



**Regarder et montrer l'industrie :
la visite d'usine
comme point de contact**

Cahier d'expérimentation

« Renouer le fil entre l'industrie et son public »

QUESTIONS CROISÉES à Vincent Charlet, directeur de La Fabrique de l'industrie, et Simon d'Héning, designer, enseignant à l'ENSCI-Les Ateliers.

Il y a huit mois, ils ne se connaissaient pas. Vincent est ingénieur et dirige les études de La Fabrique de l'industrie, un laboratoire d'idées consacré aux enjeux de l'industrie. Simon est mathématicien, designer indépendant et enseigne à l'École nationale supérieure de création industrielle. Ensemble, ils ont conduit ce projet, inédit pour l'un comme pour l'autre : faire entrer dans l'usine de jeunes étudiants en design pour imaginer ce que pourrait être une visite d'usine « idéale ». Re-designer la visite d'usine, reconcevoir le moment de la rencontre : ils racontent pourquoi et comment.

Pourquoi LFI en est-elle venue à s'intéresser aux visites d'usine ?

Vincent Charlet : 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

mat constructif. Si chacun allait sur le terrain se forger sa propre opinion, bon nombre d'images d'Épinal 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 » 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.

C'est l'objectif, par exemple, de la Semaine de l'industrie...

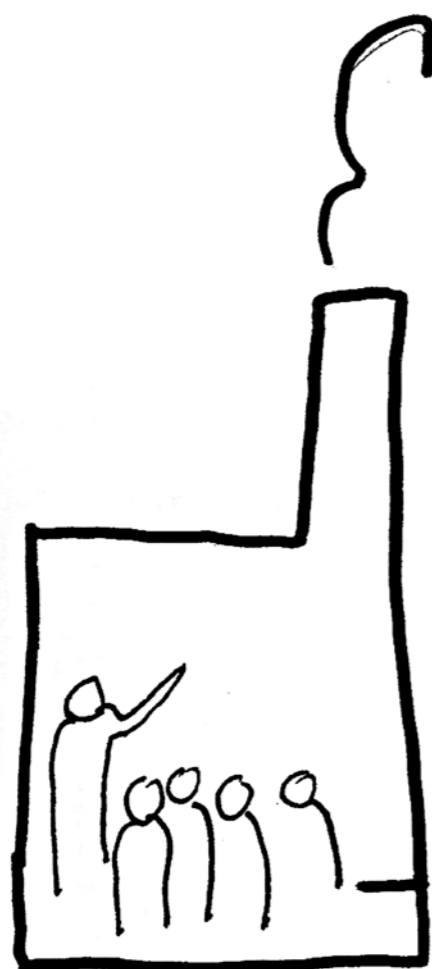
V.C. : La Semaine de l'industrie, avec plus de 2000 événements sur tout le territoire – dont 50 % sont des visites d'usines et des portes ouvertes – et près de 200 000 participants, représente en effet une occasion annuelle impor-

Pour relancer la machine «industrie», il faut un lien de confiance entre l'industrie et la population.

sance 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 cli-

tante pour montrer l'industrie au grand public, particulièrement aux jeunes et aux demandeurs d'emploi. Mais elle interpelle justement les industriels sur la « 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



Les visites d'usine sont un des meilleurs moyens dont disposent les sites de production pour se faire connaître.

d'un bouche à oreille démultiplicateur. Récemment, un élève de l'école des Mines de Paris, école industrielle s'il en est, me disait que c'est la visite d'une usine qui l'avait définitivement dissuadé d'entrer dans l'industrie. Il y a donc quelque chose qui ne fonctionne pas – en tout cas pas toujours – dans la construction du lien entre l'industrie et son public. Et ça, les industriels ne peuvent pas se le permettre ; les enjeux pour l'avenir sont trop grands.

Comment s'est faite la jonction avec l'ENSCI-Les Ateliers ?

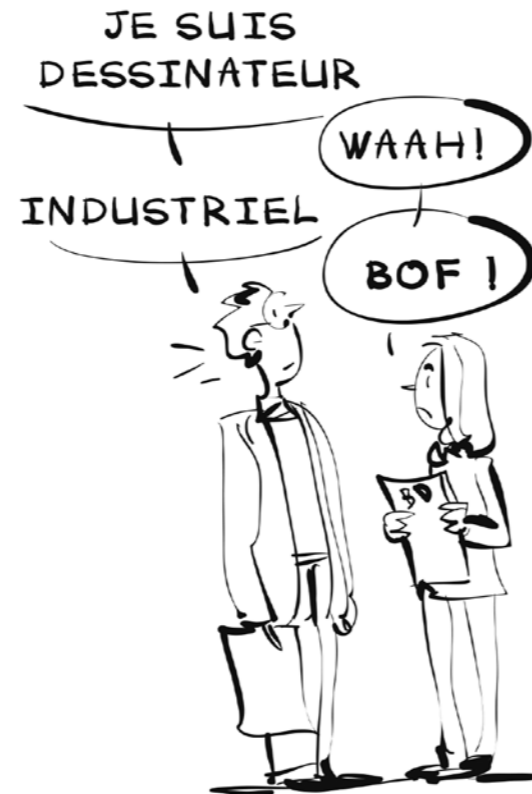
Simon d'Hévin : Sophie Pène, notre directrice de la recherche, est également membre du Conseil d'orientation de LFI. C'est par elle que la jonction s'est faite. La pédagogie de l'école repose pour moitié sur des projets avec des partenaires extérieurs. Nous cherchons, à travers ces cas concrets, à donner aux étudiants la vision la plus large possible des champs du design. Le designer n'est plus seulement un dessinateur de produits manufacturés. Services, systèmes, dispositifs, stratégie sont au cœur de sa réflexion. La proposition de LFI de réfléchir au design de la visite d'usine était donc excitante : l'occasion pour les étudiants de voir comment leur pratique personnelle pouvait s'enrichir des apports de l'histoire, de la sociologie et, plus générale-

Ce n'est pas tout d'ouvrir ses portes, encore faut-il qu'il y ait un public désireux d'en profiter.

ment, des sciences humaines. De plus, si nous sommes une école de création industrielle, force est de constater que les étudiants appréhendent beaucoup plus facilement l'action de création que son environnement industriel. Parmi ceux qui ont travaillé sur ce projet, un seul avait déjà mis les pieds dans une usine. C'est surprenant mais significatif.

Qu'attendiez-vous comme résultat de cette démarche ?

V.C. : Il n'y avait pas d'attendu ni de définition



préétablie 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.

S.d'H. : L'envie première était d'aller à la rencontre, de tisser des liens. Il y a eu en fait une multiplication de rencontres sur ce projet.

La Fabrique, l'ENSCI, l'UIMM, les industriels, les ouvriers et les apprentis... Lors des séances de restitution, le travail des étudiants a généré des échanges nombreux et autant de rebonds. Il y a eu des surprises, des interrogations, des remises en question, des constats d'incompréhension, mais toujours empreints de respect, de curiosité

et d'écoute. Le premier résultat, c'est ce cheminement effectué ensemble.

Le designer n'est plus seulement un dessinateur de produits manufacturés.

Propos recueillis par Marie-Laure Cahier



Sommaire

■ Prélude : image et réalité, réalités et images de l'industrie	[09]
Méthodologie du projet	[13]
■ 1 – Visiter une usine « pour de vrai » : observations/impressions	[17]
Le lieu : y aller, y arriver	[18]
Être accueilli	[20]
Guide / hôte	[22]
Visiter	[24]
Rencontrer (ou ne pas rencontrer)	[26]
■ Interlude 1 – Le design est une médiation par Simon d'Hénin	[28]
■ 2 – La Visite rêvée : dessiner un cahier des charges	[31]
Objectif n°1 – Rendre compte de la complexité et des interdépendances : l'industrie est plus grande que ses usines	[33]
Objectif n°2 – Donner à voir et à entendre pour faire tomber les préjugés : tout voir et tout entendre ?	[33]
Objectif n°3 – Valoriser les métiers industriels pour réinsuffler l'enthousiasme, en particulier chez les jeunes	[34]
Objectif n°4 – Savoir s'adapter, être capable de parler à tous	[34]
■ Interlude 2 – Questionnements	[36]
■ 3 – Repenser la visite	[39]
Avant*	[41]
Pendant*	[43]
Après*	[45]
*L'honnêteté	[47]
■ Interlude 3 – Témoignage de François Lacoste, Aforp	[48]
■ 4 – Quand l'industrie sort des usines : une approche dynamique	[51]
Le Comptoir de l'industrie	[53]
Le Factory Advisor	[54]
La dynamique entre les espaces et les acteurs	[57]
■ Conclusion : Le salon et la fabrique par Sophie Pène	[58]

Dessine moi une usine...

