éléments pour élargir la vision de l'industrie au-delà de l'usine. Cela est d'autant plus important que l'entreprise souhaite s'ouvrir à de possibles futurs acteurs.

Montrer l'entreprise dans sa globalité permet par ailleurs de rendre manifeste la responsabilité de l'ouvrier dans l'entreprise et de valoriser son travail. La globalité implique la participation. Chacun participe à un tout. Le but est commun. Les réussites

9



collectives dépassent le simple cadre de l'usine et vont au-delà des murs de l'atelier. Une dynamique de fierté est engagée dans la réalisation d'un objet technique complexe et l'importance de chaque tâche est mise en relief dans la réalisation finale.

Une image est évocatrice de l'Industrie, c'est celle de réseau. On parle de tissu industriel. L'industrie a une structure en rhizome. Comment montrer les liens étroits que les entreprises entretiennent les unes avec les autres, par exemple le lien de Frantz Electrolyse avec PSA ? Comment mettre en évidence qu'Eurocopter est une filiale d'EADS et possède elle-même de nombreuses filiales à travers le monde ? Faire sentir que lorsqu'on visite l'usine de la Courneuve, on visite une usine parmi celles d'un groupe, chacune ayant son identité ? Ce que fait l'usine de La Courneuve n'est pas exhaustif de ce que sait faire Eurocopter. Voir la construction d'une pale est certes intéressant mais ce n'est qu'un élément dans la construction d'un hélicoptère, et créer des hélicoptères n'est qu'une des activités d'EADS. Travailler pour EADS, entreprise à la renommée mondiale, et découper de la fibre de carbone pour créer une pale d'hélicoptère, voilà deux échelles très différentes pour décrire un même métier.

L'Industrie apparaît comme une arborescence d'activités et de métiers réels et possibles, que nous voudrions pouvoir cartographier. Nous voudrions dessiner l'Industrie comme un paysage et non comme une multitude de lieux isolés et une collection d'actions individuelles.

Baptiste Meyniel

11

# DÉCOUVERTE

## PAR DELÀ LES MURS DES USINES

L'Industrie est un monde relativement peu connu du grand public. Nous avons tenté de découvrir ce monde par le biais de visites d'usine. Peu de personnes, dans la population française, sont entrées, ne serait-ce qu'une seule fois, dans une usine. Tout le monde pourtant pense savoir ce qu'est une usine. Tout le monde a une idée de ce à quoi cela ressemble. Tout le monde pense savoir ce qu'on y trouve, ce qu'on y fait. Le meilleur moyen d'en savoir plus est encore d'aller voir.

Avant d'y entrer, il faut y aller. En général, ce n'est pas en ville, mais en banlieue, proche ou plus lointaine. Ou en pleine campagne. Toujours est-il que c'est loin. Peut-être est-ce là un des facteurs de l'ignorance commune, quant à ce lieu et à ce qu'on y fait. Une usine est un bâtiment imposant. En se rendant sur place, on perçoit l'implantation géographique de l'usine et sa portée. On ressent à l'approche de l'usine l'effet de l'organisation urbaine. Si l'organisation urbaine il y a. Alors que certaines usines, même excentrées, sont au cœur d'un réseau urbain, d'une ville de banlieue, certaines sont au milieu de nulle part.



13

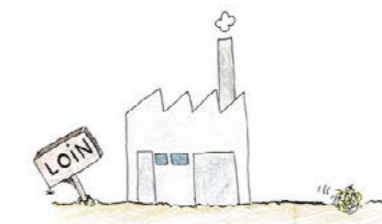
Une fois arrivé, on découvre un endroit clos, cerné de barrières, parfois de barbelés, et pourvu de gardiens aux entrées. Le badaud, un brin curieux, a peu de chances d'être le bienvenu. Pour entrer, il faut braver un contrôle d'identité, être accompagné, annoncer un rendez-vous.

Une fois entrés, la curiosité s'éveille et donne envie de tout voir. Mais l'usine a ses secrets, des parties interdites au public demeurent. Procédés et techniques sont jalousement gardés. Le visiteur se sent intrus. Quelle menace représente-t-il pour le travail des ouvriers ? Certaines zones ne sont pas accessibles. Le motif de sécurité est avancé. Pas de chaussures de sécurité, pas de lunettes. Ce sont évidemment les zones qui attirent le plus notre curiosité, celles que nous aurions vraiment aimé voir de plus près. Pour découvrir l'usine, il faut persévérer !

À l'intérieur, le microcosme de l'usine s'offre à nos regards. Mais voir n'est pas comprendre. Certains préjugés tombent dès l'entrée. Non, le lieu n'est ni sale ni hostile. Certains ouvriers nous parleront avec passion de ce qu'ils font tous les jours dans l'usine. Grande découverte pour le visiteur, l'ouvrier passionné, et son savoir-faire. Un savoir-faire très différent d'une usine à une autre, voire d'une étape à une autre.

L'inscription historique de l'usine est souvent aussi méconnue que son inscription dans le territoire. Et son passé est à contours flous, son avenir et ses espérances sont également des sujets tabous. Au final c'est cela la découverte d'une usine. En cherchant à creuser le sens de l'Industrie, au travers de l'usine, on se rend compte que beaucoup d'éléments ont été passés sous silence. Sont-ils jugés sans intérêt ? Si routiniers que le guide ne pense pas à se pencher sur ces aspects.

Mathilde Miossec



15

## VALORISATION

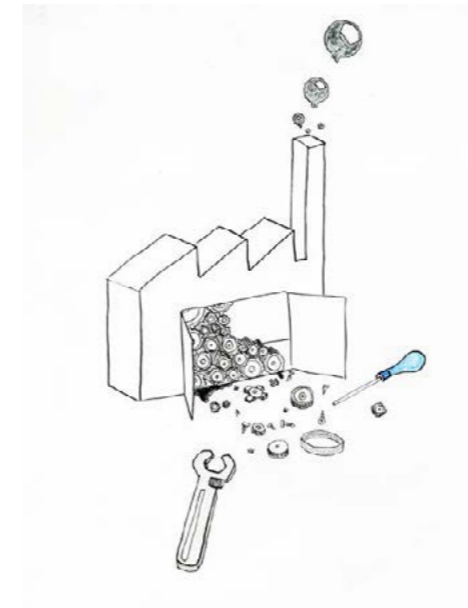
### UNE IMAGE TERNE

*Aujourd'hui l'industrie est en pleine mutation. Elle se réinvente pour répondre à de nouvelles attentes. Le cœur industriel restera-t-il fidèle à lui-même ? Quels sont les signes des métamorphoses ? Depuis des décennies, l'industrie dompte la nouveauté, elle la vulgarise, accompagnant l'histoire des sociétés. Aujourd'hui, l'industrie, semble-t-il, ne sait pas se montrer, son image est associée à des travaux ouvriers pénibles. Les métiers industriels sont victimes d'une méconnaissance. Chercher à savoir comment a été imaginé, dessiné puis fabriqué le produit qu'ils manipulent, ne serait-ce pas une façon de faire reculer les clichés, en particulier celui d'une industrie cruelle pour les humains ?*

*Comment revaloriser cette image de l'industrie française (et mondiale) ? Et par conséquent, comment redonner envie aux jeunes de participer à cette grande conquête collective qui est de (ré)inventer la vie de tous les jours à travers des objets industriels ? L'usine n'est plus celle de Chaplin.*

*Ugo Fiorida*

17



### L'ATTRACTION

*Comment intéresser la jeunesse à l'industrie ?*

*Travailler sur des projets innovants, s'inscrire dans une carrière, choisir un métier, acquérir des savoir-faire, découvrir une multitude de métiers complexes, comment rendre cela attractif ? Le défi est d'affirmer les aspects humains du travail, dégager les centres d'intérêt, susciter la fierté, ressentir l'envoûtement des capacités qui s'accroissent. Comment communiquer et partager ?*

*Ugo Fiorida*

21

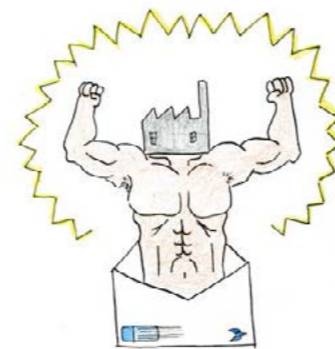
## ALORS POURQUOI UN TEL DÉSAMOUR FACE À L'INDUSTRIE ?

*Les savoir-faire industriels sont méconnus. Les systèmes, mécaniques ou électroniques, se cachent derrière des capots, les objets ne s'ouvrent plus. On ne sait pas vraiment qui a fait l'objet, ni comment il a été réalisé. Les passages mécaniques qui transforment de la matière en un bel objet fini demeurent invisibles. La plupart des consommateurs n'imaginent pas quels opérateurs interviennent dans cette chaîne de production. Comment Travailler dans l'Industrie, c'est prendre part à une oeuvre : c'est faire partie d'un tout pour construire ensemble.*

*L'industrie est aussi victime de son image médiatique. La télévision ne sait pas représenter l'industrie. Les explications oscillent entre l'infantilisation des spectateurs ou au contraire les explications économiques et techniques pour experts. Les récits d'erreurs, accidents, catastrophes, fraudes et faillites sont plus frappants que le succès. Les premiers vols de l'Airbus A380, événement attendu par un vaste public, sont symptomatiques de l'adhésion enthousiaste que peut déclencher un grand projet industriel.*

*La synergie entre le pays et son industrie est affaiblie par les tensions : le coût du travail, l'emploi, les nuisances industrielles mobilisent l'intérêt. Il faudrait sans doute mieux comprendre les images perçues, affiner les images réelles. L'industrie ne devrait-elle pas aussi se reconstruire de l'intérieur pour rassurer ses futurs employés ? Comment démontrer que l'industrie peut tisser un lien plus fort entre production et service ? Comment recréer un dialogue entre salarié et entrepreneur ? Comment faire tomber le méfiance en adoptant une politique de transparence et d'honnêteté ?*

*Ugo Fiorida*



19

## LA VISITE

### QU'ATTENDONS-NOUS D'UNE VISITE ?

*Au vu de notre expérience de visite et des discussions avec nos différents partenaires, il apparaît que la visite n'est pas un évènement simple à définir. Visiter une usine, c'est rencontrer le secteur industriel (usine, industrie, secteur, entreprise, personnel et vie de l'usine), découvrir les métiers qui le composent, et valoriser ce domaine par les métiers de ses employés.*

*Faire visiter une usine, c'est montrer le secteur industriel. Pour nous, designers industriels, c'est découvrir des façons de faire, c'est comprendre comment cela fonctionne, comment cela se fabrique. C'est deviner les procédés ingénieux mis en oeuvre pour produire l'objet du quotidien.*

*Un étudiant s'intéressera au salaire, au lieu de travail, à la reconnaissance de son travail, aux possibilités d'évolution, à la vie en dehors de l'entreprise. Un apprenti regardera les machines et la transformation de la pièce.*

*Alors parler de visite, c'est déjà cibler le visiteur. Comment faire pour que la visite soit la plus intéressante pour chaque visiteur ?*

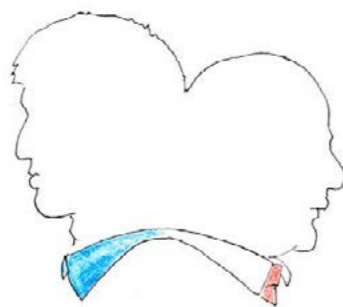
*En Allemagne, l'usine Volkswagen est devenue un centre de loisirs pensé pour les enfants, leurs parents et acheteurs potentiels. 5500 personnes par jour visitent cette usine. On vient y passer quelques jours, pour se détendre. On vient regarder les bras robots assembler la voiture à la chaîne. On vient faire des jeux de pistes à travers les différents bâtiments.*

*Tout est réfléchi pour que la visite soit ludique et attractive ; en Allemagne l'industrie a une place bien différente de celle qu'elle a en France.*

*En France, le désamour pour ce secteur est de plus en plus visible. Les industriels eux-mêmes en sont persuadés. Pourtant l'image de l'usine des « Temps Modernes » de Charlie Chaplin a disparu.*

*Elle est remplacée par des images de dépression : l'usine c'est triste, c'est gris, c'est morne et c'est loin. Cette image est relayée par les enseignants des lycées : c'est un échec de faire des études de niveau CAP ou BEP, c'est un échec d'en être réduit à travailler dans l'industrie. Dans l'imaginaire collectif, une "réorientation" vers les métiers "techniques et manuels" frappe les élèves en échec. A l'inverse, on a le sentiment qu'aucun lycéen ne prendra de lui-même la décision de travailler "à l'usine". Mais bien sûr, il accepterait d'être ingénieur.*

23



*Les usines sont excentrées loin des centres-villes. L'usine se transforme en un simple lieu de production, assisté des machines. Le secteur semble aller mal. Les industriels évoquent une désindustrialisation du pays. L'inscription de territoire n'est plus flagrante. Auparavant l'habitat se développait autour des usines. La ville se construisait ainsi. Aujourd'hui, on fuit les zones industrielles. Elles sont synonymes de zones de travail et de plus en plus vides. Les usines démenagent. L'industrie perd de sa puissance car elle n'est symbole ni d'une ville ni d'une région. Ce secteur perd du terrain au profit du secteur tertiaire. Mais l'usine n'est-elle pas plus qu'un lieu de production ? Pas plus qu'un appendice excentré de la ville ? N'est-elle pas aussi un lieu de recherche, de développement, d'imagination, de manifestation d'une volonté commune ?*

