

Faiseuses

CELLES ET CEUX QUI FONT L'INDUSTRIE



Dossier

Travailler a-t-il encore du sens ?

Virginie Carolo-Lutrot
PAROLE D'ÉLUE

Guillaumette Lecante
PORTRAIT DE DIRIGEANTE

Le mentorat
RÉVÉLATEUR DE VOCATIONS

Ce mook est conçu comme un voyage enthousiaste à la découverte de celles et ceux qui font l'industrie. Il s'inscrit dans la continuité du séminaire de recherche intitulé « Aventures Industrielles », organisé par l'École de Paris du management, le think tank La Fabrique de l'industrie et l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM).

L'**École de Paris du management** est une institution dans laquelle chercheurs et praticiens dialoguent selon des modalités assurant l'ouverture des débats et la qualité orale et écrite des travaux.

La Fabrique de l'industrie est une plateforme de réflexion consacrée aux perspectives de l'industrie en France et à l'international et aux liens qu'elle entretient avec l'économie et la société.

L'**UIMM** est une organisation professionnelle qui représente 42 000 entreprises industrielles dans les secteurs de la métallurgie, la transformation des métaux, la mécanique, l'automobile, la construction navale, l'aéronautique, le spatial et le ferroviaire, l'électrique et l'électronique, le nucléaire et les équipements ménagers.

TRAVAILLER

A-T-IL ENCORE DU **SENS** ?

5 VOYAGE DANS LE TEMPS
Le travail manuel

LUMIÈRE SUR
6 **Ces entreprises
qui misent sur la France**

8 **Parole d'élue
Virginie Carolo-Lutrot**

9 **L'œil d'Alain Verna
Entrepreneur territorial**

10 **Les nouveaux visages
de l'industrie**

12 CLASSE VERTE
L'industrie pour les néophytes

23 ENJEUX
**Relever le défi
de la transition écologique**

24 PORTRAIT DE DIRIGEANTE
Guillaumette Lecante

27 IMMERSION
**Dans les coulisses de l'École
de production de Besançon**

30 KARAOKÉ
Comme d'habitude...

QUEL AVENIR POUR **L'AUTOMATISATION ?**

REGARD LIBRE

Les hypothèses sont multiples. Tantôt idylliques et tantôt cauchemardesques.
L'illustrateur **Jérôme Sallerin** s'est prêté à l'exercice...

RENDEZ-VOUS p 22 ET p 26.

Ode aux réussites ordinaires

Vincent Charlet, délégué général de La Fabrique de l'industrie

Après la crise du Covid, toutes les Françaises et Français sont désormais convaincus de la nécessité de réindustrialiser nos territoires, pour mieux résister aux prochaines crises et pour inventer des manières plus soutenables de vivre et de consommer. Malgré ce consensus, les résistances locales aux implantations industrielles sont toujours aussi vives.

De même, les entreprises industrielles ont toujours le plus grand mal à recruter, sans que cela atténue les difficultés pour les jeunes à ébaucher un projet en apprentissage, puis à trouver leur voie... Peu nombreuses en effet sont les personnes qui enseignent ou les parents qui les encouragent à s'y intéresser.

Si nos choix butent toujours sur les mêmes paradoxes, c'est sans doute que nous sommes encore le jouet de nos propres représentations. Et pour cause! Qui, parmi celles et ceux appelant à un retour du *made in France* au nom de notre souveraineté industrielle, a seulement déjà vu une usine, sans même parler de la visiter? Qui, parmi celles et ceux qui se disent sensibles à la noblesse du métier manufacturier, a connu la fatigue et l'exaltation du travail en atelier? Pas grand monde, en réalité. Nous connaissons trop mal ces métiers dont nous parlons sans cesse.

Pour sortir de cette impasse, il faut donc braquer les projecteurs, non pas sur des résultats théoriques mais sur des exemples vivants et incarnés de ce que sont devenus aujourd'hui les métiers du faire. Avec une attention particulière aux plus jeunes, puisque c'est naturellement sur leurs épaules et leurs talents que reposera ce changement de paradigme si souvent annoncé: réindustrialiser pour retrouver une trajectoire de sobriété maîtrisée.