Prélude

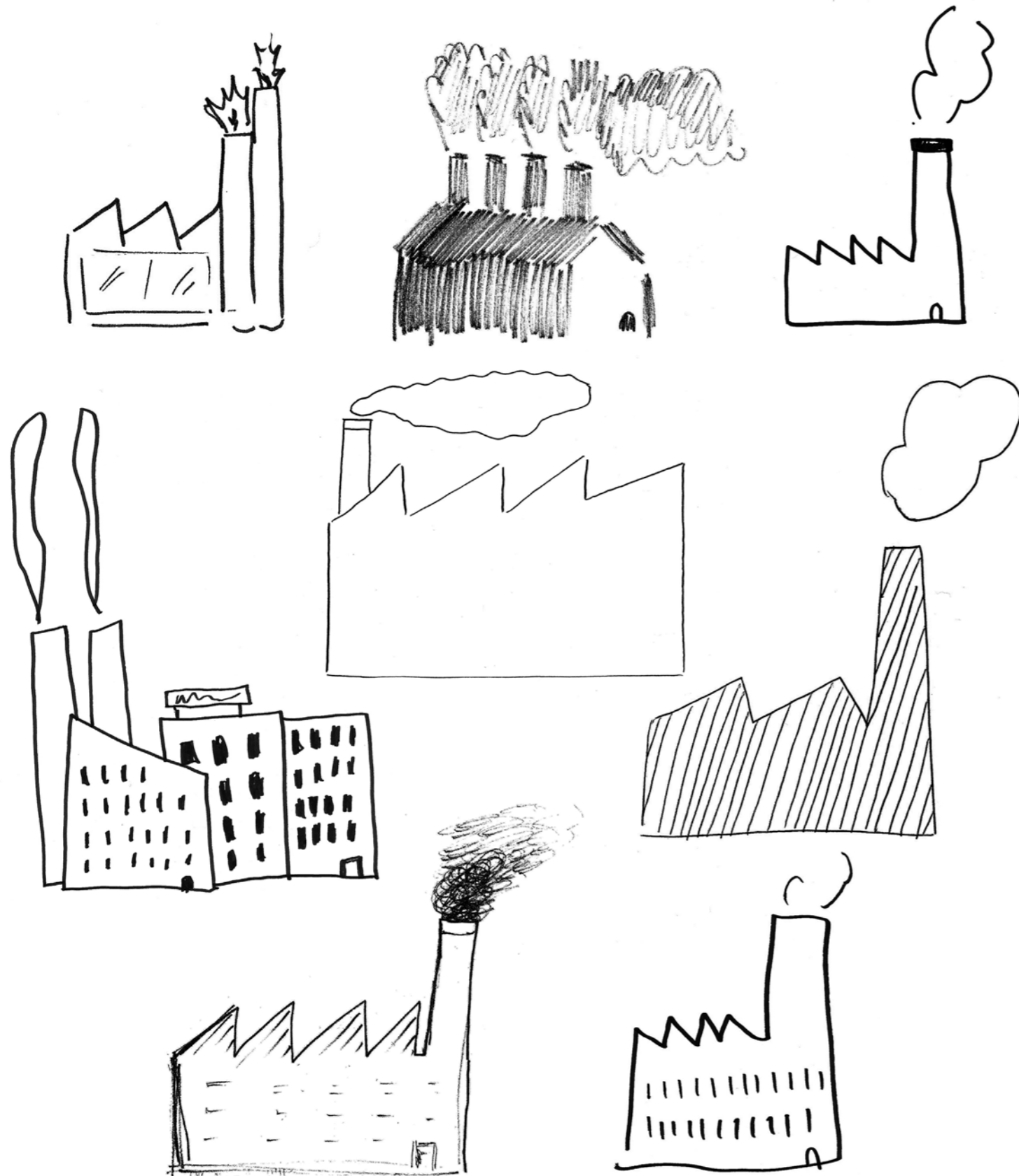


Image et réalité,
réalités et images de l'industrie



UN DES OBSTACLES ÉVIDENTS AUXQUELS SE HEURTENT LES INDUSTRIELS

est l'image communément véhiculée par les gens extérieurs au milieu, qui dessinent des sheds – les toits en dents de scie – et une cheminée fumante dès qu'on leur demande de transcrire en dessin leur idée de l'usine. Ce n'est pas uniquement avec des films publicitaires plus ou moins futuristes que cette image va changer. La force des images de Charlie Chaplin dans *Les Temps modernes* et leur persistance dans le temps provient sans doute de ce qu'elles ont de réel ; je veux dire par là qu'elles offrent quelque chose de facile à imaginer comme vrai. C'est probablement la différence qu'il y a entre les images réalisées par un artiste et celles réalisées dans le

cadre d'une commande institutionnelle ou publicitaire.

Je pense qu'il est important de ne pas chercher à cacher ou à magnifier le réel. Pourquoi chercher absolument à « masquer » une réalité qui est en elle-même beaucoup plus positive que l'image que les gens s'en font ? Donner à voir aux gens une image fantasmée et irréaliste les entraîne seulement à se rabattre sur leurs propres préjugés. Il faut donc repenser l'image de l'usine non comme quelque chose de purement attractif, mais parvenir simplement à mettre en valeur la réalité des choses.

Camille Waligora
Etudiante ENSCI

L'INDUSTRIE A UNE MAUVAISE IMAGE dans l'imaginaire collectif. On ne peut le nier. Cependant quand on voit tous les moyens déployés pour revaloriser ce domaine, les campagnes de communication réalisées... on sent que quelque chose cloche. Si c'était réellement comme décrit dans ces campagnes, tout le monde voudrait travailler dans l'industrie, non ? Alors où est le problème ? Tout serait-il un peu trop beau, un peu trop clinquant ?

Ugo Fiorda
Etudiant ENSCI

Ce n'est pas seulement l'image de l'industrie qu'il faut travailler, c'est aussi le produit « industrie » lui-même.

Laurent Guez
Directeur délégué de la rédaction
Enjeux-Les Echos

L'UIMM est engagée depuis trois 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 trois 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 en effet que c'est le contact avec la réalité de l'industrie ou la rencontre avec quelqu'un qui y travaille qui constitue le levier de l'évolution souhaitée en particulier auprès des jeunes. C'est pourquoi le « travail réalité » est le fil rouge de notre dispositif de communication qui écarte ainsi le traitement publicitaire.

Il est normal d'essayer d'optimiser et de renouveler ce type d'action : la visite d'usine est très largement pratiquée mais elle n'est pas toujours ressentie comme suffisamment impliquante.

Nous avons pu tirer un enseignement principal des premières restitutions du travail réalisé par l'ENSCI : la visite d'usine doit être considérée comme l'un des éléments d'un système d'information et de mise en relation (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 paraît important de s'intéresser aussi à ce qui se passe en amont, pendant et après la visite et de multiplier les points de contact avec une posture et un discours cohérents.

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.

Christine Gallot
Directeur de la Communication
UIMM

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.

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.

Très bonne lecture. >>>

Thierry Weil
Délégué général
La Fabrique de l'industrie

Méthodologie du projet

Partenaires	La Fabrique de l'industrie et ENSCI - Les Ateliers, avec le soutien de l'UIMM
Responsables de projet	Vincent Charlet (La Fabrique de l'industrie), Simon d'Hénin (ENSCI-Les Ateliers)
Durée	d'octobre 2012 à janvier 2013
Équipe pédagogique	Sophie Pène, Véronique Baudier, Simon d'Hénin
Étudiants	Flore Dallennes, Thimothé Dufour, Ugo Fiorda, Hadrien Fouin, Antoine Giret, Marie Marcombe, Baptiste Meyniel, Mathilde Miossec, Thibault Pfeiffer, Camille Waligora
Organisation des visites sur site	Christine Gallot, directeur de la Communication de l'UIMM, Henri de Navacelle, directeur général de l'Aforp, Thierry Weil, délégué général de La Fabrique de l'industrie
Sites visités	Aforp (Site de Drancy Le Bourget), Eurocopter (site de La Courneuve), Frantz Electrolyse (Site de Villeneuve La Garenne), Poclairn Hydraulics (Site de La Verberie)
Étapes-clé	Visites des sites du 11/10/2012 au 28/11/2012 Deux carnets de visite réalisés par les étudiants Première restitution le 07/11/2012 Cahier blanc réalisé par les étudiants Deuxième restitution le 12/12/2012 Élaboration de scénarii par les étudiants Troisième restitution le 23/01/2013
Le présent Cahier d'expérimentation est une synthèse réalisée à partir des travaux préparatoires et des « livrables » des étudiants, des présentations orales et des conversations formelles ou informelles entre étudiants, équipe pédagogique et partenaires lors des restitutions, et de textes <i>ad hoc</i> commandés pour cette occasion.	
Conception éditoriale	Marie-Laure Cahier www.cahierandco.com
Direction artistique, maquette, réalisation	Emilie Le Gulvout
Crédits illustrations / photos	© ENSCI - Les Ateliers, excepté p.8 © Rachid Maraï
Impression	Point 44

IMAGE ET IMAGINAIRE COLLECTIF

Mon image de l'industrie avant de commencer ce travail était pleine de clichés. Je pensais directement à l'ouvrier, couvert de saleté, affairé à une tâche répétitive, tel Charlie Chaplin dans « les temps Modernes ». Je voyais aussi le travail en commun, l'entreprise de créer quelque chose de merveilleux comme les égyptiens ou les fourmis. Je pensais aussi au travailleur peu à peu remplacé par les machines, avec le patron tout puissant et à la délocalisation... J'ai été très étonné qu'il y ait 65000 emplois à pourvoir. Maintenant, mon image a changé, et continue d'évoluer. Il faut casser ces clichés.

T.P.



ALORS POURQUOI UN TEL DÉSAMOUR FACE À L'INDUSTRIE ?

Il y a une véritable **méconnaissance** du savoir-faire industriel. Notre société est devenue celle de l'utilisation : les gens ne cherchent pas à savoir ni à comprendre ce qu'ils manipulent, ils veulent que ça fonctionne vite et bien. 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 et comment il a été réalisé. C'est une seule et même entreprise qui après de multiples passages mécaniques transforme de la matière en un bel objet fini. Cette méconnaissance se double de celle des métiers qui composent l'industrie d'aujourd'hui. Nous n'imaginons pas quel opérateur intervient et comment dans cette chaîne de production. Comment s'intègre-t-il dans ce travail collectif ? Travailler dans l'industrie, c'est prendre part à une oeuvre : c'est faire partie d'un tout pour construire ensemble. Pourtant ce n'est pas vraiment perçu de la sorte...

L'industrie est aussi victime de son **image médiatique**, qui contribue indirectement à son déclin. Il n'y a qu'à regarder comment sont présentés les industriels sur les grandes chaînes de télévision française : fond vert bas de gamme, explications enfantines ou trop pointues (incompréhensibles... Les médias ne font part généralement que des écarts horaires inappropriés... Les médias ne font part généralement que des échecs. Que l'industrie est aussi une image vaseuse de l'entreprise mal organisée. Il faut éviter les modes

réalité. Avant de revaloriser l'image de l'industrie, il faudrait sans doute s'interroger sur le décalage qui peut exister entre image réelle et image perçue. L'industrie ne devrait-elle pas aussi se reconstruire de l'intérieur pour rassurer ses futurs employés ? Aujourd'hui, la désindustrialisation à la française (diversification des métiers, gain de production plus élevé/ compétitivité croissante, investissements non fait...) est au coeur des discussions, même si elle ne concerne qu'une poignée d'entreprises. Comment démontrer que l'industrie est capable de s'adapter à l'air du temps, de tisser un lien plus fort entre service et production, de recréer un dialogue au sein même de l'entreprise entre salarié et entrepreneur, de voir l'usine comme un espace autre qu'un atelier uniquement dédié à la production pour ainsi lui donner une seconde nature, d'être honnête avec la population et d'adopter une politique de transparence pour éviter toute méfiance possible... ?

Ugo Fiorda





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

Cette section rassemble des extraits des carnets de visite des étudiants suite à leur passage dans trois sites industriels et un centre de formation. Le découpage en thème a été reconstruit *a posteriori*.