*Alors, une question prend forme : la visite, ce moment de rencontre privilégié entre l'industrie et son public est-elle le meilleur moyen pour relater toutes ces mutations du secteur industriel ? La visite permet-elle à l'industrie de mettre en avant toutes ses qualités inconnues aux yeux du grand public ?*

Timothé Dufour

25



## II / BOUGER LES CURSEURS

Repenser la visite

**L'étape suivante de ce travail a conduit les étudiants à raffiner le contenu et à transformer ce contenu en expérience. Quels ingrédients définir pour répondre aux objectifs fixés précédemment ? Comment les mettre en oeuvre dans une expérience intéressante et valorisante ?**

*La visite universelle n'existe pas.*

*De nos diverses explorations, nous constatons qu'une visite optimisée est modulable et adaptable tant aux profils des visiteurs qu'aux caractéristiques des usines ou entreprises visitées.*

*Par « Faire bouger les curseurs » nous entendons une visite qui répond à la diversité des visiteurs et à celle des usines.*

*De nombreux paramètres doivent être pris en compte. Les versus du cahier de visite de l'AFORP en soulevaient déjà certains ; la visite doit-elle être théorique ou pratique ? sera-t-elle axée sur la technologie ou sur l'humain ? menée en groupe ou individuelle ? accompagnée par un ou par plusieurs guides ? Nous aborderons « ces curseurs » par le biais de la temporalité : « Avant / Pendant / Après », approche plébiscitée par tous les membres du groupe à la suite de leurs expériences et réflexions de visites.*

*« Avant / Pendant / Après »*

*Est-ce le fil de l'histoire de l'usine ou de l'entreprise, son « Passé / Présent / Futur » ou celui de la fabrication d'une pièce, « Avant / pendant / après l'usage » ou encore la relation à l'espace spatio-temporel, « Dans et Hors » l'usine ?*

*Nous avons choisi d'aborder cet axe par la visite de l'atelier, coeur de l'usine.*

Thibaut Pfeiffer

31



## AVANT\*

### SE RENCONTRER

Une visite d'entreprise signifie la découverte par un groupe de personnes d'un lieu et de ceux qui y travaillent ; elle s'effectue toujours avec des hôtes et des visiteurs. Ce rapport hôtes/visiteurs s'établit immédiatement puisqu'il est déterminé avant même le début de la visite.

Malgré ces rôles prédéterminés, on constate que les uns et les autres peinent à s'identifier et à se rencontrer. De plus, la distribution, fixée dès les premières minutes, fige les rôles pour la journée : celui qui parle et celui qui écoute, celui qui montre et celui qui regarde, celui qui est actif et celui qui est passif.

Organiser un moment de rencontre autour d'un petit déjeuner ou d'un café avant la déambulation dans les ateliers semble être l'idéal pour créer du lien entre les acteurs de la visite, quels que soient leurs rôles par la suite... Il offre aux visiteurs un temps de découverte et d'approche à forte valeur ajoutée.

Ce temps est nécessairement non guidé, sans trame, sans balise et sans autre discours que la bienvenue et « l'ouverture des festivités », un moment d'échange informel où sont abordées des questions de tout ordre, différentes à chaque rencontre, à chaque visite. Naturellement pendant ce temps de parole et d'échange, ce sont les hôtes qui vont à la rencontre des visiteurs et initient une conversation... c'est l'usage lorsqu'on reçoit.

Le visiteur, lui, identifie son ou ses guides et s'en rapproche. Plus à l'aise avec le guide mais aussi avec son groupe, il ose prendre la parole et poser des questions tout au long de la visite. Il trouve plus de réponses à ses questions, reste en éveil, il a le sentiment de comprendre ce qu'on lui montre, de se sentir intégré.

L'identification lors du temps d'échange informel donne la chance au visiteur de savoir à qui s'adresser selon ses intérêts. Ces échanges spontanés sont également le gage d'une sincérité que le visiteur peut immédiatement détecter et qui lui laisse un sentiment positif.

Cette réunion initiale facilite la représentation des différents métiers de l'entreprise sur une durée limitée et évite les longues présentations de personnes et de lieux composant l'entreprise au cours d'une visite classique. Parfois, les échanges, même succincts, sont compromis par l'indisponibilité des personnes ou leur absence à leur poste durant la

33



visite. Les petits déjeuners/café donnent la possibilité de présenter simultanément les membres du personnel quel que soit leur domaine d'intervention. Le visiteur est alors libre d'échanger avec qui il le souhaite.

Ces rencontres n'ont pas lieu dans les ateliers mais elles ne se situent pas pour autant dans les couloirs de l'usine. Des salles accueillantes et pourvues d'un certain confort doivent être pensées.

Flore Dallenens

35

### ÉVEILLER LA CURIOSITÉ

La configuration actuelle des visites réunit un guide et des visiteurs.

La visite est un temps d'apprentissage et de découverte, que ce soit d'un lieu, d'une technique ou d'un produit. Le guide mène cet apprentissage et le nourrit de commentaires, plaçant cette phase de découverte sous le signe du rapport « professeur/élèves ».

Pourquoi ne pas modifier, pour un temps, cette configuration au profit de l'apprentissage autonome du visiteur ? Lors d'une visite traditionnelle, le visiteur trouve à peine le temps de se poser des questions, déjà, des réponses lui sont fournies. Celui-ci a l'impression négative qu'il ne peut s'investir, il n'a plus la capacité de trouver son propre intérêt. En effet, une visite préprogrammée dans laquelle le visiteur est plongé dès son arrivée, ne lui laisse pas l'occasion d'éveiller sa curiosité.

Pour déclencher l'intérêt, une solution pourrait être la mise en place d'espaces de démonstration qui parlent d'eux même. Ceux-ci, traitant des activités de l'entreprise sous diverses formes et sans remplacer la visite du site ou de l'atelier, en constituent l'antichambre.

Ces espaces pourraient se rapprocher du musée ou en reprendre les codes, en ce sens que ce qui est représenté parle immédiatement sans explications ni discours. Ce qui n'empêcherait pas le visiteur de chercher par la suite auprès du/des guides des réponses aux questions soulevées.

Ces lieux intrigeraient le visiteur et son regard, inspirant de la fascination.

- La fascination pour la machine : donner au visiteur la possibilité de se retrouver dans une salle qui regrouperait les machines. Des machines ou machines-outils à l'arrêt et sorties de leur contexte. Des machines que l'on pourrait toucher ou approcher sans déranger qui que ce soit et sans poser de problème pour le travail en cours.

Cette présentation de la machine ou de l'outil pourrait se faire aussi par la photo, qui démontrerait à la fois la complexité et l'intérêt de savoir manier un tel objet. Cette présentation de la machine peut être utilisée dans le cas où celle-ci joue un rôle important dans l'histoire et le travail de l'entreprise.

- La fascination pour l'objet : exposer au visiteur les produits fabriqués par l'entreprise. Quand l'usine ne fabrique pas de produit fini, exposer les objets issus des procédés ou composants développés. Cela permettra d'inscrire le travail de l'entreprise dans un projet global identifiable.

- La fascination pour le savoir faire : trouver un moyen de présenter le savoir faire des ouvriers, par le biais des chefs-d'œuvre des Meilleurs Ouvriers de France par exemple.

Selon l'histoire de l'entreprise et son domaine d'activité, il est possible de présenter un métier et une technologie en particulier, garant de la qualité des produits et de la réputation de l'usine.

Cela peut également permettre de parler du hors champ de l'usine, de son appartenance à un contexte global, de son organisation et de sa construction. Où vont ses productions, pourquoi et comment ? Quelle est sa composition ? Appartient-elle à un plus grand groupe ? Où sont ses filiales ? C'est aussi le moment de parler de son histoire, du contexte de sa création et de son futur.

Tous ces aspects sont autant de points importants à déterminer en fonction de chaque usine, chaque entreprise ; un travail à faire au cas par cas par des personnes compétentes, extérieures à l'usine pour une vision plus objective, pourquoi pas des anthropologues, des scénographes, des muséographes ou des designers ?

Flore Dallenens

37

### PERSONNALISER SA VISITE

Adapter la visite

Nous avons noté, en comparant l'ensemble des visites que nous avons pu faire jusqu'à présent, les multiples manières d'aborder la visite en fonction de la personne chargée de nous guider. Chaque personne apporte à la découverte de l'usine un angle de vue particulier qui dépend de son poste et de l'approche de son travail, mais aussi de son habitude ou non à faire cette visite, et bien entendu, du public auquel elle s'adresse.

Cela signifie qu'il n'y a pas une visite meilleure qu'une autre. Chaque visiteur a des attentes spécifiques. La difficulté consiste à déterminer la visite qui convienne à tous.

La diversité des publics, notamment au niveau de l'âge, la diversité des raisons qui ont motivé la visite, font penser que la visite unique n'existe pas. « La visite » doit savoir devenir « Les visites ». L'idéal serait bien sûr qu'il existe une classification facile qui permette de savoir, en fonction des visiteurs et de critères comme l'âge, la formation, les raisons de la visite, quelle serait l'approche qui lui transmettrait la vision la plus juste et la plus intéressante. Dès lors, l'idée serait que la visite pourrait couvrir tous les sujets connexes à l'industrie, et que le guide devrait avoir une connaissance égale sur tous les sujets abordés. Cette tâche deviendrait difficile, et reviendrait quasiment à devoir créer un poste spécialisé.

Multiplier les formats

Il est possible d'utiliser les compétences de chacun, en partageant la visite en étapes, en jouant sur le nombre de guides, en présentant divers points de vue.

On pourrait imaginer qu'une visite ne serait plus seulement un unique circuit encadré par une personne chargée d'exposer sa connaissance au visiteur. Mais de multiplier les points de vue. Multiplier les guides, cela permettrait d'apporter une plus grande diversité dans la vision de l'usine apportée au visiteur, d'autant que, comme évoqué plus haut, chaque personne n'est pas nécessairement compétente sur l'ensemble de l'usine dans laquelle elle travaille.

Une première approche pourrait être centrée autour du produit, de la chaîne de fabrication, l'atelier de production à proprement parler. Une seconde approche,

39

## PENDANT\*

complémentaire, pourrait conduire les visiteurs à découvrir le secteur recherche et développement, situer l'usine dans son environnement, ouvrir les sujets abondant par exemple l'inscription de l'usine dans le territoire. Une troisième approche pourrait se centrer sur une visite du CE ou des aménagement relatifs à la vie sociale de l'entreprise comme la cantine.

Un autre élément entre également en ligne de compte, surtout s'il s'agit de faire visiter des groupes scolaires : il est parfois difficile de faire visiter une usine à un grand groupe de personnes en même temps, d'une part pour des raisons de sécurité, également car il est plus difficile de capter l'attention de tous. En imaginant une visite partitionnée en trois approches, on permet une division du groupe qui rend aussi la visite plus efficace, le message plus clair, et garde l'attention des visiteurs. Chaque groupe suivrait les trois temps de la visite dans un ordre différent, mais ainsi tout le monde aurait eu l'occasion de tout voir dans de meilleures conditions. Toujours dans l'hypothèse d'une visite scolaire, on pourrait imaginer que, pour diminuer le temps de visite, chaque groupe ne suive que deux temps sur trois, mais qu'un temps soit ensuite consacré en classe pour que les élèves entre eux, se retrouve pour transmettre aux autres leur visite.

Rythmer

Une visite guidée de type visite de musée qui s'étend parfois sur une heure et demie est assez fatigante, et souvent il est difficile de rester concentré de façon égale du début à la fin.

Le but de la visite d'usine n'est pas de faire une visite de musée. L'usine est un lieu en mouvement qui s'inscrit dans le présent et dans la société. Il est donc important que la visite ne se résume pas à un étalage de technologie sans sens, mais impose un rythme plus vivant qui permette au visiteur de rentrer vraiment dans l'univers de l'entreprise.

Certains d'entre nous ont eu l'occasion, lors de leur visite d'Eurocopter, de déjeuner au self.

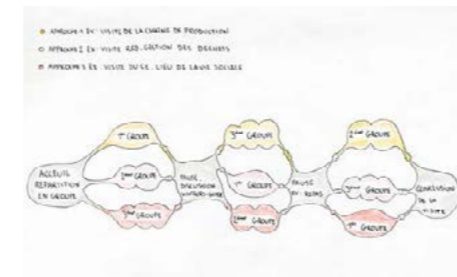
Une pause au milieu de la visite est un moment plus libre, où le visiteur peut communiquer de façon moins formelle avec son guide et avec l'environnement dans lequel il se trouve. Lorsqu'on visite une usine, chacun aimerait pouvoir se promener à sa guise, voir ce qui l'intéresse, toucher aux machines et aux matériaux. Mais il est très compréhensible que la visite soit contrainte par toutes les règles de sécurité

nécessaires à son bon fonctionnement. Insérer une pause au milieu de la visite guidée, c'est rendre un peu de liberté au visiteur dans sa découverte de l'industrie, dans l'espace où il est en droit de le faire. D'autant qu'il n'est pas toujours facile de poser des questions dans des salles où certaines machines font du bruit. Se retrouver un quart d'heure pour une pause avec la possibilité de discuter avec son guide, et de partager aussi son avis avec les autres visiteurs permet une respiration entre les différents temps de visite guidée. Et s'il s'agit d'un repas à la cantine de l'usine, cela permet aussi d'approcher d'encore plus près une vérité de l'ambiance de l'industrie.