C'est l'objet de ce magazine: encenser les réussites invisibles des apprentis, cheffes et chefs d'entreprise, personnes élues, salariées, formatrices... toutes celles et ceux qui, par leur action quotidienne, redressent des entreprises, créent de l'emploi dans les territoires, donnent un avenir aux jeunes générations, font progresser leurs collègues et collaborateurs, tout en concevant des produits utiles aujourd'hui et indispensables demain. ●

Une **brève histoire** de la représentation du **travail manuel**

Injustement relégué au seul travail des mains alors qu'il engage en vérité tout le corps et l'esprit, le travail dit « manuel » a toujours été regardé de haut ou de loin, en France mais aussi ailleurs. La pénurie de main-d'œuvre dans les usines, même quand elles tournent à plein régime, vient en partie de là. Remontons le temps afin de comprendre d'où cela vient.

Source : Laurence Decréau. *Tempête sur les représentations du travail*. Presses des Mines.

347-428 AV. J.-C.

« Un Animal doué de raison »

Platon place l'humain au-dessus des autres animaux, car lui seul est en prise avec le vrai monde des idées¹. Au contraire, les arts mécaniques ne sont que des arts de survie².



DÉBUT DU 17^e SIÈCLE

Ces « viles personnes » qui travaillent de leurs mains

Au sommet de l'organisation sociale trône la noblesse d'épée, dont la supériorité est conférée depuis des siècles par la naissance et le sang.

UN SIÈCLE ET DEMI PLUS TARD - 18^e SIÈCLE

L'Encyclopédie réhabilite les arts mécaniques

Selon un simple principe de classement alphabétique, Diderot et d'Alembert, rangent les métiers artisanaux et les professions de l'esprit sur un pied d'égalité.

FIN 18^e SIÈCLE

L'âge industriel

La manufacture se substitue aux ateliers des maîtres et des compagnons. Au fur et à mesure de la mécanisation apparaissent de nouvelles organisations du travail, dans lesquelles la figure de l'artisan cède la place à celle de l'ouvrier prolétaire sans qualification.

20^e SIÈCLE - 1947

Le plan Langevin-Wallon

Conscient du fossé social qui se creuse entre la population ouvrière et les professions du tertiaire, le gouvernement tente de réhabiliter les travaux manuels, « à la fois comme discipline d'éducation et comme moyen d'observation continue des aptitudes de l'enfant. »

20^e SIÈCLE - 1976

« Maintenant, la priorité est aux travailleurs manuels ! »

Dans la lignée des différents efforts entrepris au 20^e siècle (Front populaire, plan Langevin-Wallon), Lionel Stoléru, ancien secrétaire d'État sous la présidence de Valéry Giscard d'Estaing, est chargé de la revalorisation du travail manuel.

21^e SIÈCLE - 2016

Création de la Société nationale des meilleurs apprentis de France

Cette association vise à fédérer les personnes apprenties au sein d'un réseau spécifique, sous la tutelle des Meilleurs ouvriers de France. On observe un glissement sémantique : naguère simples artisans, les voici promus « artistes » ou « génies », observe Claude Grignon³.

¹ Platon. L'allégorie de la caverne. *La République*.

² Hésiode. Le mythe de Prométhée. *La Théogonie*.

³ Claude Grignon. *L'ordre des choses*.

Ces **entreprises** *qui misent sur* **la France**

Qu'ont en commun les équipes dirigeantes de Safilin, le filateur de fils de lin et de chanvre, d'Aledia, une start-up qui fabrique des composants de micro-LED, et ceux de la société de téléphonie mobile Crosscall? Leurs entreprises ont toutes les trois bénéficié du fonds « relocalisations » du plan France Relance, lancé par le gouvernement français durant la crise liée au Covid, pour le réinvestir de différentes façons...