« Je me suis fait la remarque qu'aller visiter une usine à la périphérie de Paris permettait de découvrir des lieux que l'on n'aurait pas eu l'occasion de connaître en temps normal. »



« Z.I., expression qui prend ici tout son sens dans ce qu'elle peut connoter de péjoratif: on se retrouve face à des bâtiments en préfabriqué, des carrefours et des parkings déserts, on longe les rails. »

« Pas de lourdes portes, mais une barrière avec un portier. »

Le Lieu :
y aller,
y arriver

« L'école est au milieu de rien. »

« Un grand hélicoptère surplombe l'entrée et pose déjà le décor de la visite. »

Isolement

« Ciel gris, immeubles gris, visages gris. Le cadre n'est pas franchement idyllique. »

« On finit par arriver. Heureusement qu'on a l'iPhone et le GPS intégré. »

« On se retrouve devant l'usine sans savoir forcément par où entrer, comment aborder le site. »

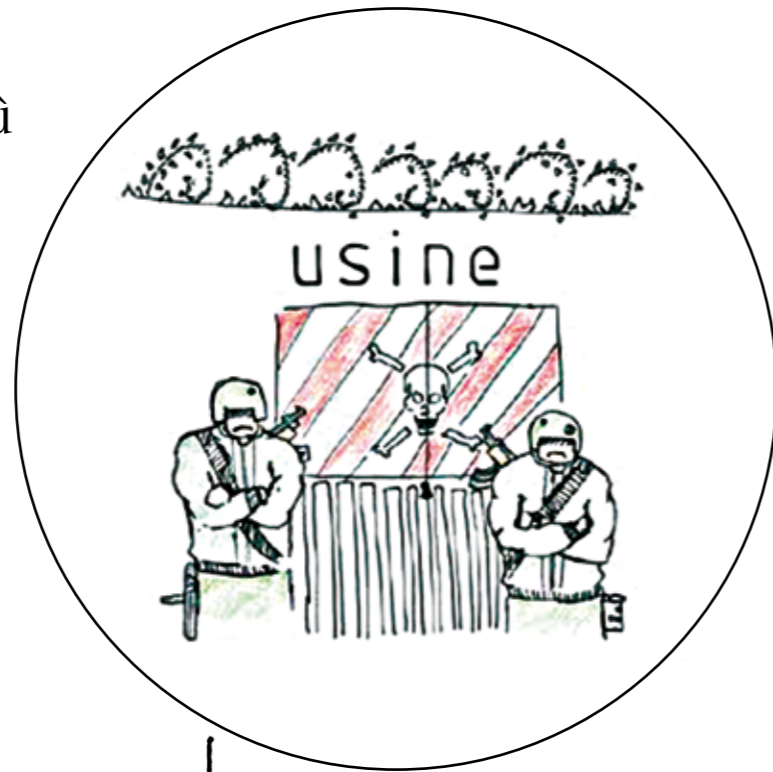
« Une fois arrivé, on découvre un endroit clos, cerné de barrières, parfois de barbelés, et pourvu de gardiens aux entrées. »

« Espace de transit, **zone de non lieu.** »

« Mention spéciale pour les magnifiques bâtiments d'après-guerre qui donnent une vie et une histoire au lieu. »

«Nous avons dû attendre pour avoir un badge à nos noms, qui n'éclaire absolument pas un ouvrier s'il veut savoir qui nous sommes et pourquoi nous sommes là.»

Sécurité



«**Passage obligatoire** par l'accueil, où les hôtes nous donnent badges et consignes de sécurité en échange d'une pièce d'identité. »

« L'accueil y est plutôt chaleureux (chocolatines et cafés nous attendent) contrairement au bâtiment des années 60 qui lui n'est pas très accueillant.»

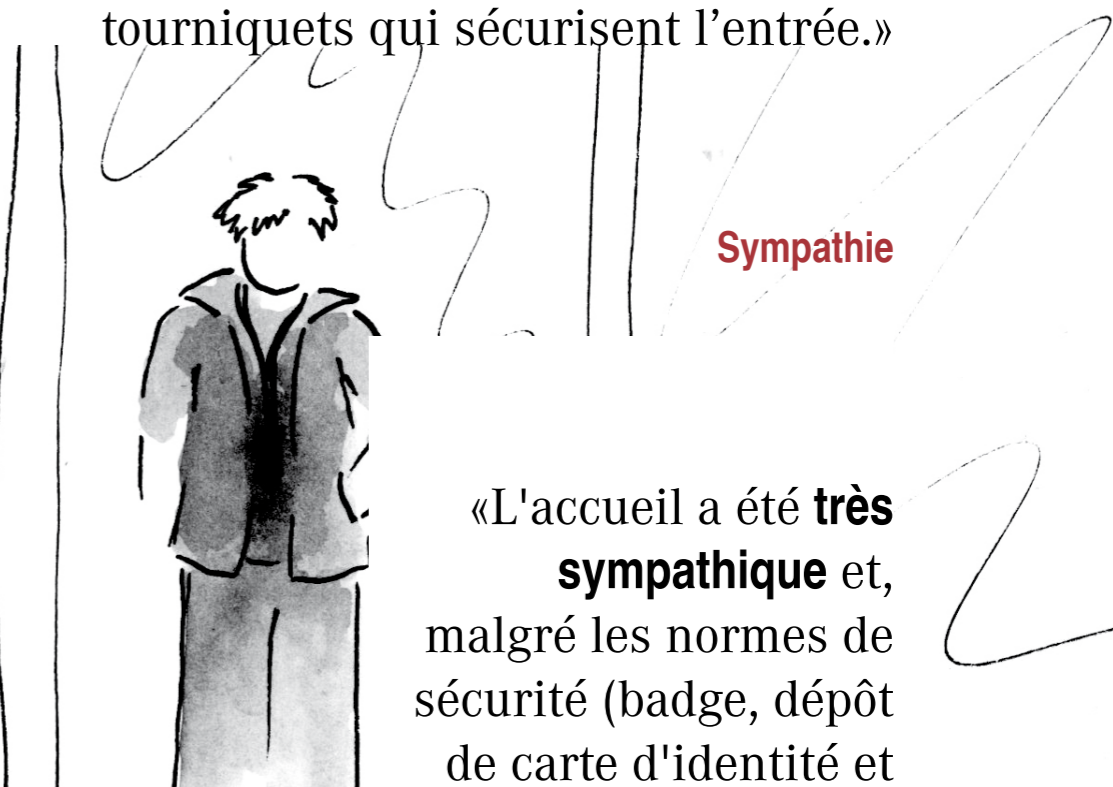
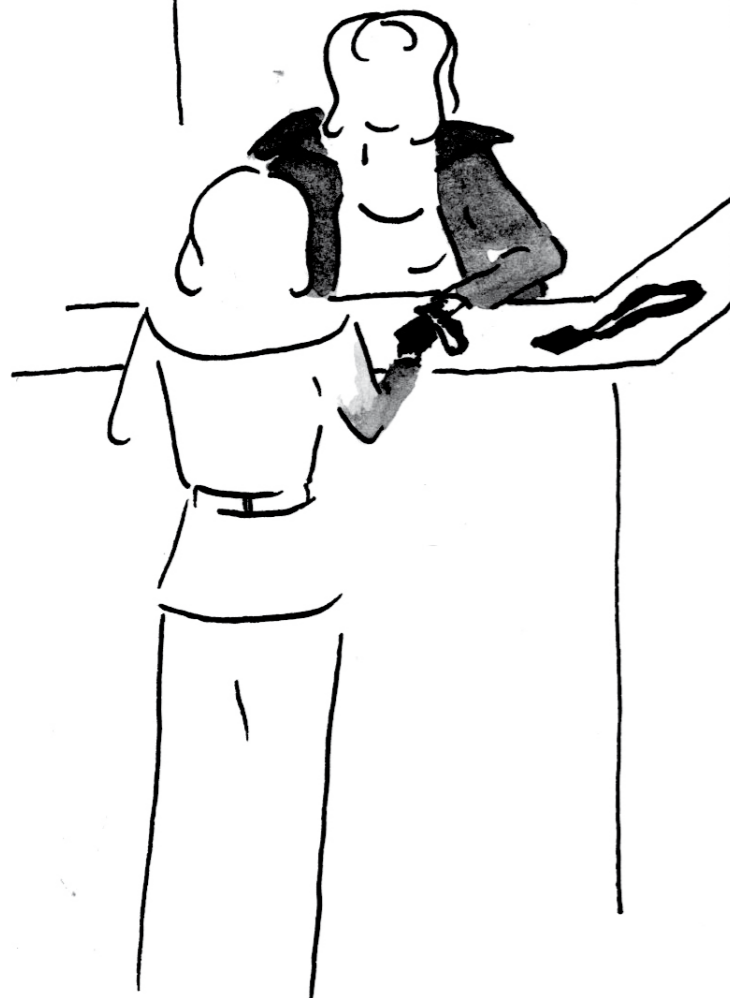
Être accueilli

«Cette zone de transition peut vraiment s'apparenter à un sas, étanche, où tout est filtré ; passage du monde extérieur à celui de l'entreprise, passage du domaine public au domaine privé. Sensation renforcée par les tourniquets qui sécurisent l'entrée.»

Sympathie

«L'accueil a été **très sympathique** et, malgré les normes de sécurité (badge, dépôt de carte d'identité et interdiction de prendre des photos), je me suis tout de suite sentie assez à l'aise.»

«De vieilles affiches aux couleurs passées se pavant sur les murs de la salle. Elles sont censées vanter les mérites de l'industrie. J'insiste sur le "censées" ... »





Guide/hôte

« Deux visites peuvent être totalement différentes selon le guide, son rôle dans l'entreprise, ses connaissances, son appréciation du statut des visiteurs... »

« Une même visite peut intéresser une partie des visiteurs et pas l'autre. »

Pédagogie

« M. X rebondira aux propos en exprimant le fait qu'il faudrait **rendre sexy la visite** »

« Comment voulez-vous donner envie aux gens si vous ne vous limitez qu'à un blabla rébarbatif destiné uniquement à un public ultra attentif ? »

« M. Y ne nous présente que rarement aux ouvriers et privilégie le contact avec les chefs d'ateliers »

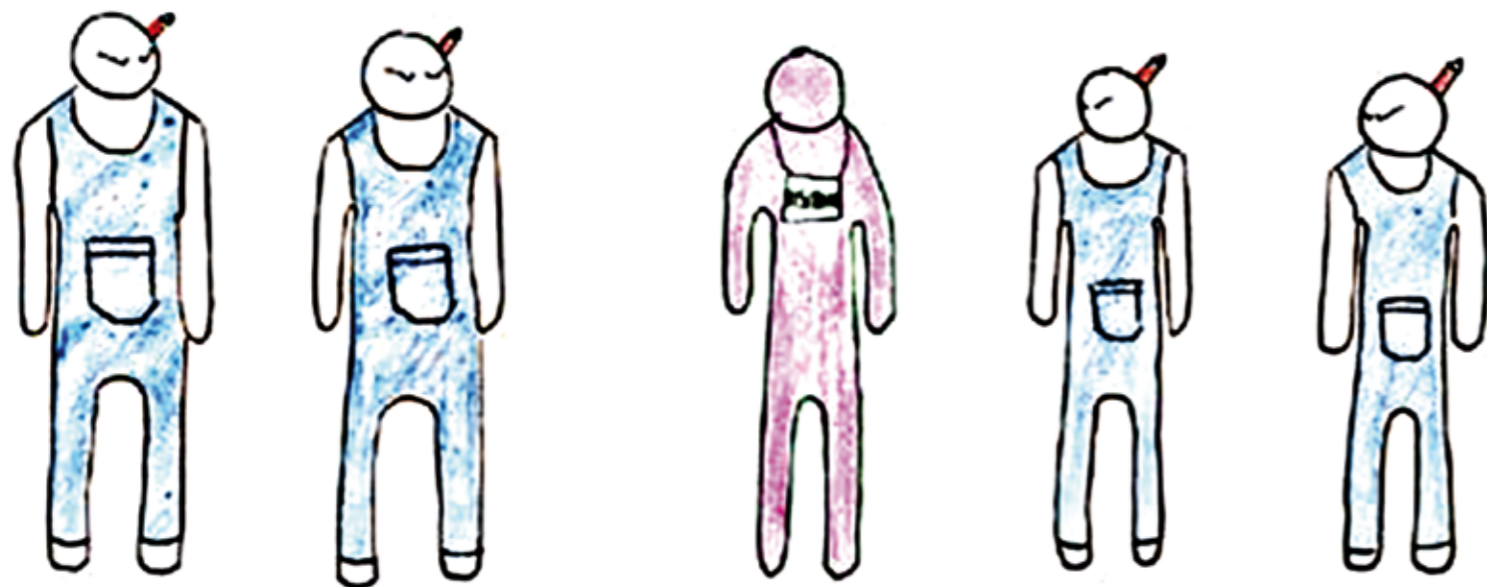
« Le "guide" semble cette fois plus dans une relation "hôte/public" : plus d'assurance (trop d'assurance), arbitre du bon goût, juge des connaissances utiles et de ce qui est supposé nous intéresser. »

« Dans l'une des entreprises visitées, on nous a expliqué clairement les raisons des lunettes et des chaussures, et ça passait beaucoup mieux que dans l'autre : "ne dépassez pas la ligne jaune" ». »

Communication

« [Il nous a dit que] les visites différaient d'un groupe à l'autre en fonction des attentes et qu'il ne prenait que des petits groupes pour des questions de sécurité et d'attention. »

« Le "guide" essaye à tout prix de faciliter notre travail futur en se rendant disponible : répondre aux questions, communiquer, expliquer très clairement les points positifs comme négatifs, donner toutes les clés de compréhension. »





«Laissez-les donc
toucher la matière!
Jouer avec des
machines sécurisées!
Laissez-les parler aux
ouvriers, rigoler avec
eux, observer leur
manière de travailler,
leurs petites astuces
de tous les jours pour
rendre la vie plus
acceptable... Il ne
faut pas avoir peur de
considérer les visiteurs
comme de véritables
gosses. Il faut les
stimuler et leur donner
envie par la pratique.»