De façon pratique, les pauses permettent aussi aux différents groupes de se retrouver avant de changer d'approche de sorte que s'il y a une différence de durée entre les visites (on peut imaginer que la visite de la chaîne de production dure plus longtemps), le groupe ne reste pas à attendre sans rien faire comme si les choses étaient désorganisées.

Camille Wallgora

RAPPORT n.m (de rapporter) - LAROUSSE



## FAIRE PARTICIPER, S'IDENTIFIER

Identifier

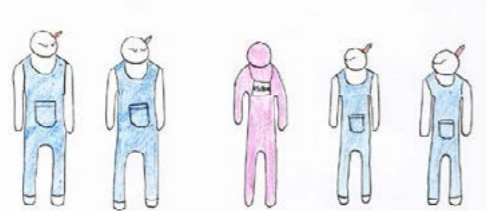
Un rapport, c'est une découverte, un échange. Dans le cadre de la visite, les rapports sont multiples, rapport à l'usine, à l'architecture, rapport aux personnes, aux objets fabriqués...

Le rapport humain, le plus important car c'est celui qui rythme, orchestre le déroulement de la visite et des différentes rencontres. Se pose alors la question de l'identification : découvrir qui est qui ? Que font ces personnes ? Pourquoi ? Le visiteur a souvent le ressenti d'être l'intrus, pour diverses raisons, les codes vestimentaires par exemple. La sécurité au sein du site enferme le visiteur dans un circuit tracé, avec des éléments de sécurité rapportés (chaussures, sur-chaussures, casques, gants, lunettes etc.) qui le rendent identifiable aux yeux des travailleurs. Tous les visiteurs ne sont pas présents pour les mêmes raisons, la question alors est de différencier chaque groupe de visiteurs en fonction du but de sa visite et de passer d'une « identification intrusive » à une « identification positive ». Cette démarche peut trouver une réponse graphique. La refonte du badge visiteur « type » actuel qui deviendrait un sésame avec différents degrés d'accessibilité. Ce subterfuge graphique ne sera efficace que s'il s'accompagne d'une nouvelle culture d'entreprise, ouverte et prête à prendre en charge le visiteur. Une culture du participatif pour que l'usine devienne un lieu d'hospitalité et d'interactivité entre tous, personnel et visiteur.

Faire Participer

De façon générale, le visiteur reste spectateur de la présentation de l'usine. Comment peut-il devenir acteur de sa visite ? Quelles expériences propose-t-on aux visiteurs ? Quelles expériences pour quels visiteurs ? La visite est rythmée par les rencontres. On peut imaginer un ou deux guides de visite qui nous amènent vers des intervenants spécialisés du secteur visité. Le groupe se dirige d'atelier en atelier et de chef d'atelier en chef d'atelier. Des ouvriers ou autres protagonistes désireux d'intervenir seraient clairement identifiés et des parrainages en petits effectifs se mettraient en place. L'idée est de casser la distance, et ainsi de permettre de toucher la matière pour rendre l'échange interactif. L'idéal serait de construire une véritable relation dont la finalité serait la fabrication d'un objet. En effet, cette démarche permet d'entretenir une proximité avec l'ouvrier, de connaître ses ressentis, des anecdotes, la vie entre collègues au sein de l'usine et hors les murs, sentir la richesse humaine du métier. L'objet fabriqué et emporté en serait une trace.

Hadrien Fouin



Lien ou relation entre deux ou plusieurs personnes ou choses : Je ne vois pas de rapport entre ces deux événements. Relations entre des personnes ou des groupes (surtout pluriel) : Entretenir de bons rapports avec ses collègues.

## APRÈS \*

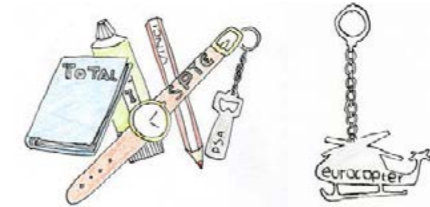
### LAISSER UN SOUVENIR

Quoi que l'on en dise, au fond, on reste des enfants et ce qui nous frustrait étant petit nous frustre toujours. « Regarde avec les yeux » voilà le leitmotiv. Les yeux c'est bien beau... que reste-t-il par la suite ? Une image dans le meilleur des cas, mais pour combien de temps ? Un ou deux jours et ensuite cette image est remplacée par une autre, plus belle ou plus intense et notre expérience de visite s'est enfuie.

Pour y remédier, certaines entreprises ont recours aux goodies : ce petit objet sur lequel est inscrit le nom de l'usine, un porte clé, un crayon... Une bonne idée... Il faudrait que l'objet en question ait une résonance avec la production ! Un stylo pour une usine de moteurs ? Aucun intérêt, mais offrir un moteur à chaque visiteur est irréaliste !

Alors, quelles solutions ? Trouver des objets, de faible valeur, qui parlent de ce moment commun. Des chutes de matières récoltées le long de la visite, des ratés par exemple. Ou bien un objet fabriqué avec l'ouvrier, un échantillon, une sorte de démonstrateur. Ou même, une photo ? Ou un exemple assez intéressant que nous avons eu l'occasion de tester : un bloc note dès l'arrivée dans l'usine. Dès lors le visiteur a toutes les cartes en main pour vivre activement la visite, noter, dessiner les machines, construire son propre goodies/souvenir.

Marie Marcombe



### FAVORISER L'ÉCHANGE

Un livre d'or, mais pour quoi faire ?? Quand on parle de livre d'or, vient à l'esprit l'image du bel objet relié à la sortie du restaurant ou du musée sur lequel chacun laisse une trace de son passage en remerciement à son hôte. Quel serait le rôle d'un tel objet dans une usine ? Quel serait l'apport à l'industrie ? Aux visiteurs ? Aux ouvriers ?

Créer du lien

Si on reprend l'idée commune du livre d'or - laisser une trace à son hôte - on pourrait imaginer le livre d'or comme le moyen de relation entre l'ouvrier et le visiteur, un moyen de reconnaissance et de valorisation du travail. En effet, quand on évoque dans la vie de tous les jours le travail à l'usine, les personnes qui ne sont pas concernées ont toutes des visions différentes de ce que cela veut dire, mais aucune ne sait vraiment à quoi cela correspond, quels sont les métiers réels de l'industrie, quels sont les produits fabriqués. Lorsqu'on va chez le boulanger, on a en face de soi une personne dont on peut décrire le métier, du moins dans les grandes lignes. C'est surtout une personne avec laquelle nous avons un contact direct, que nous saluons chaque fois que nous venons lui acheter du pain et à qui nous pouvons manifester une certaine reconnaissance pour son travail.

Être ouvrier renvoie souvent une mauvaise image notamment en raison de la vision très répétitive du travail, alors que, pour garder le même exemple, le travail d'un boulanger est également marqué d'une certaine répétition. Cependant c'est un travail qui a une visibilité, un travail qui s'adresse directement à la population et que la société a donc plus de facilité à appréhender. On remarque, ce n'est pas nouveau, que la plupart des gens vont vers ce qu'ils connaissent. La barrière qui existe entre l'industrie et la société civile est l'une des raisons de sa mauvaise image. L'idée du livre d'or est donc un moyen pour le visiteur de communiquer avec l'ouvrier mais pas uniquement.

S'améliorer

En effet, ce livre d'or permet aussi un retour du visiteur sur la visite qu'il a effectuée ; les points positifs, les points à améliorer. Cela constitue un témoignage intéressant pour l'entreprise. On peut même envisager que ce « livre d'or » ne soit pas simplement une page blanche pour une libre expression, mais qu'en préambule, il enquête au moyen





*d'un questionnaire succinct à choix multiples sur les points où un retour du public est important.*

*S'ouvrir*

*Il est évident que le concept du livre d'or, comme un cahier laissé quelque part et rempli au gré du passage des visiteurs, paraît un peu archaïque. À l'heure de l'Internet et des smartphones, il est nécessaire que si l'on y a, une version numérique en soit faite, permettant ainsi aux visiteurs de le remplir une fois rentrés chez eux.*

*De cette manière, il devient également consultable librement par tout le monde, employés, visiteurs et, bien sûr, futurs visiteurs. Car ces témoignages de la visite peuvent inciter d'autres personnes à tenter l'aventure.*

*Devenir le déclencheur de nouvelles visites ? Pour cela, il faudrait que ce livre d'or ait une visibilité dans le grand fouillis d'Internet. Comment savoir qu'il existe ? Et comment faire venir les gens à la visite ? Une usine, seule, peut elle solliciter les personnes à venir la visiter ? Ne serait-il pas plus simple de mutualiser cette idée de livre d'or avec d'autres usines, pour ne pas faire connaître tel ou tel site, mais bel et bien la possibilité aux futurs visiteurs qu'ils ont de visiter l'industrie ?*

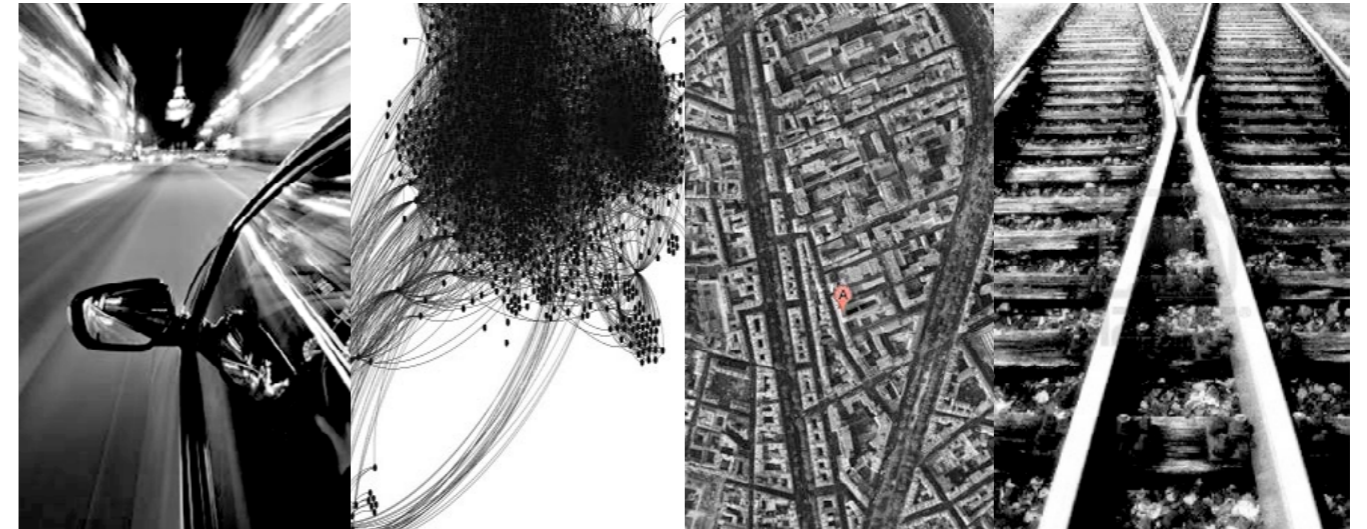
*Partager*

*La visite s'est déroulée. Le visiteur remporte son objet « souvenir ». Ce goodies peut-il devenir un objet actif qui amènerait son propriétaire à revivre sa visite, à prolonger la visite. L'individu peut ressentir l'envie de laisser également une empreinte dans l'usine où il s'est rendu : laisser un témoignage et créer ainsi du lien. Le goodies n'est plus à sens unique, il devient un moyen de partage. On imagine que le visiteur a la possibilité après sa visite de pouvoir donner son avis sur un livre d'or interactif, disponible hors usine et accessible par l'entreprise. Au delà du simple recueil de témoignages, ce livre peut devenir un moyen de rassembler différents médias tels que des photos de la visite que l'on pourrait consulter à posteriori, des ressentis, des émotions, des vidéos, des podcasts, des informations... Cet outil se doit d'être une valorisation de l'entreprise et de l'industrie en général. Cela devient un lieu de partage, cela crée et renforce les liens. Cet outil serait d'autant plus puissant s'il ne s'inscrit pas dans une temporalité et dans une localisation spécifique, il devient immatériel, accessible à tous et pour tous, tel un site internet, une sorte de FACTORY ADVISOR. Ce site centraliserait une base de données importante et ouvrirait une fenêtre sur la réalité des entreprises, de l'industrie. Véritablement un portail sur l'avenir, car il donnerait accès à des informations spécifiques telles les formations*



*accessibles pour les métiers découverts lors des visites. Et parce que ce site n'est pas inscrit dans une temporalité, il peut aider à préparer sa visite en offrant un certain nombre de services comme des informations sur l'usine que l'on souhaite visiter, un trombinoscope du personnel sélectionné avec une mini biographie des parcours ainsi que des noms pour établir un premier contact in situ ou hors les murs, etc...*