TEXTE **Caroline Granier**

DÉFINITION RELOCALISATION

« Retour dans le pays d'origine d'unités productives, d'assemblage ou de montage, antérieurement délocalisées sous diverses formes dans les pays à faibles coûts salariaux »

Mouhoud, 2017¹

BIBLIOGRAPHIE

¹ *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, El-Mouhoub Mouhoud. 2017. La Découverte.

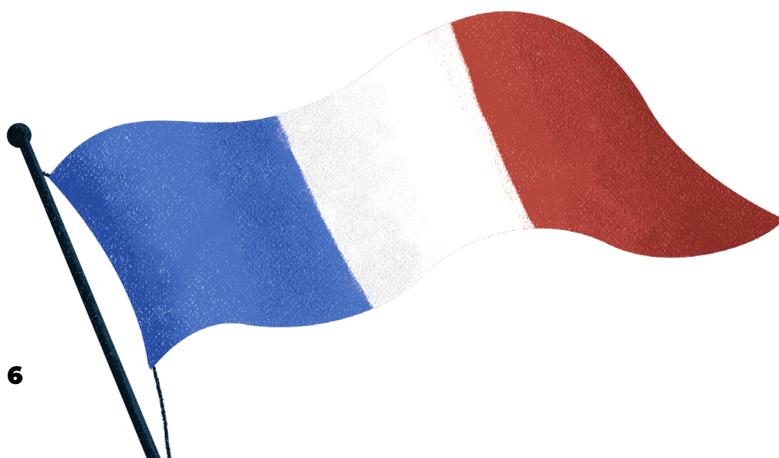
² Site internet de Crosscall : crosscall.com

³ « Safilin. Comment une PME familiale met fin à 30 ans de non-sens économique et écologique » : safilin.fr/safilin-pour-lamour-du-lin

⁴ Site internet d'Aledia : aledia.com/fr

⁵ Observatoire Trendeo de l'emploi et de l'investissement. Octobre 2021.

Réindustrialiser plutôt que relocaliser, Sonia Bellit, Caroline Granier et Caroline Mini. Les Cubes, n° 4. Novembre 2020. La Fabrique de l'industrie



CROSSCALL, LE RETOUR D'UNE INDUSTRIE DÉLOCALISÉE

La gendarmerie, la police nationale et la SNCF sont les principaux clients de ce fabricant de smartphones ultra-résistants et durables. Créée en 2009, la société a décidé de rapatrier à Aix-en-Provence son département de recherche et de développement (R&D), auparavant situé en Chine. Crosscall vise la création de 14 emplois directs². Les raisons de cette stratégie en plusieurs phases sont multiples. En tête, la volonté de se rapprocher des usagers et usagères pour l'étape de conception et la hausse des coûts de production entraînée par les ruptures d'approvisionnement en matières premières. Mais aussi les problèmes de communication entre la direction installée en France et ses sous-traitants chinois, la hausse des coûts salariaux et, enfin, les enjeux de sûreté nationale liés à ses nouveaux clients. À cela s'ajoute la volonté de diminuer les coûts de transport. France Relance a ainsi financé en partie leur nouveau laboratoire de R&D, qui réalise le test de résistance aux chocs et les prototypes. Et ce n'est que le début de la stratégie de relocalisation. L'objectif est clair : produire le premier smartphone européen.

SAFILIN : RÉACTIVER UN SAVOIR-FAIRE POUR DIVERSIFIER SES PRODUITS

Savez-vous que 80 % de la culture mondiale de lin se situe entre la Normandie et les Pays-Bas ? Produire des fils de lin dans ces régions ne semble donc pas impossible... à condition que le savoir-faire y subsiste. Safilin, née en 1778 dans le nord de la France, a fermé sa dernière filature française en 1995 pour délocaliser la production en Pologne. La main-d'œuvre y détient les savoir-faire nécessaires : séparation des fibres de lin de l'écorce, extraction des plus longues fibres, peignage et étirement des fibres, mise en bobine. Si la réouverture d'une usine à Béthune en 2021 signe le retour de l'activité en France, Safilin conserve tout de même ses filatures en Pologne. L'usine française a vocation à attirer une nouvelle cible, soucieuse notamment d'acheter du *made in France*.