« La matinée continue par
une visite des ateliers, c'est assez
surprenant de constater que
certaines salles de cours [des
apprentis] sont au milieu des
ateliers.»

«Le fait de suivre le processus de montage des pales
facilite la compréhension du public.»

Liberté

«Volonté de présenter
le produit sous sa forme
la plus abordable,
dans sa conception
chronologique, du
squelette jusqu'à sa
peau.»

«La visite de l'usine se veut
chronologique par rapport aux
phases de production. Un couloir
est tracé à travers chacun des
bâtiments, des bandes jaunes
nous indiquent la limite à ne pas
franchir.»

«La visite devient informelle
et c'en est d'autant plus plaisant.»

«J'ai vraiment apprécié cette journée dans ce qu'elle a pu apporter
de non conventionnel.»

Visiter

«J'ai apprécié le fait que de grandes
affiches informent le public sur les
tâches effectuées aux différents
endroits, ainsi que les maquettes
explicatives que l'on pouvait re-
trouver dans les ateliers.»

Contraintes

«Je meurs de faim, c'est horrible
et ça n'en finit plus. L'attention de
notre chef n'est pas portée sur le
groupe. Dommage. Ça manque de
pauses, de dynamisme, de fun. Je
commence vraiment à me lasser.»

«De manière générale la visite
reste superficielle quant aux
techniques et savoir-faire
déployés.»



«Une moins grande importance est donnée au "travailleur" à la dimension humaine, à la personne qui pratique l'entreprise.»

Rencontrer (ou ne pas rencontrer)

Distance



C'est le laboratoire.

Des hommes en blouse blanche s'agitent autour de nous. Encore une fois la distance est trop importante avec les employés.»

«Au cours des visites c'est surprenant de voir que les apprentis ne se sont jamais fait découvrir leur métier respectif ; on sent qu'il n'y a que peu de porosité entre les différentes sections d'apprentissage et ces moments d'échanges sont ainsi l'occasion de s'ouvrir au savoir-faire de chacun.»

«[Le guide] se met à parler à une femme qui travaille. Elle a l'air de s'y connaître. Il a l'air ravi de nous la "montrer". C'est un peu dérangeant et inconfortable de la voir se métamorphoser en femme-trochée.»

«Le traintrain de la visite suit son cours sans jamais présenter les personnes en activité.»

Échanges

«Cet échange [avec les apprentis] a été un bon moment. Ils ont été très contents de nous faire visiter leurs ateliers respectifs. Quand on leur demande comment faire pour partager leurs métiers, leurs yeux se mettent à pétiller, ils ont très envie de le partager.»

«Les échanges ont été riches car vrais et exprimés avec confiance.»

«Nous nous retrouvons entre élèves et apprentis l'après-midi. Les langues se délient : ils nous parlent de l'impact qu'a sur leur vie amoureuse le fait d'être dans un milieu masculin (10 filles seulement).»



Interlude 1

Le design est une médiation

par Simon d'Hévin

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.

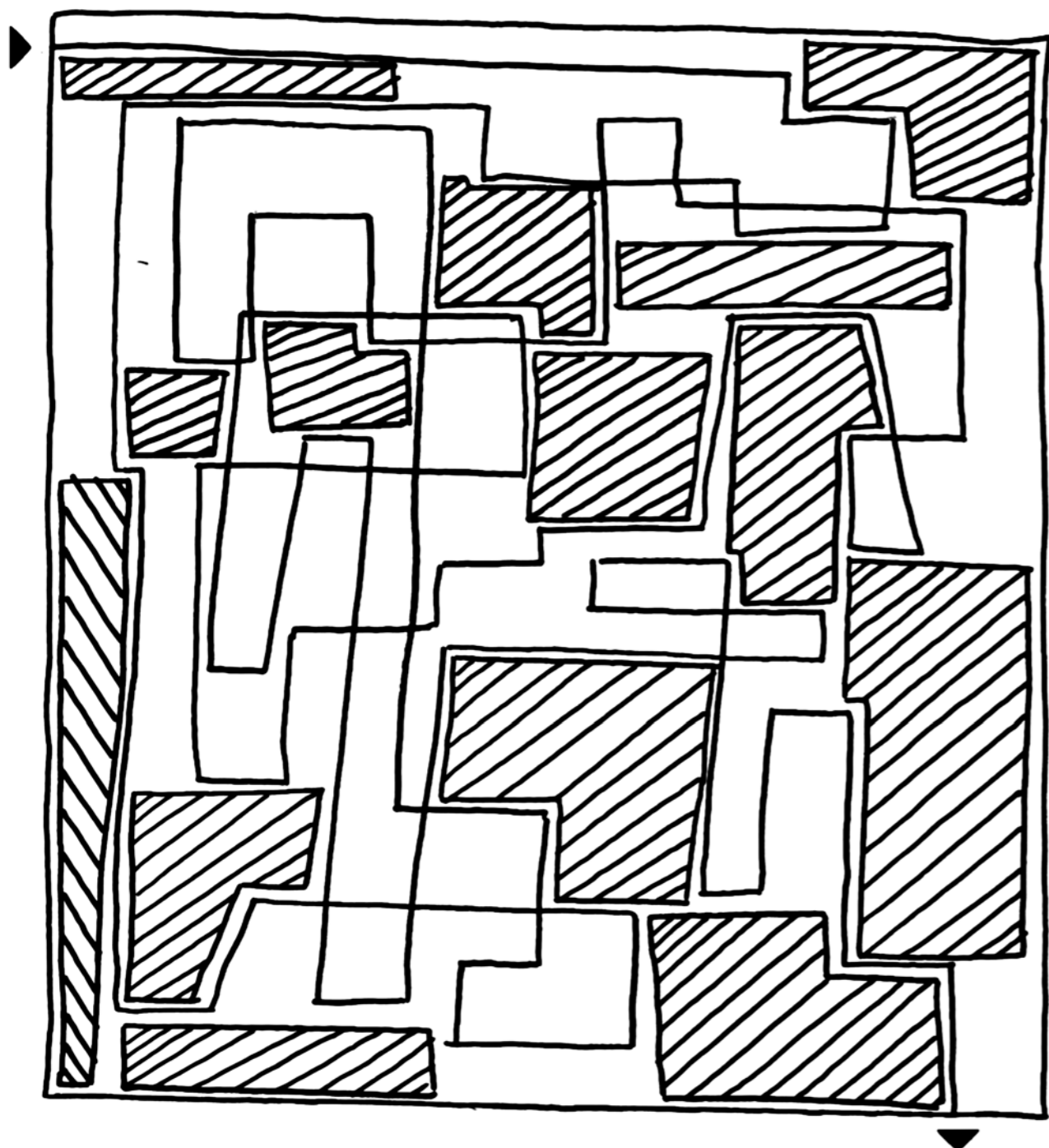
S'il sait s'entourer de spécialistes de disciplines diverses (sociologues, économistes...), le designer n'applique pas une grille de lecture ou une méthode unique, il construit à chaque fois les outils de l'étude. Il n'y a pas de recette ou de martingale, chaque projet est un processus de création qui 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. 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

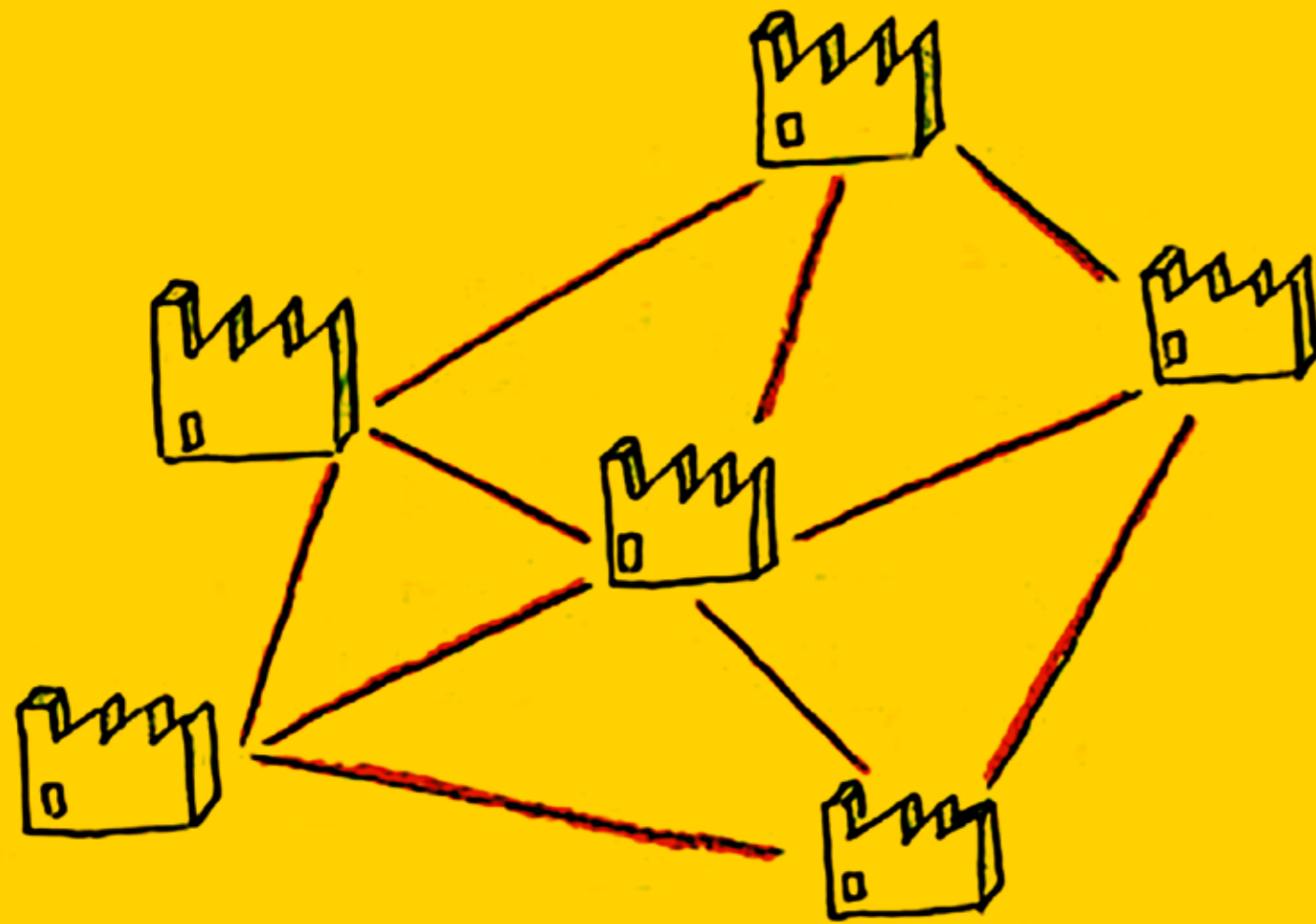
La démarche design emprunte bien sûr aux sciences et aux sciences humaines, mais elle s'appuie aussi sur la capacité à mobiliser les partenaires. Le design ne se conçoit pas sans interaction. Cette spécificité se retrouve d'ailleurs, comme par une mise en abyme, dans l'encadrement pédagogique du design. 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 construit une opinion de ce qu'est l'industrie aujourd'hui, de ses forces et de ses faiblesses, de ses efforts et de ses potentiels. ■





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 re-construisent à partir de la parole des industriels qu'ils interprètent et adaptent à la lumière de leur expérience et de leur ressenti.