*Camille Waligora  
Hadrien Foutin*



### III / HORS CHAMP

*Nous voyons bien qu'il est difficile d'obtenir une visite universelle, l'arbre des possibilités est trop grand. Une visite modulable viable est-elle possible ? Afin de montrer réellement l'industrie et parce qu'on ne peut stopper la production de l'usine, il est important que le visiteur découvre l'atelier en fonctionnement. Évidemment des tensions se font sentir : le bruit, désagréable, isole et gêne les échanges ; les dangers, le visiteur doit respecter les normes de sécurité, peut-il se balader librement dans l'atelier... ; la confidentialité, le visiteur ne peut tout savoir, et si nous recherchons l'honnêteté, les secrets industriels ne peuvent être divulgués ; la disponibilité, bien qu'un échange humain entre le personnel et le visiteur soit souhaitable, celui-ci n'est pas toujours possible, un ouvrier ne peut quitter à tout moment la chaîne de production. De même côté visiteur, le temps est limité et le personnel ne peut lui accorder tout le temps qu'il souhaiterait.*

*Nous pouvons soulever de nombreux paradoxes révélant que l'usine et plus encore l'atelier ne sont pas toujours l'endroit propice à la discussion et à l'échange, à un dialogue primordial à la « réconciliation » de l'industrie avec le public. Le désamour entre l'industrie et le grand public semble malgré tout possible à surmonter, il faut s'en donner les moyens. De nouveaux enjeux se dessinent ; comment déclencher la visite et comment faire que celle-ci ne soit pas que ponctuelle, une fois à l'occasion quand on nous le propose ? Pourquoi les efforts traitent-ils toujours dans un seul sens, c'est le public qui doit prendre l'initiative de venir à l'usine. Pourquoi ne pas renverser les rôles, imaginer une industrie qui va à la rencontre du public, des citoyens/citadins hors de ses murs ? En faisant le premier pas, l'industrie pourrait déclencher un nouveau mécanisme prometteur, propager sont « aura »\*.*

*\* « Cette présence unique de l'original (l'oeuvre d'art) lui confère une forme d'autorité. Benjamin parle d' « autorité de la chose », d' « aura », qui s'exerce par la seule présence de l'oeuvre et qui peut aller jusqu'au point où son exposition devient superflue : « la présence même de ces images a plus d'importance que le fait qu'elles soient vues. » Certaines vierges restent couvertes presque toute l'année, certaines sculptures de cathédrales gothiques sont invisibles lorsqu'on les regarde du sol. »*

*Benjamin Walter*

### VOIR PAR LE PRISME DE L'HONNÊTETÉ

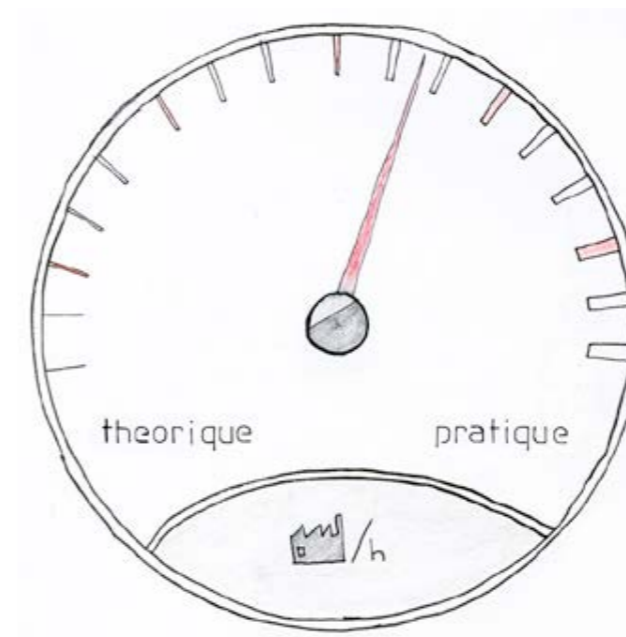
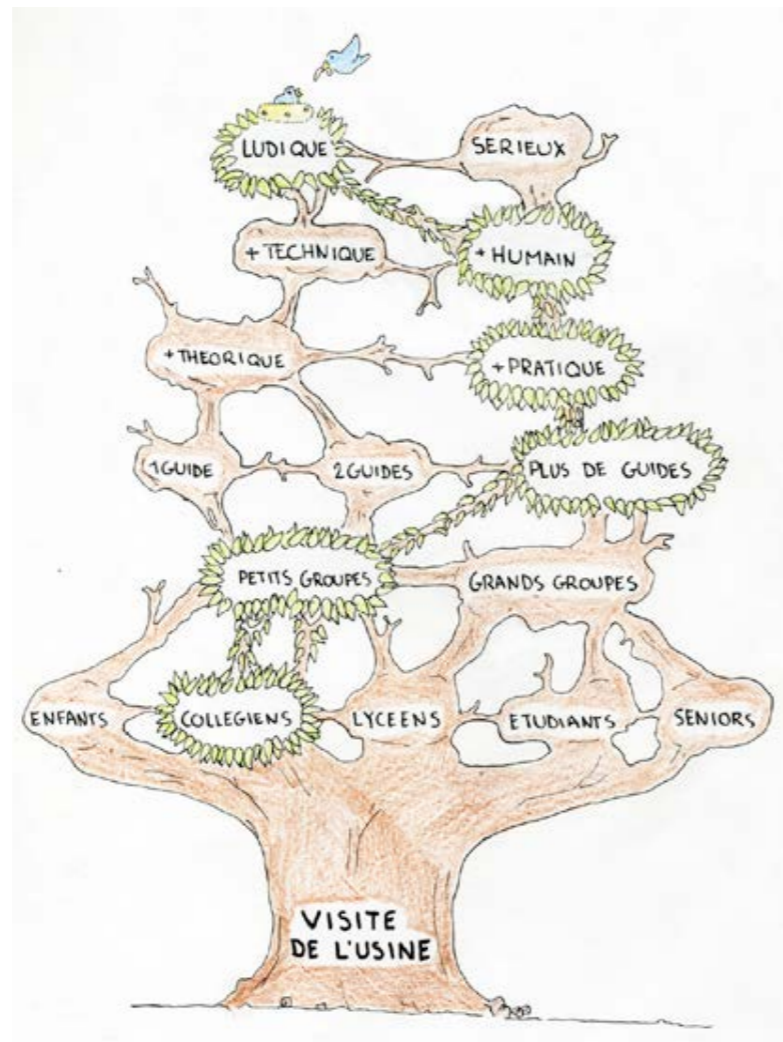
*HONNÊTÉTÉ n.f. – LAROUSSE du terme latin honestitas, Qualité de celui qui est fidèle à ses obligations, à ses engagements, qui ne cherche pas à tromper ; qualité de ce qui est fait en respectant les engagements pris, sans tromperie.*

*Pour être capable de créer une relation à long terme entre l'industrie et le public et donc pouvoir tirer les différents leviers de la visite, la condition nécessaire et récurrente semble être l'honnêteté. Celle-ci suppose une confiance mutuelle basée sur la sincérité de l'entreprise. La visite ne doit pas s'apparenter aux principes des portes ouvertes qui auraient pour but de présenter une usine modèle, parfaite, propre et bien rangée où l'on s'efforcerait de cacher la poussière sous les tapis et d'afficher un sourire satisfait sur tous les visages. Non, justement, l'entreprise doit montrer sa réalité, sa vérité, comme, dans une relation amoureuse, les défauts, quand on les accepte, renforcent encore plus le pouvoir d'attraction et l'attachement. C'est ainsi que l'usine cesse d'être seulement un lieu, un bâtiment mais devient unique, humaine et sans doute beaucoup plus intéressante. Sédurre sans mentir.*

*Marie Marcombe*



### \*honnêteté



## LIEU PHYSIQUE

### L'INDUSTRIE PIGNON SUR RUE

Il existe des salons, foires, forums, les CIO, les bureaux des conseillers d'orientation, les sièges d'entreprise, les publicités, les médias. Autant de moyens qui nous parlent de l'industrie et de ses usines en dehors des lieux où elles s'implantent.

Des événements qui tentent de ramener au cœur des villes ou à leurs portes, la connaissance et l'information sur ce qui se passe à « des RER et des trains de là ». Ce sont toujours des rendez-vous ponctuels, des lieux dont on doit « forcer » les portes et pour lesquels il faut même parfois payer pour être autorisé à entrer.

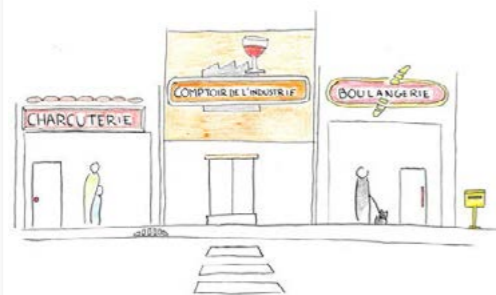
Dans tous les cas, ce ne sont pas des lieux ou des moments de notre quotidien, pas comme la boulangerie ou la boutique de l'opticien devant laquelle on passe et repasse durant des jours jusqu'à en pousser la porte.

Pourquoi l'industrie n'offre-t-elle pas de tels espaces ? Pourquoi l'industrie n'a-t-elle pas pignon sur rue ? Bien sûr, il est impossible et impensable, même dans un futur lointain, de voir les usines se déplacer à nouveau de nos banlieues jusqu'au centre-ville.

Cependant, rien n'empêche de créer un lieu, des lieux dédiés à l'industrie, qui s'implanteraient au cœur de nos villes. Des « comptoirs de l'industrie » où l'on pourrait trouver, à tout moment de l'année, des gens compétents capables de nous parler de l'industrie, de son histoire et son fonctionnement passé et actuel. Ces lieux seraient aussi l'occasion de découvrir le réseau des usines par le biais de ses produits. Trouver un objet ou un système d'objets qui présenterait différents corps de métiers autour d'une même production. Ces espaces mettraient donc en évidence un réseau d'usines que l'on pourrait situer et aller visiter.

On pourrait alors y programmer sa visite sur le terrain. Les visites pourraient même être proposées comme un cycle, rendant la visite de l'industrie régulière et non seulement ponctuelle.

61



Ce « comptoir de l'industrie » serait l'occasion de parler des métiers et des carrières. On pourrait y proposer et monter des projets pour les scolaires, faire le lien avec les usines pour des stages de troisième. Il serait la nouvelle surface de contact minimum entre le public et l'industrie, dont il pourrait amener l'histoire et la culture dans le contexte citadin. Il permettrait à l'industrie de se réintroduire dans les pensées de tous et de réinstaurer un dialogue avec la plupart d'entre nous par l'ouverture et la disponibilité.

Flore Dallennes

63

## LIEU VIRTUEL

### CONSULTER L'INDUSTRIE

Il existe de multiples outils pour s'informer sur les métiers de l'industrie et plus largement rentrer en contact avec le secteur industriel. Que ce soit le site internet des entreprises, le portail de l'UTMM, le site de l'AFORP ou encore les CIO. Il est nécessaire d'unifier ces différentes plateformes existantes qui ont chacune leur discours sur l'industrie. Il nous paraît donc important de disposer d'un espace virtuel qui viendrait en prolongement et en complément du comptoir implanté dans la ville afin de créer une synergie entre les différents acteurs de l'industrie. L'idée est de permettre un lien direct entre le grand public et les industriels et de créer ainsi un espace de découvertes, d'échanges et d'informations ; également, de mettre en évidence l'industrie comme un réseau, d'établir une relation plus fluide entre les entreprises et les scolaires, les étudiants, les professionnels. Le site web facilite la prise de contact avant d'entamer une démarche de visite d'usine voire de travailler dans l'industrie. Il s'articulerait autour de 3 points importants : faire le lien, s'informer, échanger.

Un espace qui fait lien

L'usine se doit d'être ouverte au grand public et de favoriser les visites. Il est donc nécessaire de communiquer sur les horaires, le lieu voire même l'existence de cette visite. Le « comptoir-de-l'industrie.com » regrouperait les usines ouvertes au public et rassemblerait en un seul espace l'essentiel des informations dédiées à la découverte des entreprises. Il pourrait permettre une certaine classification des lieux de production selon le secteur et le domaine d'activité et avant toute chose de les répertorier.



L'idée de cartographier ces lieux permettrait d'avoir une vue d'ensemble du tissu industriel français, et de montrer l'industrie comme un secteur unifié. Il est également

65

important de permettre un retour (témoignage, livre d'or, poser des questions, y déposer des photos ?). L'entreprise a tout avantage à se montrer ouverte, elle tirera profit de ces retours. Le site sera autant utile aux visiteurs, en priorité aux jeunes potentiellement intéressés par les métiers de l'industrie qu'aux entreprises (RH, opérateurs...). Les



entreprises se repositionneront selon les « commentaires » reçus et valoriseront le travail effectué par les opérateurs. L'indépendance du site web vis à vis des entreprises nécessite une certaine honnêteté de la part des industriels.

Un espace d'information

Il s'agit de trouver sur le site les informations nécessaires aux métiers de l'industrie sans tomber dans une simple fiche descriptive mais plutôt de favoriser les témoignages et la mise en lumière de parcours professionnels. L'identification et la projection seront plus aisées vers une possible carrière dans l'industrie. Pour assimiler l'information et avoir une vision globale des métiers existants il est plus qu'utile de mettre en place des interfaces numériques simples et efficaces. L'objectif est de stimuler la curiosité et l'intérêt pour les métiers de l'industrie. Au delà de la découverte des métiers, il s'agit de montrer que l'industrie ne se limite pas à de la production mais qu'elle est aussi un lieu de rencontres, parfois même de challenges, de défis humains, intellectuels, sportifs. Il est important de montrer à l'internaute que travailler dans l'industrie, c'est faire partie d'une équipe et contribuer à une réussite collective. Il nous paraît aussi intéressant de réunir en un seul espace les différentes manifestations et événements en lien avec l'industrie : semaine de l'industrie, portes ouvertes d'écoles, journées d'échange au comptoir de l'industrie...