22 emplois créés en 2021 et un total de 45 d'ici à 2024³

ALEDIA : UNE INNOVATION DE RUPTURE GRENOBLOISE

Ni la technologie ni le processus productif d'Aledia n'existaient avant la naissance de l'entreprise en 2011. Issue du CEA-Leti, le laboratoire de recherche technologique du Commissariat à l'énergie atomique, Aledia fabrique des microcomposants de micro-LED 3D. L'objectif ? Rempporter le marché des écrans grâce à une meilleure qualité d'image et à une consommation d'énergie inférieure à celle des écrans LCD et OLED actuels. On pourrait les retrouver dans les montres connectées, les smartphones, les ordinateurs portables, et télévisions grand format. Un grand pari pour Giorgio Anania, son PDG, qui ambitionne de créer une véritable *Display Valley* en Isère. ●

20 emplois directs à l'ouverture, et 450 d'ici à 2025 sont prévus⁴

Ces trois projets sont emblématiques du rôle que les territoires français peuvent jouer dans la réindustrialisation de la France. Cela, à la fois sur la sécurisation des sources d'approvisionnement au niveau national et sur la dynamisation des emplois au niveau local.

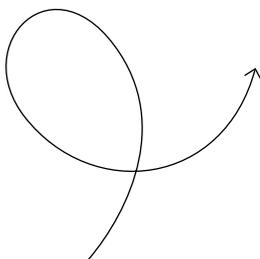
RELOCALISATIONS ET NOUVELLES IMPLANTATIONS AU COEUR DE LA RÉINDUSTRIALISATION⁵

112 sites

d'entreprise manufacturière avaient été relocalisés entre 2009 et 2020 et 87 en 2021, soit un phénomène en nette progression.

En 2021,

il y a eu plus de nouvelles usines créées (176) que d'usines fermées (56) en France, soit une création nette de 120.



Renforcer **l'attractivité** pour satisfaire les besoins en **main-d'œuvre**



**« Ici, on est industrie friendly. »
Virginie Carolo-Lutrot est maire
de Port-Jérôme-sur-Seine et présidente
de la communauté d'agglomération
Caux Seine. L'attractivité de ce territoire**

**industriel situé entre deux mastodontes, Le Havre
et Rouen, est au cœur des préoccupations de l'élue.**



PROPOS RECUEILLIS PAR **Caroline Granier** | PHOTO **Caux Seine Agglo**

Qu'est-ce qu'un territoire industriel, pour vous ?

VIRGINIE CAROLO-LUTROT Un territoire industriel est avant tout fait de femmes et d'hommes qui fabriquent avec leurs mains. Ce sont aussi des matières premières et de la matière grise. Opérateurs, comptables, ingénieurs, spécialistes en marketing... On a besoin de toutes ces personnes pour produire des biens utiles au quotidien. On ne s'en rend pas forcément compte mais, sans leur travail, on ne serait pas assis sur des chaises, on ne communiquerait pas à distance grâce à des téléphones, on ne se déplacerait pas...

Votre territoire est particulièrement tourné vers l'industrie chimique. Comment attirer les travailleurs autour de ce domaine d'activités ?

VIRGINIE CAROLO-LUTROT À Port-Jérôme-sur-Seine, on souhaite créer une émulation autour de la chimie vertueuse. On prévoit ainsi la construction en entrée de ville d'une maison de l'industrie qui hébergera des centres de recherche et des entreprises souhaitant montrer leurs produits et leur technologie pour œuvrer en ce sens. Ce type de projet est souvent réservé aux métropoles, alors que l'industrie se situe en campagne. C'est un cercle vertueux : quand on comprend comment l'industrie fonctionne et comment les produits sont fabriqués, on a tendance à consommer davantage les produits qui en sont issus et à les recycler.

Votre projet de territoire intercommunal autour de la transition écologique est-il un moyen d'attirer de nouvelles personnes à Caux Seine Agglo ?