A VISITE D'USINE. Découverte, partage, émerveillement, vocations, plaisir, désir, curiosité partagée. Autant de termes que nous avons entendus associés à la visite. Sujet d'espérance et de fantasmes, elle semble être le lien privilégié entre les entreprises et le grand public.

Déception, 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 ? Les attentes, des deux côtés sont elles mal explicitées, mal comprises ?

À la suite de leur immersion, le premier travail de synthèse des étudiants, a été de dessiner le cahier des charges de la visite idéale, telle qu'elle commençait à se construire d'après les différents échanges. Ce travail – véritable reformulation de la question initiale – a permis de dégager des objectifs, afin de valoriser les points clés et pallier les manques et maladresses observés.

Simon d'Hévin

Objectif n°1 – Rendre compte de la complexité et des interdépendances : l'industrie est plus grande que 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 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 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 évocatrice de l'industrie est celle de réseau. On parle de tissu industriel. L'industrie a une structure en rhizome. Comment mon-

trer les liens étroits que les entreprises entretiennent les unes avec les autres, par exemple le lien entre Frantz Electrolyse et 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 ? 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 de 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.

Objectif n°2 – Donner à voir et à entendre pour faire tomber les préjugés : tout voir et tout entendre ?

■ L'industrie est un monde relativement peu connu du grand public. 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.

■ 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 les succès.

■ Mais l'usine a ses secrets. Des parties interdites au public demeurent. Procédés et techniques sont jalousement gardés. Certaines zones ne sont pas accessibles. Le motif invoqué est la sécurité.

■ Voir permet à certains préjugés de tomber dès l'entrée. Non, le lieu n'est ni sale ni hostile. Certains ouvriers nous parlent avec passion de ce qu'ils font tous les jours dans l'usine. Grande découverte pour le visiteur que l'ouvrier passionné et son savoir-faire très différent d'une usine à une autre, voire d'une étape d'une chaîne de montage à une autre.

■ 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. Que travailler dans l'industrie, c'est prendre part à une œuvre : c'est faire partie d'un tout pour construire ensemble. 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.

Objectif n°3 – Valoriser les métiers industriels pour réinsuffler l'enthousiasme, en particulier chez les jeunes

■ L'industrie ne sait pas se montrer, son image est associée à des travaux ouvriers pénibles. Les métiers industriels sont victimes d'une méconnaissance. Comment revaloriser cette image de l'industrie française (et mondiale) ? Comment redonner envie aux jeunes de participer à cette grande conquête collective qui est de réinventer la vie de tous les jours à travers des objets industriels ? L'usine n'est plus celle de Chaplin.

■ 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, faire apparaître les centres d'intérêt, susciter la fierté.

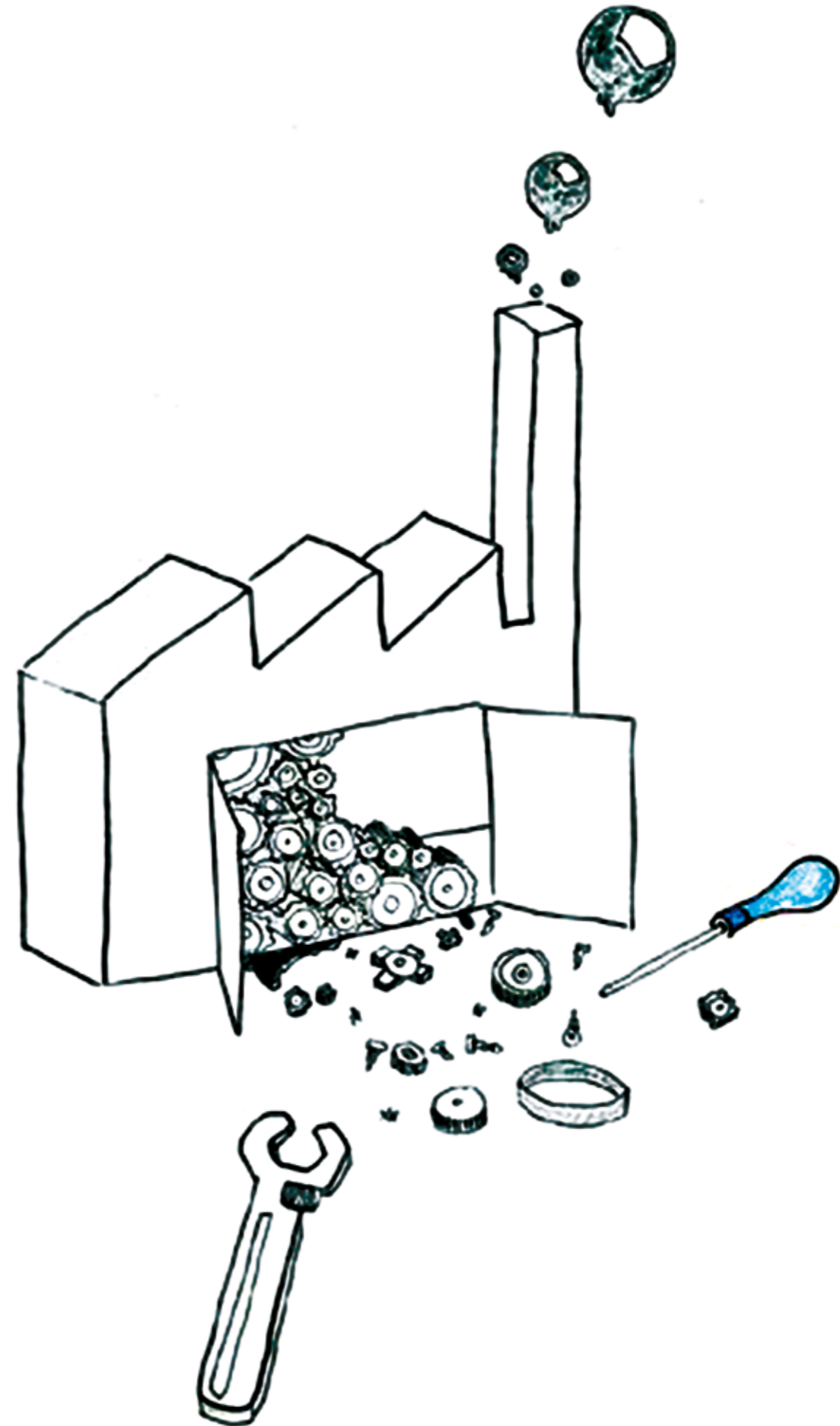
■ Visiter une usine, c'est rencontrer le secteur industriel (usine, industrie, secteur, entreprise, personnel et vie de l'usine), découvrir les métiers qui le composent, et valoriser ce domaine par les métiers de ses employés. Pour nous, designers industriels, c'est découvrir des façons de faire, c'est comprendre comment cela fonctionne, comment cela se fabrique. C'est deviner les procédés ingénieux mis en œuvre pour produire l'objet du quotidien.

Objectif n°4 – Savoir s'adapter, être capable de parler à tous

■ Parler de visite, c'est déjà cibler le visiteur. Comment faire pour que la visite soit la plus intéressante possible pour chaque visiteur ? En Allemagne, l'usine Volkswagen est devenue un centre de loisirs pensé pour les enfants, leurs parents et acheteurs potentiels. 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. Mais l'usine a-t-elle vocation à devenir un parc d'attractions ?

■ 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 les 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,
Ugo Fiorda,
Baptiste Meyniel,
Mathilde Miossec



Interlude 2

Questionnements

Comment donner envie de visiter ?

Qu'est-ce qui déclenche la visite ?

Comment rendre possible la visite ?

Faut-il préparer la visite ?

Quand commence la visite ?

Comment arrive-t-on à l'usine ?

Comment accueillir le visiteur ?

Pourquoi donner un badge visiteur ?

Quelle visite pour quel public ?

Faut-il personnaliser la visite ?

Qu'est-ce qu'on montre ? Qu'est-ce qu'on cache ?

Le visiteur est-il acteur de sa visite ?

Y a-t-il un chef de visite ?

Doit-il y avoir un ou plusieurs guides ?

Quelle relation avec le guide ? Avec les ouvriers ?

Quelle forme pour le parcours de la visite ?

Y a-t-il un chemin de visite prédéfini ?

Peut-on prévoir plusieurs itinéraires ? A la carte ?

Un ou plusieurs groupes ?

Comment organiser la rencontre avec les travailleurs ?

En continu ou avec des pauses ?

Rencontre directe ou « médiée » ?

Comment assurer la sécurité sans cloisonner ?

Que reste-t-il de la visite pour le visiteur ?

Faut-il laisser une trace de la visite dans l'entreprise ?

Comment terminer la visite ?

Faut-il connecter la visite à l'avenir professionnel ?

Comment communiquer sur la visite ?

Avec quel médium ?