Un espace d'échange

Ce site doit favoriser l'échange entre les jeunes et les professionnels. Le parrainage virtuel paraît être un moyen efficace se sentir suivi et épaulé dans ses recherches et ses questionnements. Par suite, ce parrainage pourrait même amener l'internaute à rencontrer son parrain dans son cadre professionnel afin d'échanger, de découvrir et d'approfondir in situ son métier.

Cela permet aussi de revaloriser les savoir-faire des opérateurs et d'engager une dynamique de transmission au sein de l'entreprise. Il semble important de pouvoir être en contact avec un unique interlocuteur pour ne pas se sentir perdu dans la diversité des métiers et des orientations possibles. Cette nouvelle plateforme mise en place par un syndicat de professionnels permettrait aux différents acteurs qui font l'industrie de se rencontrer et de partager une dynamique commune allée à une meilleure communication qui serait force de proposition dans ce programme d'ouverture de l'industrie au public.

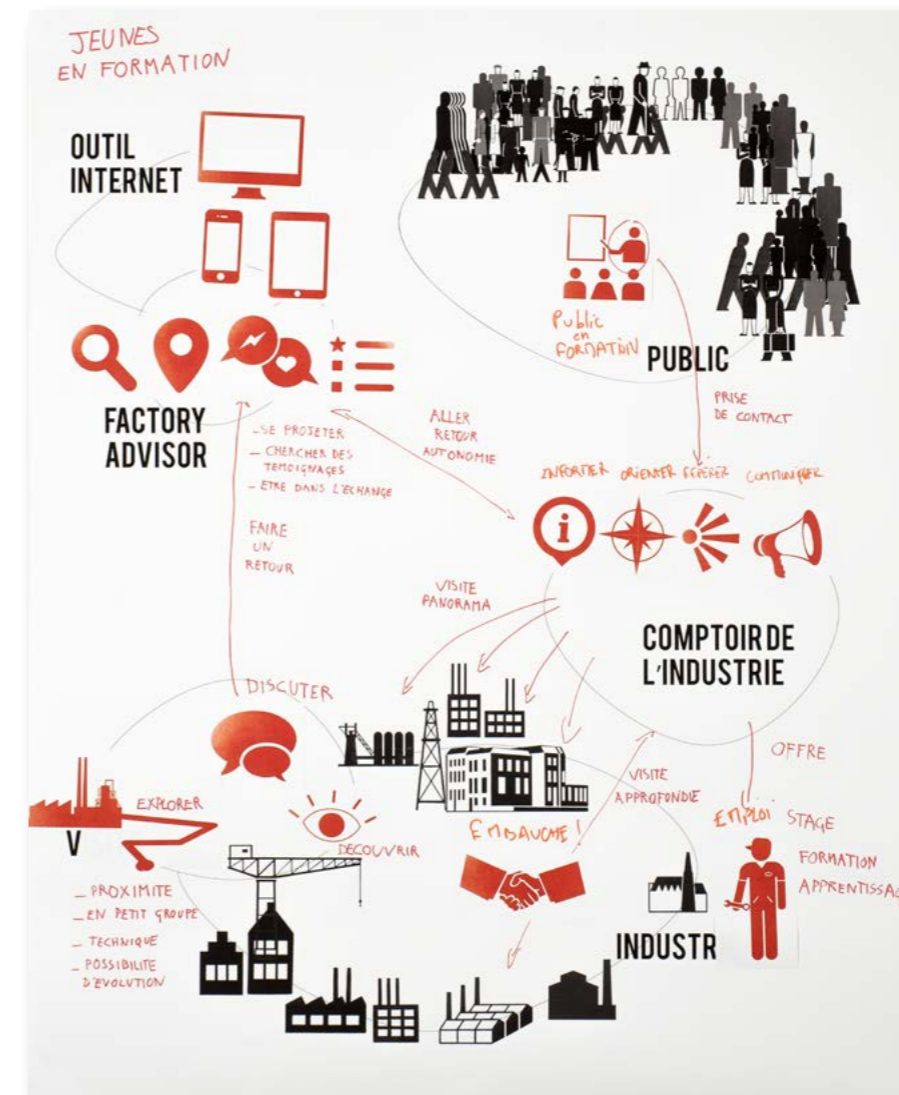
Il est nécessaire que l'industrie parle d'une voix commune.

Ugo Fiorita  
Baptiste Meyniel





## Scénarisation d'une relation entre l'industrie et son public \*



\* Aperçu de 3 des 8 posters, scénarii proposés aux partenaires comme pistes issues du travail de recherche des étudiants

Quand l'industrie sort des usines : une approche dynamique

Le travail de raffinement du contenu mené a permis de mettre en lumière une des faiblesses majeures de la visite d'usine : la relation qu'elle induit n'est qu'éphémère. La dernière partie de l'étude a donc porté sur la définition et la scénarisation d'une relation plus suivie entre l'industrie et son public, et sur l'ébauche de ce que pourraient être les outils adéquats.

les opérateurs, elles sont à la fois techniques mais aussi humaines, et mettent en avant les possibilités d'évolution du jeune dans l'entreprise.

4/ Grâce aux différents outils internet à sa disposition, chaque jeune a la possibilité de faire un retour sur le site Factory Advisor afin de communiquer sur ses différentes visites.

5/ Le site Factory Advisor permet aux jeunes de rechercher, de localiser une usine et de se faire un avis sur les différentes entreprises. Ainsi ils peuvent se projeter, chercher des témoignages et échanger.

6/ Un aller retour entre le Factory Advisor et le Comptoir de l'Industrie permet dès lors aux jeunes en formation une certaine autonomie dans leur différentes recherches. Le Comptoir de l'Industrie peut effectuer un suivi professionnel du jeune et met à disposition de chacun différentes offres (stages, formations, apprentissages, emplois)

### JEUNES EN FORMATION Baptiste Meyniel

Ce scénario met en exergue l'intérêt que peuvent avoir des tiers lieux tel que le Comptoir de l'industrie et le site Factory Advisor pour un public de jeunes en formation.

1/ Un professeur d'un centre de formation dédié aux métiers de l'industrie se rend au Comptoir de l'Industrie afin d'organiser une visite pour ses élèves. Ce tiers lieu est à sa disposition pour l'informer, l'orienter et lui communiquer un certain

nombre d'évènements susceptibles de l'intéresser.

2/ Le Comptoir de l'Industrie propose et organise, tout en facilitant l'accès aux usines, deux cycles possibles de visites : une dite « approfondie » qui consiste en une visite par mois dans la même entreprise, et une dite « panorama » qui consiste en une visite dans une entreprise différente chaque mois.

3/ Ces visites permettent aux jeunes d'explorer, de découvrir l'entreprise et de discuter avec des membres de l'usine. Elles s'effectuent en petits groupes pour permettre une certaine proximité avec



**DECOUVERTE – Hadrien Fouin**

Public : Jeunes, couples, retraités, personnes âgées etc... Public n'ayant pas de liens directs avec le monde de l'industrie. En recherche d'une activité touristique, d'un passe temps ou d'une vitrine à observer.

Comptoir de l'Industrie : Pignon sur rue. Les passants peuvent s'arrêter devant la vitrine et prendre connaissance des différents événements organisés dans leur ville. Le comptoir peut aussi informer les habitants par des campagnes de publicité locale (affichages, lettres, revue, tambours, etc...) en utilisant différents médias (radio, cinéma, TV, journal...). Le comptoir devient un lieu de passage, d'information et de regroupement pour les éventuels visiteurs, c'est une structure de tourisme industriel.

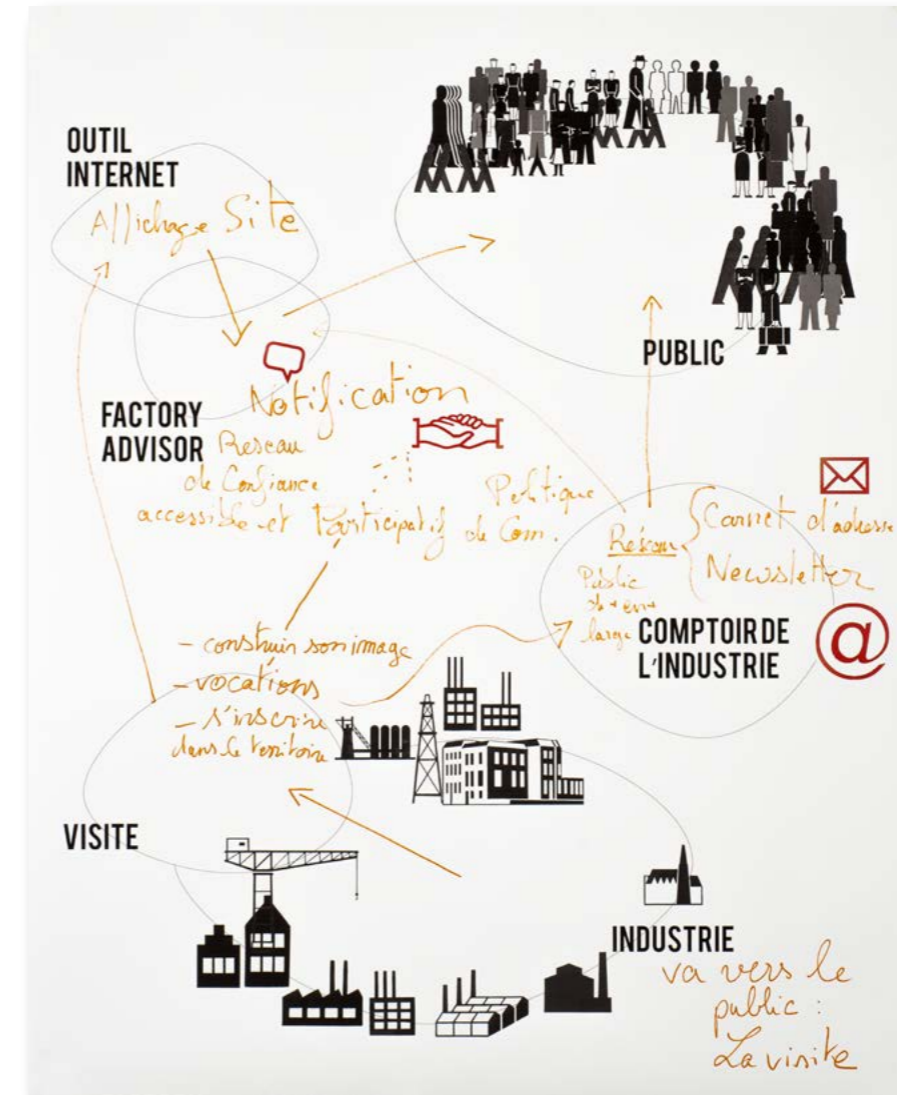
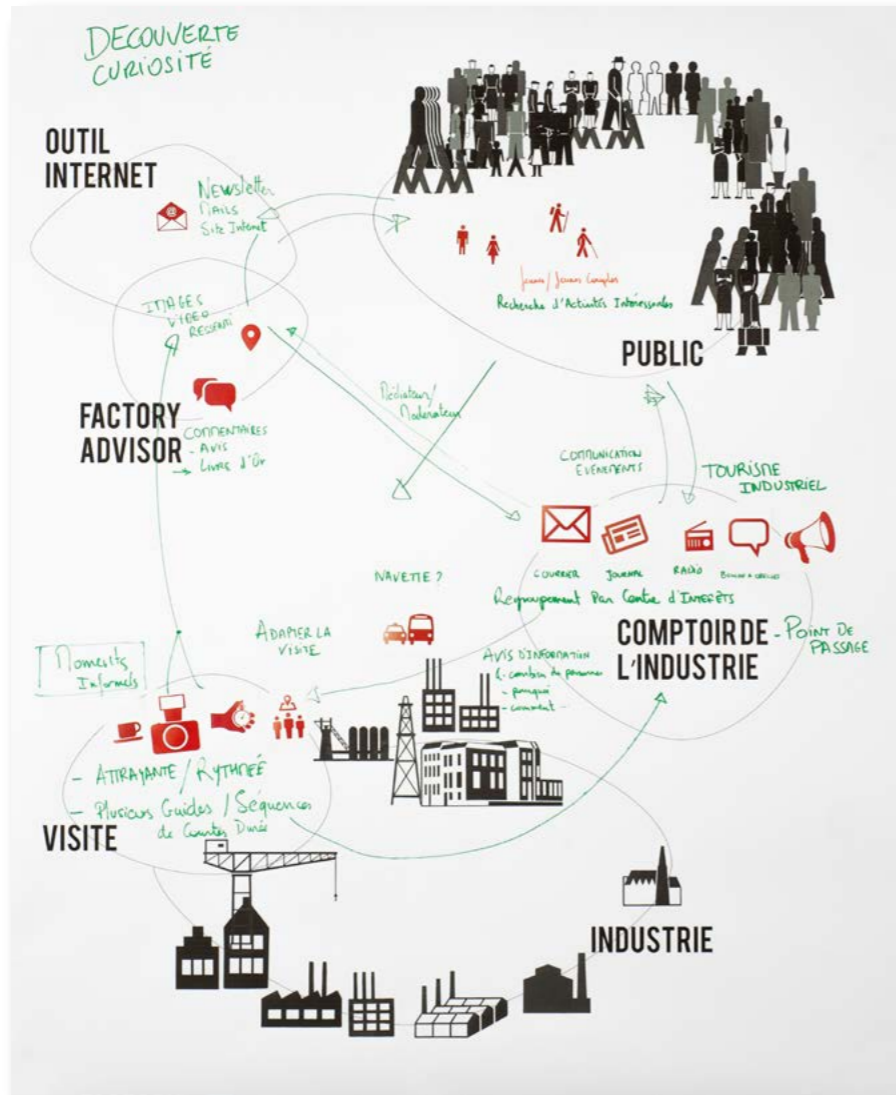
Outils internet : En parallèle, les utilisateurs peuvent recevoir une newsletter sur les événements, des informations et des liens vers les sites internet et le Factory Advisor.