VIRGINIE CAROLO-LUTROT Les entreprises de notre territoire n'ont pas attendu la crise énergétique pour se saisir des sujets d'économie circulaire et de transition. Depuis 1972, l'usine située à Norville permet, par exemple, de mutualiser les besoins en eau des industriels, tout en

préservant les ressources de la Seine. Cela participe certainement à notre attractivité. Après, je ne crois pas que le chimiste américain Eastman [N.D.L.R., l'entreprise a décidé en 2022 d'investir un milliard d'euros dans une usine de recyclage de plastique sur la ZI de Port-Jérôme, à Saint-Jean-de-Folleville] serait venu si on n'avait pas les activités ferroviaires, le complexe industriel le long de la Seine... *In fine*, les entreprises s'installent là où les équipes veulent vivre ! Notre territoire, situé à une heure et demie de Paris, à trente minutes d'Étretat et au cœur des boucles de la Seine, offre un cadre de vie adapté pour élever ses enfants, avec un conservatoire, des musées, de superbes forêts...

« L'humain est au cœur de nos territoires, et la notion d'échange y est vraiment prégnante. »

Quels sont les principaux atouts à même de convaincre des actifs de venir s'implanter ?

VIRGINIE CAROLO-LUTROT Sans aucun doute : les avantages de la ville sans ses inconvénients. Nous sommes proches de la nature et cultivons la proximité dans les relations humaines. L'humain est au cœur de nos territoires et la notion d'échange y est vraiment prégnante. ●

« LES ENTREPRISES RÉSILIENTES S'ANCRENT DANS LES TERRITOIRES ET INVESTISSENT DANS LES PERSONNES »

Alain Verna, PDG de Toshiba TEC Europe

Le site de Toshiba TEC à Dieppe est représentatif d'une industrie à la fois ancrée dans son territoire et ouverte sur le monde. Dans son ouvrage *Fonder une industrie contributive et résiliente*, son PDG, Alain Verna, raconte les efforts de transformation permanents de ce site en proie aux soubresauts de la mondialisation. Expansion japonaise, crise liée au Covid, concurrence chinoise : il livre quelques clés pour équilibrer ambition internationale, respect des personnes et contribution au territoire.

PAS DE RÉSILIENCE SANS ADAPTATION !

En trente ans, Toshiba TEC Europe Imaging Systems s'est adaptée aux mouvements de la concurrence mondiale. D'abord dédiée à l'assemblage de photocopieurs, l'entreprise intègre ensuite la production d'encres de toners, pour devenir aujourd'hui un site de distribution et de services à valeur ajoutée. Une transformation rendue possible par le pari de la polyvalence des opérateurs et opératrices et par la formation continue des équipes.

LA FORCE D'UNE CULTURE HYBRIDE

L'implantation de Toshiba dans la région de Dieppe s'est accompagnée d'un transfert important de la culture d'entreprise de la maison mère, notamment en termes de méthodes industrielles : démarches de « Totale Productivité » ou des « 5S »... Un modèle d'appropriation des méthodes de travail par les équipes, adaptées avec discernement au contexte culturel français, ce qui a permis d'assurer l'excellence opérationnelle du site.

FÉDÉRER UN ÉCOSYSTÈME DE FOURNISSEURS AUTOUR D'AMBITIONS COMMUNES

Plus de 80 % des achats du site sont réalisés auprès de fournisseurs locaux. L'entreprise et ses partenaires sont réunis au sein d'une association, La Sphère, pour partager des bonnes pratiques ou réaliser des voyages d'études en Asie afin d'adapter les façons de faire de la maison mère à celles de l'écosystème local. Le site renforce ainsi l'adaptation de ses partenaires locaux aux exigences d'un groupe multinational. C'est l'un des facteurs qui permet une meilleure résilience face aux crises d'approvisionnement.

Aujourd'hui, différentes entreprises aux compétences complémentaires en matière industrielle et logistique se sont associées au sein d'un groupement, Vialog, qui permet à Toshiba d'industrialiser les produits de plusieurs startups technologiques. ●



PARLEZ-VOUS LES 5S ?