Visiter le produit

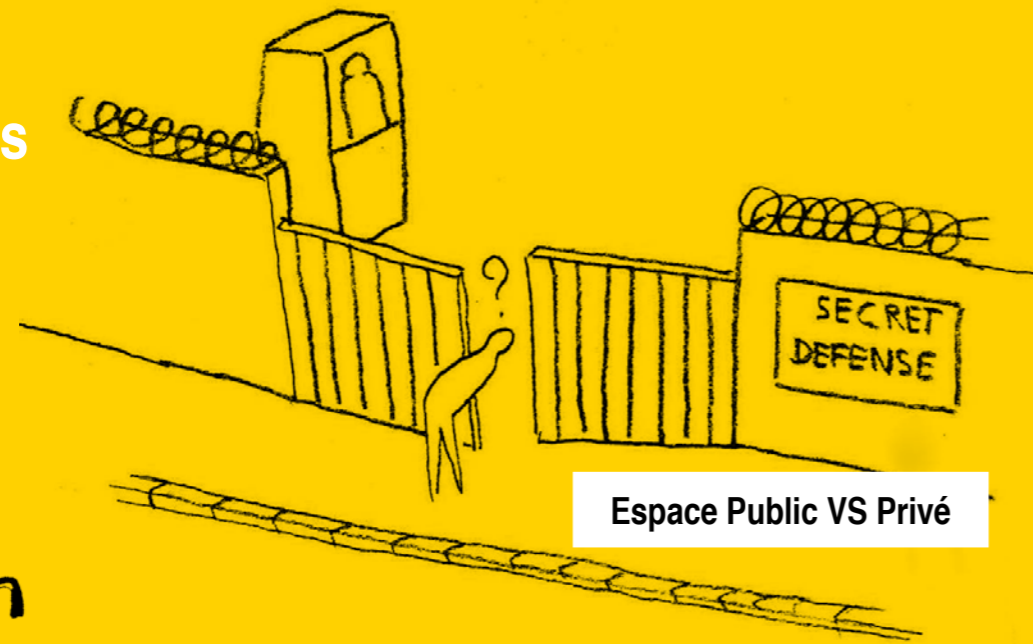


Visiter l'usine

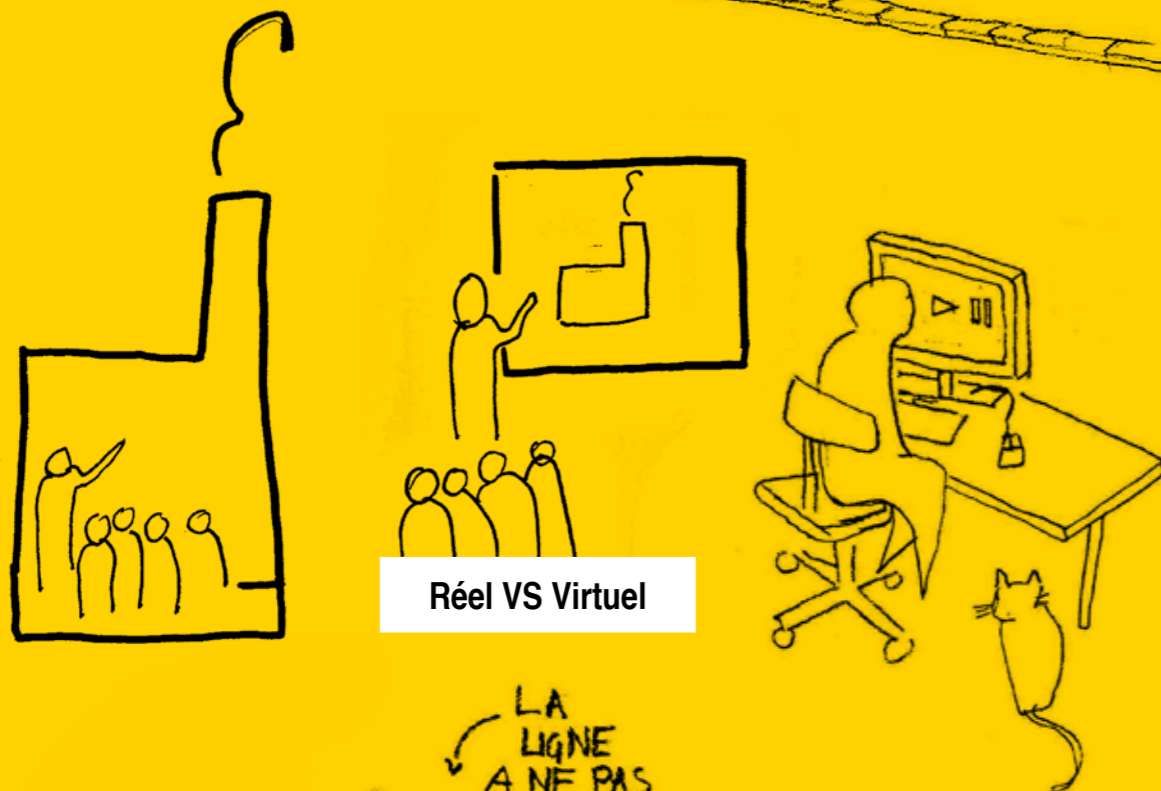
Repenser la visite

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?

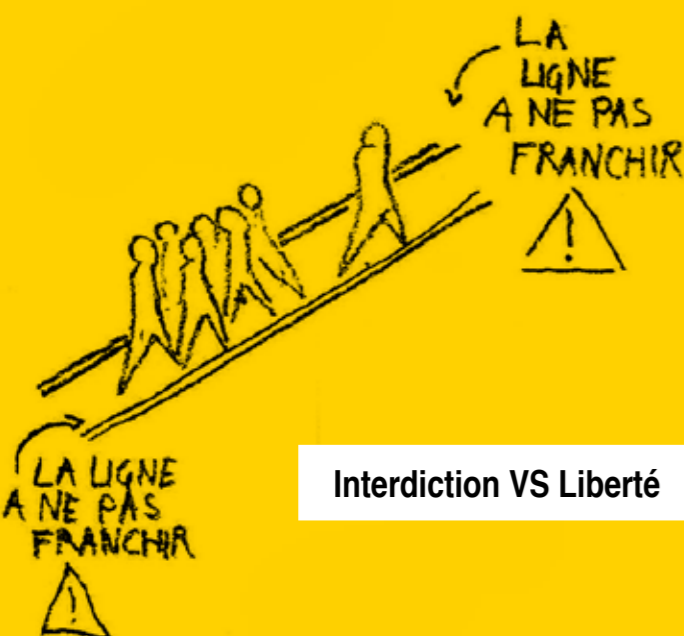
Les Versus



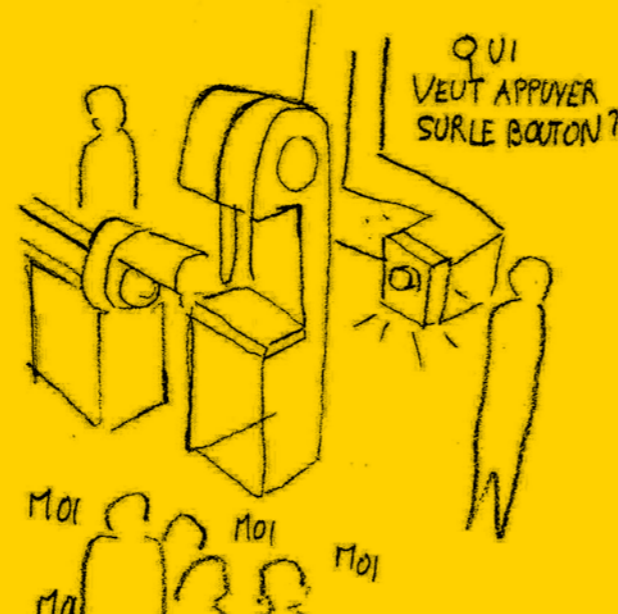
Espace Public VS Privé



Réel VS Virtuel



Interdiction VS Liberté



LA VISITE UNIVERSELLE n'existe pas. De nos diverses explorations, nous constatons qu'une visite optimisée devrait être modulable et adaptable tant aux profils des visiteurs qu'aux caractéristiques des usines ou entreprises visitées.

De nombreux paramètres doivent être pris en compte. Les versus en soulèvent 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 abordons « 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'usinage » ? Ou encore la relation à l'espace spatio-temporel, « Dans et Hors » l'usine ?

Thibault Pfeiffer

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... C'est un temps de découverte et d'approche à forte valeur apéritive.

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 lorsque l'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 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 Dallennes

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 pré-programmée 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 par eux-mêmes. Ceux-ci, traitant des activités de l'entreprise sous diverses formes et sans remplacer la visite du site ou de l'atelier, en constitueraient 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 démon-

trerait 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 Dallennes

Avant

- Organiser un moment de rencontre convivial, informel, pour permettre de tisser des liens
- Proposer des espaces de démonstration interactifs hors atelier, pour démontrer un positionnement et des savoir-faire.

PENDANT*

PERSONNALISER LA VISITE

Adapter la visite

Nous avons noté, en comparant l'ensemble des visites que nous avons faites, 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 de conduire 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 conviendrait à tous.

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

Multiplier les formats

Il paraît davantage 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 soit plus seulement un circuit unique, encadré par une personne chargée d'exposer ses connaissances au visiteur. Mais une multiplication de points de vue. Multiplier les guides, cela permettrait d'apporter une plus grande diversité dans la vision de l'usine donnée 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, complémentaire, pourrait conduire les visiteurs à découvrir le secteur Recherche et développement, situer l'usine dans son environnement, ouvrir les sujets abordant par exemple l'inscription de l'usine dans le territoire. Enfin, une troisième approche pourrait se centrer sur une visite du Comité d'entreprise ou des aménagements 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, d'autre part car il est plus difficile de capter l'attention de tous. En imaginant une visite découpée en trois étapes ou approches, on permet une division du groupe qui rend la visite plus efficace, le message plus clair, et conserve l'attention des visiteurs. Chaque groupe suivrait les trois temps de la visite dans un ordre différent, 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 se retrouvent entre eux partagent avec les autres leur visite.

Rythmer

Une visite guidée de type visite de musée qui s'étale 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 un 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 ou plus pour une pause avec la possibilité de discuter avec son

RAPPORT n.m (de rapporter) - LAROUSSE

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.

guide, et de partager ses impressions avec les autres visiteurs permet une respiration entre les différents temps de la visite guidée. Et s'il s'agit d'un repas à la cantine de l'usine, cela permet aussi d'approcher de plus près l'ambiance véritable de l'usine.

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 Waligora

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 se ressent souvent comme un 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 emmènent 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 de permettre ainsi 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 permettrait d'entretenir une proximité avec l'ouvrier, de connaître son ressenti, des anecdotes, la vie entre collègues au sein de l'usine et hors les murs, sentir la richesse humaine du métier.

Hadrien Fouin

Pendant

- S'intéresser à toute l'entreprise, et pas seulement à « l'atelier »
- Travailler à l'identification positive des visiteurs
- Multiplier les points de vue, en diversifiant les guides et les itinéraires
- Adapter la taille du groupe visiteurs pour faciliter l'interaction
- Faire des pauses dans des lieux de convivialité et d'échanges
- Offrir des possibilités de rencontres et d'échanges « spontanés »

APRÈS*

LAISSER UN SOUVENIR

Quoi que l'on en dise, au fond, on reste des enfants et ce qui nous frustrait étant petits nous frustrer 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 cette image sera remplacée par une autre, plus belle ou plus intense, et notre expérience de visite se sera 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 à 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 remerciant à son hôte. Quel serait le

rôle d'un tel objet dans une usine ? Quel serait l'apport pour l'entreprise ? Les visiteurs ? Les ouvriers ?