Factory advisor : Les utilisateurs peuvent prendre connaissances des témoignages d'autres utilisateurs, avoir accès à différents médias (photos, vidéo, son etc...), échanger avec la communauté et être guidé vers le Comptoir de l'Industrie pour plus d'informations et réservation de visite. Ce dernier est le médiateur, modérateur du Factory Advisor.

La visite : Organisation du groupe et du transport sur site en amont au Comptoir. Regroupement par centre d'intérêts et avis d'information à l'usine concernée qui peut ainsi adapter sa visite au type de public concerné. La visite, puisqu'elle s'adresse à des gens peu intéressés à l'idée de rentrer dans le milieu industriel, se doit d'être attrayante, rythmée, avec des séquences de visite courtes et efficaces. Ce qui implique plusieurs guides avec une sorte de relais. Cette visite serait introduite et conclue par des moments informels tels qu'un café et un repas.

Visite > Factory Advisor : Les visiteurs peuvent donner, et échanger leur avis ainsi que le contenu de leur visite sur le Factory Advisor. Ils peuvent recommander ou non cette visite. Ils peuvent laisser leur témoignages, comme sur un livre d'or.

Visite > Comptoir de l'Industrie : L'usine peut revenir vers le comptoir pour poster, afficher des offres d'emplois, de formations, et des événements (portes ouvertes, visites etc...). L'usine peut consulter le factory advisor pour élaborer et améliorer (si c'est nécessaire) la visite de son usine selon les témoignages des visiteurs.



**L'INDUSTRIE VA VERS LE PUBLIC PAR D'AUTRES MOYENS QUE LA VISITE – Flore Dallennes et Camille Waligora**

Outre la communication des visites sur son site, l'entreprise y propose stages, emplois, formations ; elle utilise également le Factory Advisor, déclencheur de notifications, tel une boussole qui permet à n'importe quel utilisateur d'avoir accès à des informations provenant de plusieurs sites sous forme pré-triée.

Le Comptoir, lui, relie ses offre d'emplois, de stages ou de formations avec les fiches métiers qu'il propose. Il a l'avantage d'être un lieu identifié qui instaure une relation de confiance avec le public.

Une autre voie que la visite pour s'ouvrir au public est l'offre d'évènements. Par le Factory Advisor on divulgue l'information de manière large.

Le comptoir servira de lieu d'accueil à ces divers événements : conférence, présentation de produits, de recherches, compte rendu ou exposition de projets, occasion pour l'industrie de communiquer directement dans un cadre familier et de proximité avec le public. Pour sensibiliser le jeune public, plusieurs entreprises peuvent aussi se regrouper et mettre en place un partenariat à long terme (sur plusieurs mois), comprenant par exemple une série de visites, des exposés faits par des intervenants formés, un parrainage, un projet. Dans ce cas, le Comptoir serait chargé d'utiliser son réseau pour la mise en relation de l'industrie avec un groupe scolaire intéressé. Il servirait, là aussi, d'intermédiaire.





## **PARTENARIATS ET QUESTIONS DE RECHERCHE**





## Découvrir l'industrie

par **Christine Gallot**,  
directeur de la communication,  
UIMM

L'UIMM est engagée depuis 3 ans dans un programme de communication au service de l'image de l'industrie avec pour objectif de contribuer à aider les entreprises industrielles à trouver les compétences dont elles ont ou dont elles auront besoin demain pour se développer.

Le contact avec l'ENSCI et ses jeunes designer a permis à la fois de « challenger » l'ambitieux dispositif déployé depuis 3 ans sous la signature « des industries technologiques » et d'en vérifier la cohérence en donnant à voir à un regard extérieur, différents matériaux (films, argumentaires, visuels..) qui ont pu être confrontés aux études menées par l'UIMM en amont de ce projet.

Le travail sur « la visite d'usine » proposé par La Fabrique est venu rencontrer notre recherche d'amélioration continue de nos actions.

Nous savons qu'en effet c'est le contact avec la réalité de l'industrie ou bien la rencontre avec quelqu'un qui y travaille qui constitue le levier de l'évolution souhaitée en particulier auprès des jeunes.

Il était normal d'essayer d'optimiser et de renouveler ce type d'action très largement pratiqué mais pas toujours ressenti comme suffisamment impliquant .

Au vu des premières restitutions du travail réalisé par l'ENSCI l'enseignement qui se dégage c'est de considérer la visite comme l'un des éléments d'un dispositif d'information et de communication (un café de l'industrie pour aller à la rencontre, un site pour renseigner sur les métiers et les formations, des visites pour

voir la réalité d'univers méconnus, facebook pour témoigner échanger évaluer...) .

Il apparaît important de s'intéresser aussi à ce qui se passe en amont, pendant et après la visite et à multiplier les points de contact avec une posture et un discours cohérent.

Pour l'UIMM la suite immédiate de ce travail sera de nourrir la réflexion et le programme de communication des années à venir. Bien sûr l'expérience pourra se renouveler sur d'autres sujets. ■

## Un regard fécond pour l'Aforp

par **François Lacoste**,  
directeur de la communication,  
Aforp

L'Aforp organise des visites d'entreprises dans un triple objectif :

- Faire connaître les métiers industriels auxquels préparent ses formations ;
- Faire découvrir ses installations (ateliers, machines) parmi les premières en France ;
- Entretenir une notoriété qui est notre premier vecteur de recrutement.

Ces visites s'adressent aux jeunes et à leurs parents, aux prescripteurs (réseau jeunes, CIO, collègues, structures d'accueil et d'insertion pour personnes en difficultés) et visent à créer un flux de candidats pour alimenter nos sections (nous intégrons environ 800 jeunes par an, nous considérons qu'il faut en voir trois fois plus).  
Un bon sourcing est la première condition de réussite de notre activité.

Le regard extérieur des étudiants de l'ENSCI, qui appartiennent à la génération qui est notre cœur de cible, a mis en évidence les points suivants :

- L'environnement de la visite (préparation amont, accès au site, accueil, signalétique, congé et goodies) n'est pas suffisamment travaillé

- L'accent est mis uniquement sur les savoir-faire, les gestes professionnels, l'ergonomie des postes de travail, les matières et les produits. La « vie » dans l'entreprise n'apparaît qu'en creux ce qui suscite des interrogations et peut renforcer les préjugés (métiers difficiles, conditions de travail peu valorisantes etc.)

- La convivialité est bridée par les contraintes de sécurité, de confidentialité et la « quasi » absence de contact direct entre les opérateurs et les visiteurs (caractère « institutionnel » de la traversée de l'entreprise sous la guidance trop méthodologique d'un cadre ou d'un représentant de la direction) : les opérateurs ne « racontent » pas une histoire, on les montre en train de faire.

Nous souhaitons vivement collaborer avec l'ENSCI de la façon suivante :

- À très court terme, tirer les enseignements du carnet de recherche et travailler avec les étudiants volontaires sur nos visites et nos Journées Porte Ouverte ; le cahier des charges sera vite écrit et un protocole de visite peut selon nous s'élaborer rapidement en prenant en compte toutes les remarques précédentes et en proposant des solutions simples et réalisables.

- Nos apprentis associés à ce projet s'ouvriront à la dimension design dans une double approche intuitive et concrète qui leur conviendra très bien.

- La production d'outil pour aménager les espaces (scénographie, mobilier et signalétique) fournira l'occasion de travaux conjoints en ateliers qui peuvent déboucher sur des partenariats ultérieurs (projets menés en commun à l'initiative de l'ENSCI ou de l'Aforp).

- Enfin, en 2013 L'Aforp va reconsidérer toute sa communication digitale et son mode de présence sur l'internet et les réseaux sociaux. Dans ce domaine-là, aussi, nous sommes très tentés par une collaboration avec l'ENSCI dont les contours restent à définir. ■

## Retour sur un partenariat

par **Thierry Weil**,  
délégué général  
La Fabrique de l'industrie

Confrontés à la visite de quelques usines, les élèves designers ont regretté le caractère ponctuel de ces expériences et recommandé la construction d'un lien dynamique, s'inscrivant dans la durée, entre l'industrie et ses publics.

Dans une visite d'usine standard en effet, comme dans le théâtre classique, on respecte la règle des trois unités : de temps, de lieu et d'action. Le visiteur, ou le groupe de visiteurs, passe environ deux heures dans l'enceinte de l'usine à découvrir étape par étape la production d'un objet. Or, les élèves designers, sans vouloir briser le lien précieux qui se crée lors de cette rencontre avec les hommes, les processus, les matières et les espaces qui font l'usine, souhaitent prolonger cette rencontre. Ils proposent que le public puisse se préparer à la visite avant, repenser à la visite après, rencontrer l'industrie dans sa vie citadine quotidienne, partager ses impressions sur les réseaux sociaux... avec un maximum de fluidité.

Les élèves designers proposent donc de créer des espaces de médiation en dehors des murs de l'usine. Ils proposent notamment deux dispositifs complémentaires mais très différents, le « Comptoir de l'industrie » et un « Factory advisor ».

Le « Comptoir de l'industrie », mélange d'office du tourisme industriel et de centre d'information sur l'industrie et ses métiers, est un dispositif mutualisé que peuvent mettre en œuvre des fédérations ou des chambres consulaires. On imagine cependant qu'il sera difficile d'implanter ce coûteux dispositif institutionnel au-delà des centres de quelques grandes agglomérations. Les industriels des territoires concernés y retrouveront-ils leur

diversité ? Les publics s'approprieraient-ils ces lieux ou les percevraient-ils comme des initiatives de propagande ou des bureaux de recrutement ? Au-delà des questions qu'on peut poser sur la pertinence ou la faisabilité du dispositif imaginé, la proposition des élèves traduit le désir que l'industrie, dont les usines sont souvent situées dans des périphéries urbaines difficilement accessibles, vienne à leur rencontre, avec des vrais interlocuteurs de chair et d'os.

La proposition d'un « factory advisor » semble plus facile à mettre en œuvre à grande échelle et permet de toucher la part croissante de la population « connectée ». Hybride d'initiatives comme « great place to work » et « Tripadvisor », un tel guide interactif et participatif sur les entreprises tire sa crédibilité du nombre et de la diversité des contributeurs. Si les entreprises peuvent s'inquiéter d'être ainsi « notées » par leurs visiteurs ou leurs employés, elles peuvent faire d'un tel dispositif un puissant facteur de progrès si elles savent tirer parti du miroir qu'on leur tend. Celles qui sont les plus attractives bénéficieront d'une publicité méritée, les autres sauront ce qu'elles peuvent améliorer pour susciter l'intérêt d'éventuels candidats et la sympathie de leur environnement. La plupart des entreprises industrielles gagnent tellement à être mieux connues que plus de transparence ne peut que les servir. ■



## Quand un studio d'expérimentation redessine la visite

**Un regard poétique pour une refondation conceptuelle**  
par **Sophie Pène**,  
directrice de la Recherche,  
ENSCI – Les Ateliers

Comment sont reçues par les étudiants les propositions issues d'un partenariat ? Comment à la suite des premiers entretiens une idée se met-elle en place ? Comment les descriptions et les impressions commencent à faire récit,

du salon signifie pour nous que, des choses que l'on fait, il faut parler : il y a l'expérience du monde, cela donne envie de faire des choses, de ces choses on parle et cela nous mène vers d'autres choses, à dire et à faire. Inviter des élèves à discuter de l'industrie, c'était offrir à l'expérience des lieux très divers, certains ultra-modernes, d'autres prestigieux et imprégnés de notre grande histoire industrielle, d'autres encore exprimant clairement les difficultés et les batailles en cours de l'industrie

« [...] il y a l'expérience du monde, cela donne envie de faire des choses, de ces choses on parle et cela nous mène vers d'autres choses, à dire et à faire. »

être repris et varier d'une semaine à l'autre, au fil du semestre ? Comment les intuitions, les projections, sont-elles mises en jeu ? Comment se dessine le rôle des commanditaires, partenaires, réseau de contacts, qui se trouvent ainsi embarqués, par leurs attentes, leurs réactions, leur déplacements et recadrages dans l'élaboration du projet ?

Telle qu'elle s'est installée à l'ENSCI – Les Ateliers, en relation avec la pédagogie, la recherche en design, discrètement présente aux côtés de l'atelier, s'apparente à une ethnographie du quotidien.