La méthode des 5S est une démarche de qualité japonaise initiée par Toyota dans les années 1980. Elle s'est rapidement imposée comme un standard mondial.

comme *Seiri* : **éliminer**
comme *Seiton* : **ranger**
comme *Seiso* : **nettoyer**
comme *Seiketsu* : **standardiser**
comme *Shitsuke* : **respecter**

Les nouveaux visages de l'industrie

Qui a dit que la vie des petites et moyennes industries était un long fleuve tranquille? Ces femmes et ces hommes, à la volonté de fer, n'ont pas rencontré un succès éclatant au premier essai, sans pour autant renoncer. À travers leurs exploits, découvrez un bref échantillon des épopées qui contribuent à forger l'histoire de l'industrie.

TEXTE Michel Berry

DEVENIR CHEFFE DE SON ENTREPRISE... POUR LA SAUVER!

Rien ne prédestinait Élisabeth Klein à devenir directrice de BMI, spécialisée dans le cintrage et l'assemblage de fils, de tubes et de tôles. Magistrate de formation, elle remplace la comptable partie en congé maternité, puis reste en relation avec l'entreprise pour superviser les comptes. Quand l'administrateur lui annonce que BMI, en cessation de paiement, va être rachetée pour seulement trois euros symboliques, elle répond : « *Hors de question, elle vaut beaucoup plus!* » Ce cri du cœur donne le départ d'un pari inattendu : celui de prouver, en quatre mois, que l'entreprise est viable. Élisabeth Klein contracte alors deux gros marchés, qui ne seront pas rentables sans un robot de soudure pour favoriser la productivité. Cet outil plus performant coûte aussi très cher, et risque d'inquiéter le personnel. **C'est décidé, ce sont les soudeurs qui choisiront et achèteront le robot, avec l'aide d'un expert.** C'est un succès, et il en résulte l'embauche de trois personnes. La nouvelle dirigeante continuera sur cette lancée, misant sur la formation

et la curiosité du personnel, qui se prend au jeu de la numérisation. L'entreprise est sauvée, rachetée par le groupe Metallians pour devenir CFT-industrie.

BÂTIR UNE RÉFÉRENCE MONDIALE... EN MOINS DE TRENTE ANS!

Titulaire à 22 ans d'un CAP de chaudronnier, dont les compétences sont très demandées dans l'industrie nucléaire, Fabrice Lepotier décide de créer sa société. À la Chambre de commerce, on lui conseille plutôt de se trouver une place dans une entreprise de chaudronnerie : « *Ne créez surtout pas votre entreprise, il y en a bien assez comme cela.* » Pour lui, la question n'était pas de savoir si son idée était bonne, mais plutôt comment la réaliser. Accompagné par un expert-comptable, Fabrice se lance alors comme artisan. **Il monte en quatre ans une équipe d'une dizaine de collaborateurs et collaboratrices, autour de sa société, Éfinor et bénéficie déjà d'un chiffre d'affaires honorable.** Il a fait preuve de détermination, toujours à l'écoute de son personnel et de ses équipes