Créer du lien

Si l'on reprend l'idée du livre d'or – laisser une trace à son hôte – on pourrait imaginer le livre d'or comme un 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. 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. A l'heure de l'Internet et des *smartphones*, il est nécessaire que le livre d'or existe en version numérique et puisse être rempli par les visiteurs 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 se contenter de faire connaître tel où tel site, mais bien la possibilité 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 également ressentir l'envie de laisser 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 *a 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 sera 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 ADVISOR¹. Ce site centraliserait une base de données importante et ouvrirait une fenêtre sur la réalité des entreprises, de l'industrie. Véritable portail sur l'avenir, 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 et Hadrien Fouin

Après

- Offrir un souvenir en rapport avec l'activité
- Concevoir un livre d'or dématérialisé et interactif permettant de poster photos, témoignages et conseils
- Répondre ou faire répondre, en ouvrant un espace d'échanges post-visite.
- Apprendre des retours visiteurs et progresser dans l'organisation des visites.

*honnêteté

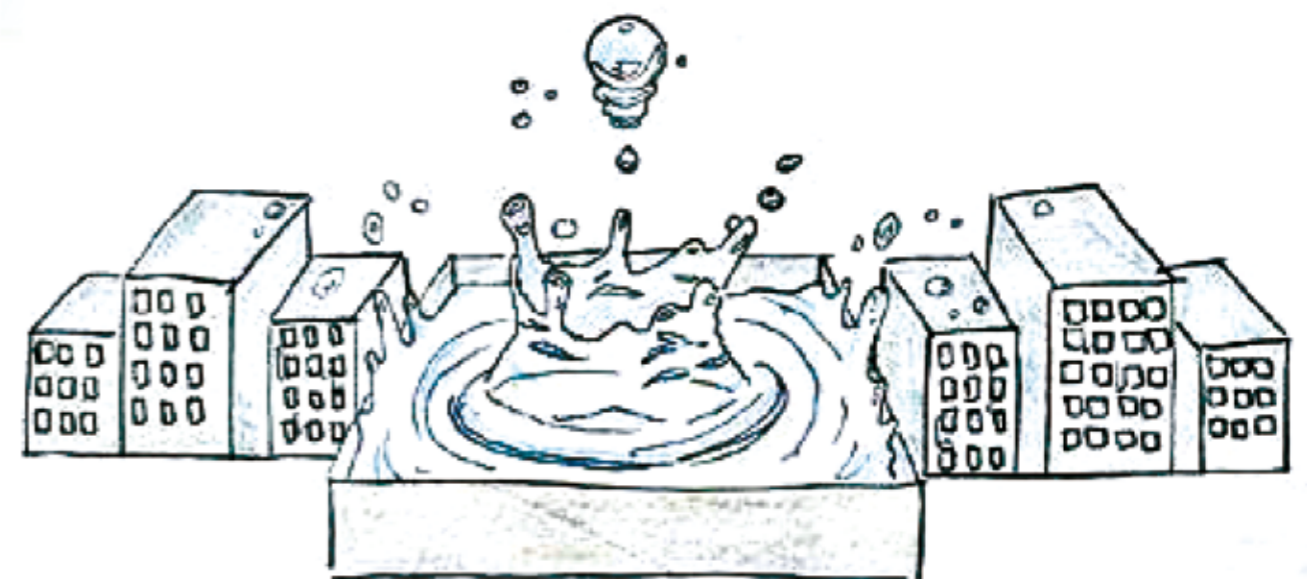
POUR ÊTRE CAPABLE de créer une relation à long terme entre l'industrie et le public et donc pouvoir tirer parti des différents leviers de la visite, la condition nécessaire et récurrente semble être l'honnêteté. Celle-ci suppose une confiance mutuelle basée sur une sincérité de l'entreprise.

La visite ne doit pas avoir 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. Séduire sans mentir.

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.

Marie Marcombe



1. Idée inspirée du site Trip Advisor qui évalue les hôtels du monde entier sur la base des déclarations des internautes

Interlude 3

Témoignage de François Lacoste

Aforp, centre de formation industriel et technologique

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, collèges, 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 d'expérimentation et travailler avec les étudiants volontaires sur nos visites et nos journées « portes ouvertes » ; 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.

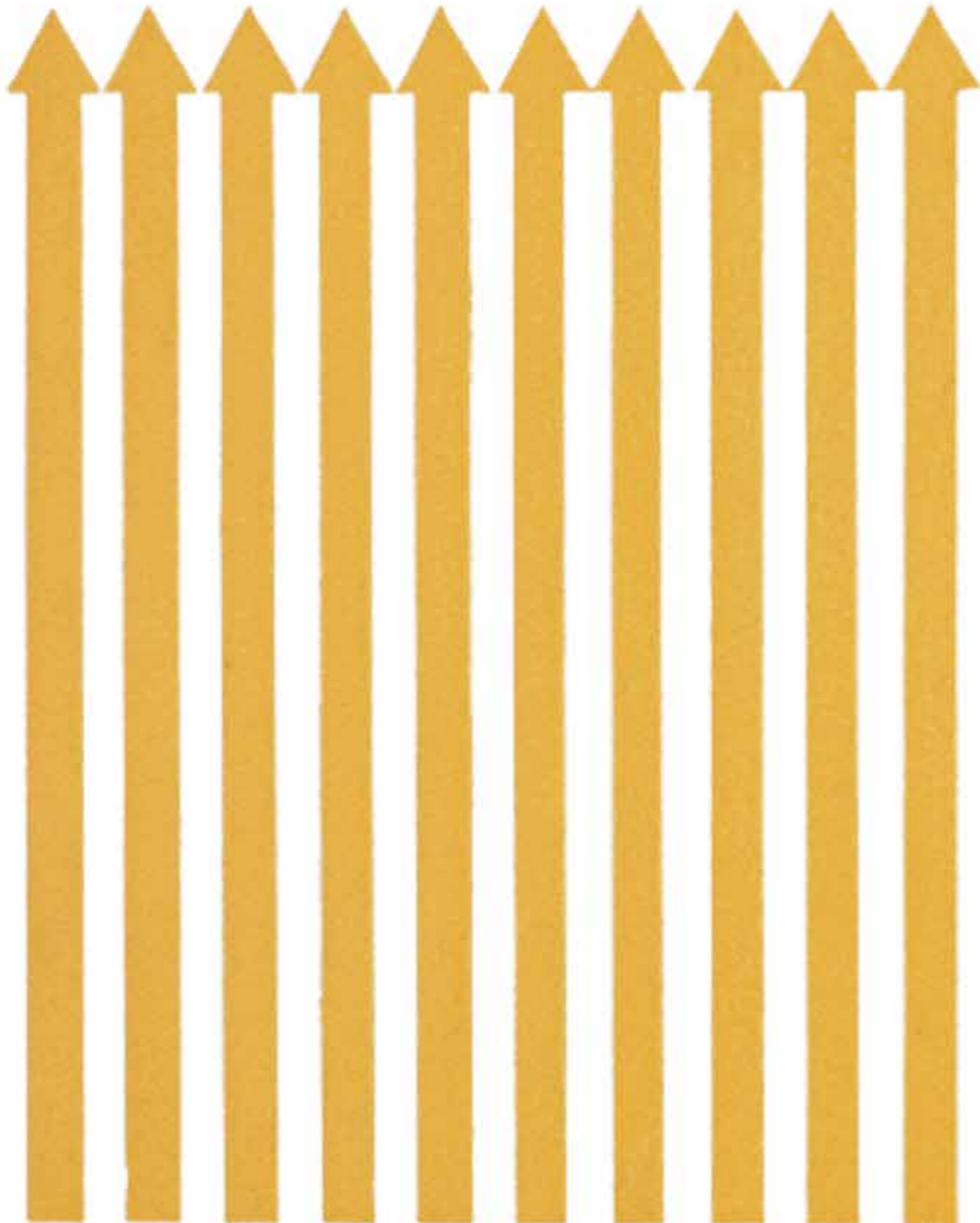
Nos apprentis associés à ce projet s'ouvriront à la dimension design dans une double approche intuitive et concrète qui leur conviendra très bien.

La production d'outils 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. ■

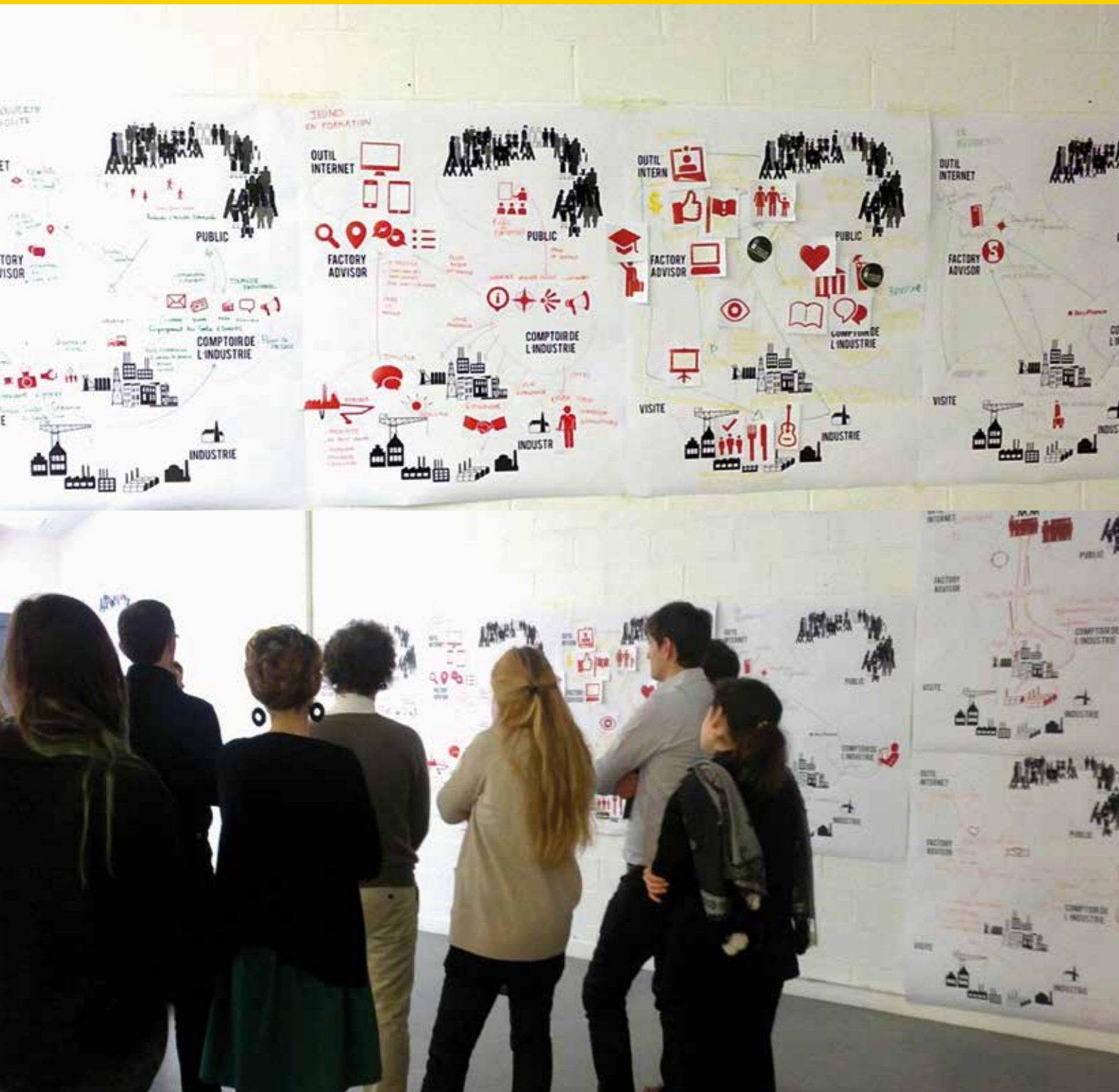
www.aforp.fr





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.