L'ENSCI – Les Ateliers se dépeint volontiers comme une fabrique et comme un salon, non pas tantôt l'un tantôt l'autre, mais les deux ensemble : comme si le salon savant du XVIII<sup>e</sup> siècle avait la possibilité de se mixer avec l'atelier de Caron, horloger du roi, père de Beaumarchais, artisan mais aussi grand lecteur et amateur de sciences. Madame du Châtelet et Voltaire accueillaient poètes et savants, décortiquaient les nouveaux savoirs, exerçaient une fonction critique, discutaient de l'époque et, ce faisant, la fabriquaient. L'image

française. De ces visites ils ont tiré des images, des esquisses, des photos. Et cela a donné un nouveau cadre à la visite, étirant l'industrie bien au-delà des simples murs et posant la question de sa présence symbolique et imaginaire dans notre culture, et des moyens de la faire exister, de la représenter, de rendre tangible son importance pour notre société dans des territoires péri-urbains, dans les centres villes, dans les réseaux sociaux.

### **Le salon et la fabrique : une recherche en atelier**

Le laboratoire de l'école, composé de doctorants, de post-doctorants, de quelques enseignants chercheurs associés, est souvent présent dans les actions pédagogiques. Indépendamment du laboratoire comme tentative institutionnelle, il y a dans l'école une fonction « laboratoire » de métabolisation constante que la « recherche » en tant que métier ou fonction ne fait que soutenir et noter.

Car l'enjeu est de faire connaître la création comme processus d'innovation. Notre culture, et nos politiques publiques, ont beaucoup misé sur une R&D technologique. Ses relatifs succès ont suggéré à celle-ci un complément, le *user*

sur lequel on tente de fixer la conception, qu'on invite à tester ce que l'on a conçu pour lui. Cela ne semble pas parfait.

En France il y a des mots pour parler de l'organisation, des processus, des structures. Il y a des mots pour parler du management, du dialogue social et de leurs rôles pour la productivité. Il y a des mots pour parler de l'innovation dans la compétition économique internationale. Il y a des mots pour parler de la production, des produits, du packaging, et de la satisfaction des consommateurs. Il y a peu de mots pour parler de la conception innovante, et ces mots-là sont vite écrasants. Il y a encore moins de mots pour parler des processus créatifs, autrement que comme une fonction d'appui, ou à l'inverse comme une intuition aléatoire et non réitérable. À l'ENSCI nous sommes en quête d'une théorie de l'innovation par la création, et nous essayons d'y contribuer. Avec une conviction: les designers ne sont ni artistes, ni ingénieurs, ni un mélange des deux. Ils sont designers. À nous de vivre l'expérience.

### **Une trajectoire, des expériences**

Quand un studio d'expérimentation se monte, on prévoit des étapes : une découverte, une immersion, une esthétique, des sons, des images, de la marche à pied, des adresses à chercher, des machines à regarder de près. Il n'y a pas à proprement parler de cahier des charges. Le groupe traverse une série de questionnements et les matérialise.

C'est que cette innovation créative suppose un milieu, une temporalité, des équipements, des modes de relation. En quelque sorte le groupe d'étudiants et de designers encadrants prend du temps pour s'imprégner du domaine. C'est ce temps qui va permettre de déplacer les idées reçues, de réinterpréter les compréhensions convenues.

Former à la création, comme on le fait à l'ENSCI, implique un regard tout à fait particulier sur le temps long et discret de l'amont créatif. C'est ce temps-là que la recherche observe et accompagne. Avec Simon d'Hénin et Véronique Baudier, un chemin commun a fait se succéder les visites d'usine, les séances de discussion, appuyées sur des récits, des ébauches, des schémas, des photos à regarder, quelques conférences, les rencontres avec les partenaires de la Fabrique de l'Industrie, de l'UIMM, des entreprises ou centre de formation qui nous accueillaient. De ce semestre d'échange sont sortis des propositions, des prototypes. Il est question maintenant qu'elles soient mises à l'épreuve et prolongées dans l'espace d'une usine et d'un milieu urbain avoisinant. Cette note apporte quelques commentaires sur le sens de cette collaboration et les énigmes auxquelles elle a donné forme.

### **Futur connu, futur inconnu**

La relation entre la Fabrique de l'Industrie et l'ENSCI – Les Ateliers s'est établie sur une sensation, celle de l'écart entre ce que l'on prétend chercher et la façon dont on le cherche : on cherche des voies nouvelles avec les instruments de nos échecs, les discours de la maîtrise des faits par l'interprétation. Quand on écoute les experts du futur, on se demande quel monde nouveau pourrait sortir de descriptions maîtresses. Nous arpentons un univers très dessiné. Que ce soit la bataille des chiffres, les arts de la prospective, la relation entre économie et politique, les facteurs sociaux, la formation et la démographie, la triste expérience de la désaffection de l'industrie par les Français, tout semble déjà visité, si bien écrit et dominé que les rares failles sont aussitôt comblées par une parole vive, un esprit qui surprend, une information rare. Et l'on se demande quelles actions peuvent sortir de ces données sinon quelques variations de taux et

quelques dispositifs d'impulsion, alors même que nous rêvons tous d'un new deal radical qui remette chaque humain dans l'énergie du projet.

Nous voici lancés dans le projet d'inventer un futur inconnu, de démentir les scénarios de la menace et de l'impasse. Mais le futur connu est déjà fort comme une histoire. C'est l'hyperprésent que nous fréquentons chaque jour, celui des échecs et des innovations limitées, des success stories qui n'ont rien changé, et sont restées à l'échelle que l'on ne veut pas : les petites histoires à raconter, qui

**Notre énigme de départ : on aime visiter les usines, on (dit qu'on) n'aime pas y travailler**

Tous nos demandeurs avaient été fermes : il s'agissait de la visite d'usine. Il est vrai que lors des discussions préparatoires, le thème éveillaient l'intérêt de tous. Les dirigeants d'entreprise et les cadres d'industrie avaient tous de grands souvenirs de l'impact émotionnel et cognitif de la visite, des visites qu'ils avaient organisées, des visites vécues. Dans le bureau de Monsieur Mathonnet, à Eurocopter, une photo de Louis Gallois entouré d'enfants de La Courneuve rappelle une visite mémorable au cours de laquelle Louis Gallois a présenté cette illustre fabrique d'hélicoptères à 600 enfants.

Qu'il s'agisse du grand public interne, les salariés, leurs familles, les partenaires, les visiteurs locaux, ou de visites techniques, les portes ouvertes sont toujours festives et inoubliables. Même son de cloche du côté des visites techniques et scientifiques. L'usine est un lieu magnétique où l'on vient regarder le travail humain, et ses instruments.

Parallèlement à cette conviction heureuse, un sentiment beaucoup plus triste : 75 000 emplois non pourvus dans l'industrie française, qualifiés, passionnants, plutôt bien payés. Des métiers auxquels on peut être formé. Des évolutions possibles. Un intérêt technique. L'apprentissage, l'alternance, plusieurs accès à des certifications et à des diplômes. Des savoir-faire qui peuvent combler. Eh bien non, personne, en tout cas pas assez de jeunes sans emplois, ne veut venir à l'usine. On connaît la litanie des motifs. Mais quand même.

Bien qu'il n'ait jamais été question d'investir la visite comme le médium ou l'événement

**«Cela est conforme à l'exercice du design de glisser un futur non connu, non imaginé, dans la masse du futur probable déjà écrit par la prévision.»**

n'ont pas inversé la fatale pente de nos déficits d'emplois et de balances commerciales, et se résumeront à un bonus et à une étude de cas pour les manuels de gestion de l'innovation.

#### Essayer le design

Le conseil d'orientation de la Fabrique de l'Industrie a tenté avec nous un pas de côté. Il a fait une place à la création industrielle. Ainsi l'UIMM a-t-elle rencontré quelques designers pour risquer une démarche sensiblement différente des expériences de communication sur l'attrait de l'industrie. Ensemble, la Fabrique de l'Industrie, l'UIMM, l'AFORP, Eurocopter, nous avons fait le pari que l'on peut reprendre souffle dans ce contact avec des jeunes créateurs, qui allaient avec simplicité proposer des vues inattendues. Cela est conforme à l'exercice du design de glisser un futur non connu, non imaginé, dans la masse du futur probable déjà écrit par la prévision.

capables d'inverser une telle tendance, le contraste entre cette charge affective et ce retrait effectif a été une énigme de départ qui a donné à notre travail un arrière plan : ce que l'on voit / ou ne voit pas dans la visite peut-il conduire vers la façon dont les Français comprennent l'industrie ? Entre ce que l'industrie veut ou croit montrer d'elle-même, et ce que les designers perçoivent au cours de la visite, y a-t-il des pistes ? Peut-on formuler des idées qui changeraient le sens de la visite. Il ne s'agirait plus de comprendre l'usine mais de visiter l'industrie, en quelque sorte. C'est-à-dire de considérer l'usine comme l'élément visible de l'industrie, un élément saillant sur le fond de nombre d'éléments invisibles, symboliques, économiques, techniques, scientifiques. Des éléments que le design de la visite pourrait, peut-être, rendre sensibles.

#### Le design de la visite. Ce que nous savons de la visite

Le thème de la visite n'est pas étranger au design. Une visite qui signifie « exploration », « découverte ». L'illustration la plus courante est bien sûr la visite du musée. L'exposition, au sens de dévoilement, d'agencement, ordonne pour le visiteur les conditions d'une émotion esthétique et d'une interprétation. En ce sens, toute visite est une confrontation à une exposition. Le trajet de la visite expose le regard à la rencontre avec des objets, des personnes, cela de façon à découvrir, éprouver, comprendre, mais aussi être bouleversé, transformé. A l'heure actuelle, les études muséales s'efforcent de renouveler la visite canonique. La visite est au cœur des questions de recherche : la visite physique est transformée par l'existence parallèle des bases numériques d'objets. La posture du visiteur a changé. Il n'attend pas tout du musée. Il sait qu'il peut trouver via son smartphone une information immédiate sur un artiste, une œuvre, l'histoire d'une collection. Nous sommes

entrés dans l'économie de la contribution. Le visiteur attend d'être sollicité. Il espère contribuer : traduire un cartel dans une autre langue, rencontrer au musée des gens qui ont les mêmes goûts que lui, produire une vidéo, présenter une photo sur une cimaise numérique. Les musées sont investis par les réseaux sociaux. Toute visite peut se préparer. Elle peut aussi se prolonger par une exploration numérique. Il y a une version numérique du musée dont le statut est ambigu. Ensemble visiteurs et personnels des musées tâtonnent pour inventer la visite du XXI<sup>e</sup> siècle.

La transmission des techniques de conception et de production a été un enjeu du musée du XIX<sup>e</sup> siècle. Les musées scientifiques, techniques, d'industrie, tels que le musée des Arts et métiers, ou celui des Arts Décoratifs, ou encore la Cité de la Céramique, sont issus de la volonté de transmettre des savoirs et des techniques. Le choix des œuvres est le reflet de politiques d'achat successives et traduit ce qui, à un moment donné, a représenté une innovation, une originalité, une singularité ou une exemplarité. Le musée est en quelque sorte un conservatoire des émergences. La visite tente d'être un révélateur des émergences.

#### Jugement de goût et training critique

Cette visée didactique du musée est battue en brèche. Les visiteurs ne veulent plus seulement écouter un guide et regarder en silence : ils veulent toucher, être émus, jouer, travailler dans le musée. Ils veulent poser des questions inattendues sur les matériaux, l'histoire des achats, les propriétaires successifs ; des données que se réservaient en quelque sorte les érudits. Ils savent ou pressentent que l'information est disponible, dans le musée ou hors du musée, dans cet énorme second musée hors les murs que représentent les bibliothèques numériques. Dans une telle configuration, à quoi sert la visite réelle, hic

et nunc ? Elle est un événement catalyseur de tout le travail critique implicite, tacite, latent du visiteur.

#### La visite comme fantasmagorie d'une époque

Le numérique est ici une métaphore parmi d'autres possibles pour exposer une « fantasmagorie » moderne, au sens de Walter Benjamin : un moyen par lequel une époque parle d'elle-même, et d'une architecture de la connaissance et de l'esthétique, des lignes de lumière et de savoir qui la caractérisent.

Dans Paris, Capitale du XIX<sup>e</sup> siècle, et dans le Livre des passages, Walter Benjamin fait du « passage » le symbole même d'une époque, la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et le Paris industriel et commercial : en visitant ces galeries, on découvre les vitrines commerciales, on jouit des plaisirs de l'objet exposé et des désirs et

La visite éveille à une vision. Elle met dans un état d'hypersensibilité. Au-delà de l'expérience directe de la chose vue, elle provoque une sorte de renversement. Elle est un travail grâce auquel des éléments de sens vont jouer, et qui vont déborder la perception objective.