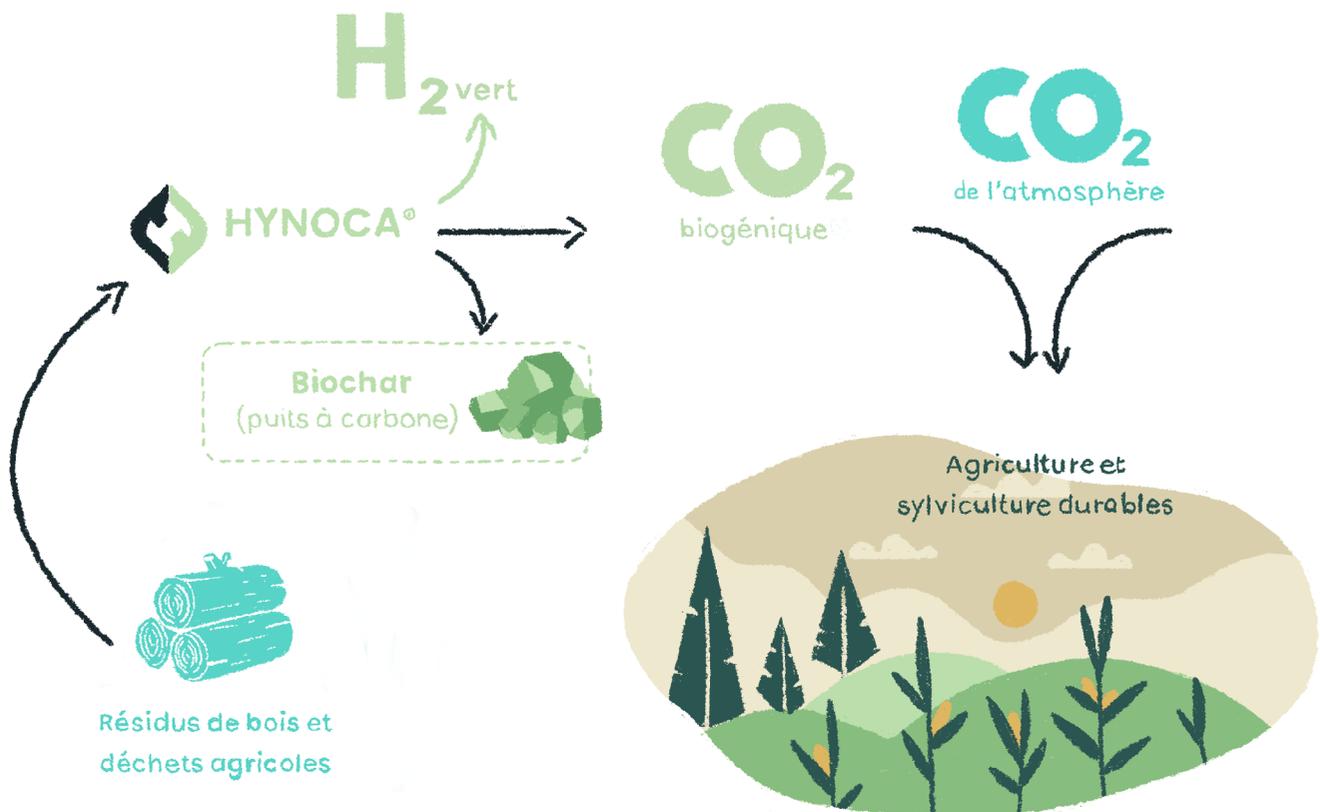
qui le conseillent en externe. D'abord fournisseur pris dans une chaîne de sous-traitants, il diversifie les activités d'Éfinor dans le naval et le digital, au fil de rachats judicieux. Fabrice a ainsi construit pas à pas un groupe industriel d'un millier de personnes et de 17 sociétés, capables de produire des équipements très complexes, et dont l'excellence dans le traitement du métal est aussi bien reconnue en France qu'à l'étranger.

INNOVER POUR CRÉER DE L'HYDROGÈNE... VERT!

Marc et Philippe Haffner fondent en 1993 Haffner Energy. L'objectif? Produire, au sein d'une centrale dite « de cogénération », de l'électricité mais aussi de la chaleur issues de la biomasse. À la clé, une énergie moins consommatrice de CO₂, une production adaptée aux besoins, et la résolution des tensions qui pèsent sur le réseau électrique en période de

grand froid. Après la crise de 2008, le procédé perd de sa pertinence en raison de la baisse du prix de l'électricité. Marc et Philippe ont une conviction : il faut changer de technique. Après de nombreux essais et le dépôt de plus de 80 brevets internationaux, tous deux mettent au point un procédé révolutionnaire qui consiste à produire de l'hydrogène vert : Hynoca® (*Hydrogen no Carbon*). Avec un bilan carbone négatif, l'hydrogène tiré de la biomasse présente un très grand intérêt climatique. À partir de résidus agricoles de vigne, de bois ou encore de fumiers, ils produisent de l'hydrogène et du biochar (utilisé pour bonifier les sols), tout en séquestrant du carbone prélevé de l'atmosphère. Les processus mis en œuvre sont autonomes, ne demandent pas de raccordement électrique puissant, et peuvent tourner sans présence humaine permanente. **D'ores et déjà compétitive face à l'électrolyse, la technologie Hynoca® pourra aider la France et l'Europe à tendre vers une souveraineté énergétique.** ●