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 pour que celle-ci ne soit pas que ponctuelle... une fois, à l'occasion, quand on nous le propose ? Pourquoi les efforts iraient-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 son «aura»

Lieu physique

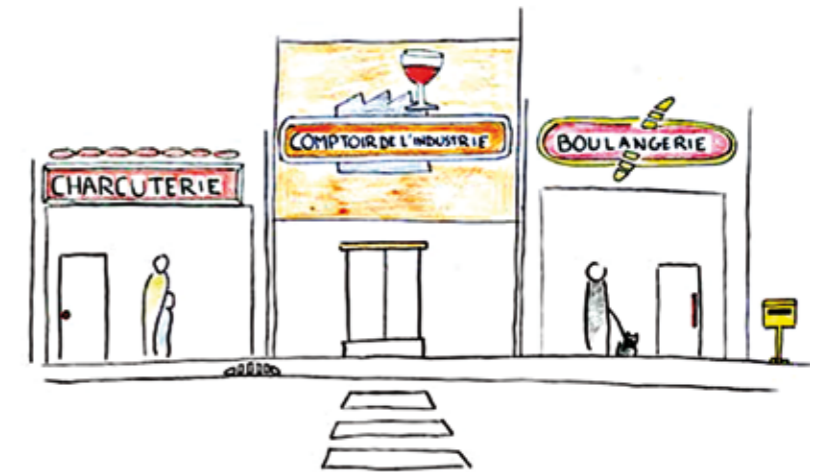
Le COMPTOIR DE L'INDUSTRIE

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 elle est implantée.

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 du 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 de son fonctionnement passé et actuel. Ces lieux donneraient aussi l'occasion de découvrir le réseau des usines par le biais des 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 une visite sur le terrain. Les visites pourraient même être proposées comme un cycle, rendant la visite de l'industrie régulière et non seulement ponctuelle.

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 citoyen. 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

Lieu virtuel

Le FACTORY ADVISOR

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'UIMM, le site de l'Aforp par exemple, ou encore les CIO. Il est nécessaire d'unifier ces différentes plateformes 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 physique implanté en 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 trois axes : 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 de répertorier les lieux de production selon le secteur et le domaine d'activité.

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 à part entière. Il est également important de permettre un retour (témoignages, livre d'or, questions, photos, etc.).

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 relatives 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 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 événement en lien avec l'in-

dustrie : 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 de 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 permettrait aux différents acteurs qui font l'industrie de se rencontrer et de partager une dynamique commune, de devenir une force de proposition dans ce programme d'ouverture de l'industrie au public.

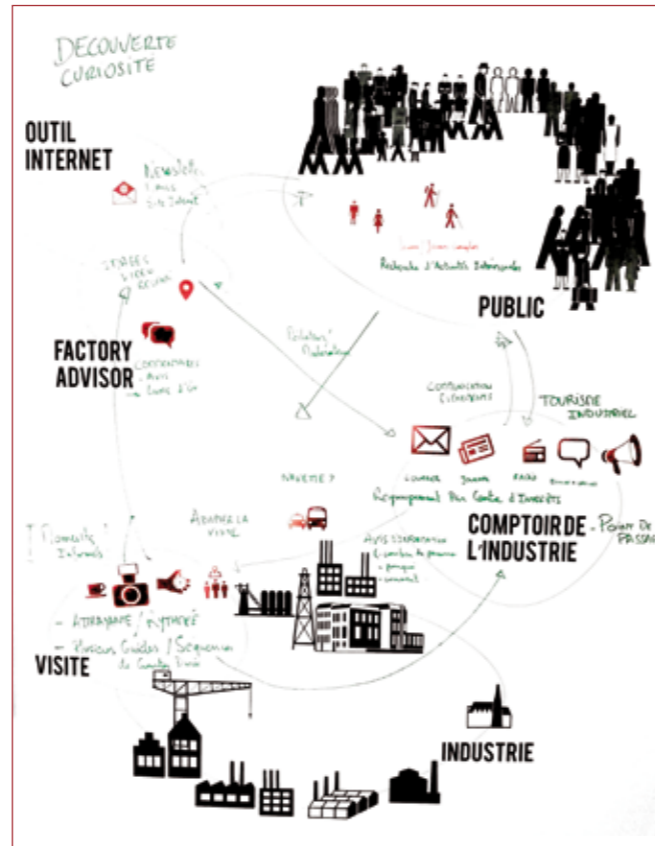
Il est nécessaire que l'industrie parle d'une voix commune.

Ugo Fiorda et Baptiste Meyniel

La dynamique entre les espaces et les acteurs

Exemples de scénarii :

- visite-découverte ;
- jeune en formation ;
- adulte en reconversion.



Réaction

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'approprient-ils ces lieux ou les percevront-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. ■

Conclusion

Le salon et la fabrique

Par **Sophie Pène**
Directrice de la Recherche
ENSCI - Les Ateliers

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^e 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, décorquaient les nouveaux savoirs, exerçaient une fonction critique, discutaient de l'époque et, ce faisant, la fabriquaient. L'image 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.

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.

L'enjeu est de faire connaître la création comme processus d'innovation.

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'Héning 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 : la Fabrique de l'industrie, l'UIMM, les entreprises ou centre de formation qui nous accueillent. 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'une *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 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 et d'autres, 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 : glisser un futur non connu, non imaginé, dans la masse du futur probable déjà écrit par la prévision.

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 éveillait 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

Glisser un futur non connu, non imaginé, dans la masse du futur probable déjà écrit par la prévision.

la visite, des visites qu'ils avaient organisées, des visites vécues. Dans le bureau de Monsieur Mathonnet, chez 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 et scientifiques, les portes ouvertes sont toujours festives et inoubliables. 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 capable 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. De nombreux designers se professionnalisent dans la scénographie et le commissariat d'exposition. L'exposition, au sens

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 un 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. Parmi les personnages clés du musée, deux professions sont en tension : la conservation prend soin des œuvres, s'occupe des réserves, des collections et des documentations, supervise la rédaction des cartels et légitime les informations en circulation. La médiation et l'accueil des publics ont des visées sensiblement différentes. Il s'agit de transmettre des informations, de promettre le plaisir de la visite et de s'inscrire en quelque sorte dans la tradition du musée-école. Entre ces deux instances, celle de la légitimation et celle de la transmission, demeure un espace essentiel, celui de la question du visiteur, ce qui l'amène au musée et qui n'est tout à fait ni le désir du conservateur, ni celui du médiateur didacticien. Cette question bien sûr, derrière la satisfaction apparente, reste souvent implicite et se traduit par une relative insatisfaction. Ensemble, visiteurs et personnels des musées tâtonnent pour inventer la visite du XXI^e siècle.

La transmission des techniques de conception et de production a été un enjeu du musée du XIX^e siècle. Les musées scientifiques, techniques, d'industrie, tels que le musée des Arts et métiers, 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.

Il ne s'agirait plus de comprendre l'usine mais de visiter l'industrie.

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.

À l'heure actuelle, les études muséales s'efforcent de renouveler la visite canonique. La

Jugement de goût et training critique

Cette visée didactique du musée est battue en brèche. Les visiteurs ont tout compliqué. Ils ne veulent plus écouter : 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.

Les orientations didactiques directes sont amenées à reculer. Les displays sont transformés par des expérimentations numériques, dont la visée est de contribuer à une expérience esthétique singulière. Ils promettent la désorientation. C'est pourquoi nous parlons désormais de « regard augmenté » : certaines données qui échappaient à la perception ont pris une forme numérique. Cela peut être le dessous ou le dedans, la tranche invisible d'un objet exposé. Cela peut-être une scène décontextualisante. Si l'œuvre exposée est reçue sur le fond des données numériques qui « l'augmentent », quel nouveau format d'exposition pourrait être imaginé ? L'artiste et scénographe Pierre Giner propose un concept de visite tout entière fondée sur les photos d'œuvres prises par les visiteurs. Celles-ci alimentent la dynamique d'exploration par un jeu assez complexe (capture d'une image, serveur de reconnaissance de forme, propositions d'œuvres ressemblantes et envoi de cartel numérique, promenade d'œuvre en œuvre, partage d'images avec d'autres visiteurs). L'idée de Pierre Giner est simple. Il y a un nouveau lieu numérique qu'il faut occuper : on peut le remplir avec des choses qui n'existaient pas. Ces choses-là vont contribuer à inventer la « visite » d'aujourd'hui.

Des attentes se portent sur la visite : la rencontre avec les œuvres exposées provoque un état de réceptivité particulier. Tout est fait pour que les visiteurs à cette occasion se rencontrent ; le mu-

sée contemporain se veut un espace de parole. Le jugement de goût (j'aime/j'aime pas) ne se présente plus seulement comme une assertion. C'est un objet de discussion : je n'aime pas parce que je ne ressens rien, je n'aime pas parce qu'il y a trop de monde, j'aime bien parce que l'exposition est bien expliquée. Cet objet appelle un « Et toi tu aimes ? » qui s'adresse au compagnon. Mais il appelle aussi un « Et vous, vous aimez ? » que le réseau social nomade peut adresser à tout visiteur. En ce sens, la visite d'exposition ouvre un espace politique d'affirmation de soi et de confrontation. Les musées le savent : ils cherchent à favoriser l'élaboration d'un discours de jugement, dans une grande liberté. Cette appropriation fait du musée un lieu d'entraînement – plus librement que dans l'école, plus gratuitement que dans l'entreprise – à une parole qui parle des choses que l'on voit, qui peut s'en écarter, les déplacer, les regarder d'un autre point de vue, bref jouer avec le regard comme l'on s'exerce à la perception de la complexité et à sa représentation critique.

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.

Le passage exerce un pouvoir magique de transformation sur le visiteur.

Dans *Paris, capitale du XIX^e siècle, le livre des passages*, Walter Benjamin fait du « passage » le symbole même d'une époque, la fin du XIX^e 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 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 marque du monde industriel et de ses réseaux de communication à la fin du XIX^e 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.

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

La visite si réussie soit-elle n'ébranlerait en rien le « cause toujours » qui habite le spectateur.

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-t-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, de l'UIMM et des autres 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 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

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.

se regarder sans que le statut (moral, juridique, de pouvoir) de ce travail soit explicité. 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. 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. 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.

La visite d'usine ne peut pas se détacher de son cadre de compétition mondialisée, de son histoire et de son futur.

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 œuvre et scénographie d'une visite réelle. Le terrain de la réalisation concrète du design de la visite est aménagé.

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

Consulter également le Carnet de Recherche de l'École Nationale Supérieure de Création Industrielle sur le même thème :

La visite de l'industrie
par **Sophie Pène** et **Simon d'Hénin**

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



Achévé d'imprimer
sur les presses de Point 44
en mars 2013

Imprimé en France