#### L'actionnaire, le serviteur et le manant

Pour peu que l'on accepte de transposer la métaphore de la fantasmagorie à notre thème, la visite d'une usine pourrait être conçue comme un passage, c'est-à-dire un lieu-moment d'un transfert qui active la compréhension, grâce à ce qui est montré, et propulse le visiteur dans son époque. La visite d'usine, à l'instar de la traversée d'un passage, manifeste-elle les questions de l'époque ? En la visitant comprend-on ce qui caractérise l'industrie et annonce son futur ? Dans la relation à l'industrie, les élèves designers sont, et c'était

un constat de départ, dans une situation paradoxale : ils se forment à la création industrielle. Mais ils

travaillent à distance de l'industrie. Les modes de production les concernent, mais ils ne les considèrent pas comme un ensemble organisé et significatif. Ils les approchent objet par objet, en relation avec la faisabilité d'un projet. L'empreinte environnementale de l'industrie les préoccupe. Pour eux comme pour nous tous, la crise financière de 2008 a laissé une défiance qui associe stratégie boursière et industrie, la finance jouant contre le travail. Leur goût pour un modèle de travail artiste traduit le sentiment que la liberté individuelle est entravée par la subordination du contrat et que la créativité est menacée par un collectif hiérarchique. Ils veulent faire leur métier en circuit court, en relation duale avec un commanditaire. Cette ambivalence pourrait se résumer par une certaine allergie aux lieux de pouvoir, dont l'industrie serait un haut lieu,

les rôles s'y résumant ainsi : l'actionnaire (qui reçoit les gains et tire les ficelles), le serviteur (à qui les commandes du profit sont déléguées, le cadre, l'ingénieur, le commercial) et le manant (celui qui produit). Aucun rôle n'étant désirable, chacun d'entre nous est un visiteur de l'industrie qui fait tout pour entrer sans toucher et ressortir sans être pris. Ce qui ne l'empêchera nullement de regarder, comprendre, admirer les procédés que l'on déploiera pour lui. Mais dans ce cas la visite reste une anecdote qui ajoute à ce que nous savons, sans étendre nos moyens de dire, être et faire. Donc une visite sans passage et sans fantasmagorie.

C'est sur cette toile de fond que la visite d'usine se déploie, expliquant peut-être que l'intérêt et la curiosité explicites ne changent rien à un scepticisme fondamental. Ainsi la visite si réussie soit-elle n'ébranlerait en rien le « Cause toujours » qui habite le spectateur silencieusement critique des constructions médiatiques (télévisuelles, publicitaires, touristiques, scolaires).

#### Le design comme tentative de représenter « autre chose »

Sans réduire le travail des designers à un essai de visite augmentée, je voudrais reprendre certaines de leurs propositions pour qualifier la trajectoire qu'eux-mêmes ont effectuée.

De toute évidence, l'enquête sur la visite s'est amorcée comme la résolution d'une énigme. Elle n'a pas visé à améliorer la visite, mais à la qualifier, pour une époque donnée, à saisir ce qui fait événement dans la visite. L'enquête a également différé la possibilité de raisonner selon des catégories de public. C'est pourquoi les échanges durant les rencontres d'étape avec les représentants de la Fabrique de l'Industrie, de l'AFORP, d'Eurocopter et de l'UIMM étaient déterminants : la matière de

la visite, la visite comme matériau esthétique, était décomposée, pour être redessinée. Très vite, la visite s'est présentée comme un trajet qui commence avant l'entrée dans l'usine et continue après la sortie. Ce que l'on apporte et ce que l'on remporte étant considérés comme déterminants. Si la visite conduit vers l'usine actuelle, c'est bien l'industrie de l'époque qui est présentée. Deux propositions, le Comptoir de l'industrie et Factory Advisor, expriment une préoccupation issue des expériences et des discussions : comment transformer l'industrie en bien commun, dont l'usine n'est pas le seul garant ? Il est frappant de voir que la compréhension du travail technique qui est l'attraction essentielle de la visite idéale, a été associée au plan plus abstrait des valeurs de vérité (de ce qui est montré) et de justice (de la symétrie des échanges). En déléguant au visiteur un travail de qualification de la visite (Factory advisor), il s'agit sans doute de faire jouer l'émulation par des avis quantitatifs et qualitatifs, un exercice associé à tous les comportements de consommation. Mais il s'agit de transformer l'objet usine et d'en faire un lieu aussi bien investi qu'une bibliothèque, un hôtel, un service urbain. On confie à une communauté sociale aléatoire le soin de faire exister la question de la visite d'usine comme un acte familier et récurrent. Chacun d'entre nous devient ainsi responsable et répondant de l'industrie. Le Comptoir de l'industrie confie une délégation à la communauté locale. C'est dans la vie que l'image permanente et insistante de l'industrie se construit. En somme les designers proposent des préalables au shoot de la visite. Pour que ça marche, il faut une présence persistante de l'industrie, et une présence qui soit portée par un réseau social, celui du territoire que l'entreprise a jardiné. On peut lire ce déplacement de la commande comme une esquivance ou une manie professionnelle. Telle la Lettre volée d'Edgar Poe, les designers montrent ce qui est évident. Mais on peut aller et venir devant la lettre

## « Comme une lanterne magique qui désoriente dans le renversement des images[...] »

imaginations de modes de vie qu'il suscite. Par leur architecture, on comprend les principes d'utilisation des techniques et des matériaux, le fer et le verre. On comprend la parenté entre la galerie, la gare, les bâtiments industriels. Le passage est un moyen transfert concret et symbolique. Il représente une maquette du monde industriel et de ses réseaux de communication à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Le passage exerce un pouvoir magique de transformation sur le visiteur. Il le met à niveau de son époque. Pour expliquer cette thaumaturgie, Benjamin prend l'image de la fantasmagorie. Comme une lanterne magique qui désoriente dans le renversement des images, le passage rassemble la grammaire d'une époque et transforme le piéton durant le bref déroulé de la flânerie.

posée sur la cheminée sans la voir. Visiter une usine, cela peut sembler évident. Mais on escamote sans le vouloir les points clés qui lui donnent son sens : la visite ne peut pas être redessinée sans que les valeurs porteuses soient affirmées dans le cadre social courant, dans la ville, au quotidien.

La visite d'usine n'est pas détachable d'une question de l'époque : le travail ouvrier ne peut pas se regarder sans que le statut (moral, juridique, de pouvoir) de ce travail soit explicite. Faute de quoi c'est un spectacle qui se regarde au premier degré. L'usine est une réalité physique augmentée du réseau lui aussi physique de ses fournisseurs et sous-traitants.

Ceux-ci semblent ne pas avoir de présence matérielle, mais tout indique leur existence dans les murs de l'usine. Car l'activité est en quelque sorte pilotée ou justifiée par leur existence.

Nous voici au point qui rend compte du paradoxe entre une visite d'usine qui enchante et une vie dans l'industrie qui n'est pas désirée. À voir comment cela peut continuer. Les premières propositions faisant prototype, il devient possible de traiter la mise en oeuvre et scénographie d'une visite réelle. Le terrain de la réalisation concrète du design de la visite est aménagé.

## «Nous voici au point qui rend compte du paradoxe entre une visite d'usine qui enchante et une vie dans l'industrie qui n'est pas désirée.»

Cette difficulté est symptomatique de l'exercice du design. On croit souvent qu'il a pour finalité

L'usine physique est traversée par l'énergie d'une stratégie que «l'on fait semblant» de considérer comme un objet non présent.

Comment l'usine, en se faisant visiter, peut-elle exprimer ces éléments immatériels et intangibles sans sombrer dans un exposé littéral tout à fait impossible ? Au fond la question traitée par les designers s'est élargie malgré eux, mais elle est désormais pleinement posée : la visite d'usine ne peut pas se détacher de son cadre de compétition mondialisée, de son histoire et de son futur. Elle ne peut pas non plus être dissociée du cadre moral de l'autorité, des régimes de pouvoir et de vérité. Elle est liée aux acteurs présents. Mais elle est aussi habitée par les personnages externes.

de dessiner des objets pertinents pour l'usage. C'est vrai. Mais pour cela il passe par des préalables. Il fait partie des métiers de création qui se nourrissent des questions brûlantes d'une époque. Il soulève les contradictions, qui sont refoulées et bloquantes. Ce faisant il accède à son domaine, rendre tangible grâce à un dispositif objectif le sens de ce qui se trame en secret, ici de ce que tisse l'industrie, qui passe par le spectacle de l'atelier mais ne s'y limite pas. La nouvelle visite dépend donc d'une sémiologie de l'industrie repensée et réinvestie par des visiteurs et des acteurs permanents, sur les lieux de travail, dans la cité et dans les territoires jardinés par les usines, pour faire un lien vers l'étude de la Fabrique coordonnée par Cathy Dubois... ■



## *L'originalité du projet*

C'est vers une exploration sur le terrain couplée à une réflexion inédite que nous a entraîné ce « chantier » : re-penser la visite d'usine comme fil rouge entre un public jeune ou prescripteur et l'industrie, telle qu'elle existe sous ses différentes facettes... les métiers et les hommes qui y travaillent, les machines et les outils constitutifs de l'usine, de l'atelier, du labo, de l'entrepôt, des bureaux... un fantastique creuset de création, de fabrication, une alchimie technologique en perpétuelle évolution qui produit l'univers dans lequel nous évoluons...

Le monde industriel, souvent démesuré et complexe, inquiète, repousse ; il fascine aussi. Longtemps en charge du centre de ressources de l'école sur les matériaux et mises en oeuvre, j'ai organisé de nombreuses visites d'usines avec les enseignants sur diverses thématiques... métallurgie, bois, plastiques, traitements de surface, verre... ; ces immersions, parfois impressionnantes comme à Dunkerque sur l'immense site d'Arcelor (non encore Mittal) où l'on est plongé dans le circuit quasi infernal de l'élaboration de l'acier... allant de la transformation du minerai dans les hauts fourneaux aux laminoirs à chaud qui écrasent la matière incandescente pour en faire de la tôle, ces visites, ont toujours été des moments forts de compréhension de la transformation des matériaux destinés à la fabrication de machines ou d'objets que nous utilisons quotidiennement pour nous déplacer, nous nourrir...

Sur ce projet, le propos, l'enjeu était tout autre. Les élèves observaient, non les process en eux - mêmes pour ce qu'ils permettent de fabriquer, mais l'environnement de la visite telle qu'elle leur était offerte, son déroulement, la perception qu'ils en avaient, se projetant comme « visiteur en découverte ». Observateurs de la visite proposée en train de se faire, observateurs de leurs perceptions, observateurs de l'interaction des personnes, des lieux, du désir créé envers cet univers, déclencheur ou non d'un intérêt, d'une vocation pour les métiers industriels...

Les responsables et les apprentis des usines et ateliers visités ont « joué le jeu », pas forcément facile, sachant ce regard porté sur leur usine, leur « visite ». Ils nous ont accueillis et accompagnés lors de toutes les étapes de cette recherche expérimentale menée par les jeunes designers qui ont pu parfois les surprendre par leur liberté de ton et leurs propositions élargissant le cadre initial du projet.

Nous les en remercions très chaleureusement.

**Véronique Baudier**  
Chargée de mission

## Un regard de designer

Les Carnets d'Expérimentation rendent compte d'explorations menées par les studios pour ouvrir de nouveaux sujets et mettre à l'essai des méthodes et des modalités partenariales.

L'ENSCI – Les Ateliers via un studio d'expérimentation mené par Simon d'Hénin et coordonné par Véronique Baudier a travaillé sur un sujet concret, le design de la visite d'usine. Ce fut le chemin choisi pour accéder à une notion complexe, l'Industrie. À la fois instance symbolique, entité économique, patrimoine technique, horizon désiré, l'Industrie (et la réindustrialisation) est traitée par le Think Tank éponyme, La Fabrique de l'Industrie, comme une Fabrique. À cette Fabrique, le studio d'expérimentation a contribué de deux façons : en expérimentant des visites dans des situations industrielles fastes ou plus tendues, en proposant de découvrir l'industrie, au sens benjaminien d'un dévoilement, d'une révélation, à l'instar de la révélation photographique, avec deux propositions : Factory Advisor et le Comptoir de l'industrie.

De même que Trip Advisor traduit la prise en charge par une communauté mondiale de la notion d'hospitalité, Factory Advisor traduirait la prise en charge de la notion d'industrie par des communautés diverses : un micro-territoire, c'est-à-dire une commune, une communauté d'agglomérations, voire une région. Mais pourquoi pas le territoire national, et même européen, ou diverses usines d'un groupe, diverses usines d'un même domaine se trouveraient reliées et ainsi rendues visibles et lisibles. Il s'agit moins d'évaluer la convivialité de la visite que de commenter ce que représentent les usines dans un territoire. Les visiter, oui, mais en tant qu'elles sont présentes dans la conscience des habitants, résidents réguliers, occasionnels ou vacanciers. La proposition du studio consiste en un portage symbolique de l'Industrie par ses usagers directs et indirects.

Pour qu'elle soit découverte, il faut qu'elle soit regardée et considérée. Objet d'attentions multiples, l'Industrie, en ses usines, pourrait ainsi assurer sa représentation par un «Comptoir». Il faut entendre le mot comme on parlerait de Chandernagor, Mahé ou Pondichéry : un poste avancé qui favorisent de nouveaux échanges, des découvertes de produits et de personnages. Le comptoir des designers serait une façon collective et non institutionnelle d'imaginer une sémiologie de l'industrie dans la ville, dans les établissements scolaires, les lieux publics, les lieux de loisir. Cela passerait par une signalétique, mais aussi par des systèmes plus informationnels et émotionnels, destinés à retrouver une empathie entre les habitants et l'industrie.

Ce carnet d'expérimentation espère donc convaincre d'aller plus loin. Que la rationalité à l'oeuvre dans les diagnostics sur les difficultés de notre industrie sache trouver un relais chez des designers libres de leurs idées, sans préjugés, à l'écoute, et profondément convaincus par leurs premières visites de l'intérêt majeur d'un investissement collectif puissant dans le réenchantement de l'industrie.

**Sophie Pène**, directrice de la recherche, ENSCI – Les Ateliers – Paris Design Lab®



<http://parisdesignlab.hypotheses.org/1226>