PRODUCTION D'HYDROGÈNE SELON LA TECHNOLOGIE HYNOCA®



Vous avez soif d'aventures industrielles ? Retrouvez le cycle complet des belles histoires industrielles ici!

Découvrir l'industrie

sans s'en rendre compte? C'est possible!

Les produits industriels sont omniprésents dans notre quotidien, mais l'industrie elle-même est quasi invisible... surtout si on ne prend pas l'initiative de la chercher. Pourtant, les références existent pour vous la faire découvrir autrement, peut-être même sans vous en rendre compte!



Le Tour de France **des industries**

L'industrie a-t-elle de l'avenir en France? Et à quoi ressemblent les usines aujourd'hui? Pour y répondre, Dimitri Pleplé, alors étudiant en dernière année à CentraleSupélec, a décidé d'entamer un périple de près de trois mille kilomètres à vélo, à la rencontre des équipes d'une trentaine d'entreprises industrielles, pour qu'elles témoignent du regard qu'elles portent concrètement sur leur métier. En a résulté son journal de bord, écrit et filmé, *L'Indus'trip: un vélo, des usines et des hommes*.



La France a un incroyable talent... **industriel!**

Connaissez-vous Worldskills? Ce n'est rien de moins que la plus grande compétition des métiers au monde. Pendant 10 épisodes, suivez 19 jeunes en compétition pour intégrer l'équipe de France des métiers. Entre détermination et savoir-faire, la websérie nous fait découvrir de véritables talents.



Secrets d'histoires... **ouvrières**

Située à Noisiel, dans le département de Seine-et-Marne, l'ancienne cité ouvrière cache de nombreuses pépites. Monuments historiques, espaces agricoles, un moulin transformé en chocolaterie... Saurez-vous les retrouver?



Vous avez le droit de vous en fiche!

Déconstruire les stéréotypes sur l'industrie, c'est le pari de *L'Industrie racontée à mes ados... qui s'en fiche*.

Sous couvert de s'adresser à un public jeune, cet ouvrage saura vous donner les arguments pour redonner quelques lettres de noblesse à l'industrie... avec humour!



16 décibels...

Comment prendre en compte les enjeux d'économie circulaire dans l'automobile? Quels points communs existe-t-il entre l'ingénierie et la pâtisserie?

Autant de questions abordées par L'Usine nouvelle dans sa série de podcasts intitulée « La Fabrique ». Idéale pour comprendre concrètement comment le travail industriel s'est transformé.

TRAVAILLER A-T-IL ENCORE DU SENS ?

Par les revenus qu'il nous apporte et le temps que nous y consacrons, le travail est central dans nos vies. « *Bullshit job* » ou « travail alimentaire » : autrefois vecteur de prestige social, il est aujourd'hui accusé de manquer cruellement de sens. Pourquoi cette défiance ? Est-il possible de renouer avec le travail ? Sociologue, jeunes diplômés, ou encore travailleurs et travailleuses nous guident dans cette quête.

TEXTE **Laura Baumel**
ILLUSTRATION **Laura Sartre**



Thomas Coutrot
(retrouvez sa bio
page 16)



Pour une _____
réduction *du*
temps de travail
subordonné

PROPOS RECUEILLIS PAR **Mathilde Jolis**

PHOTO Aurélien Pic

Thomas Coutrot est chercheur associé à l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires). Pour lui, le travail est libérateur pour les humains... à condition que nous parvenions à lui attacher du sens. C'est tout l'objet de son ouvrage *Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire*, coécrit avec Coralie Perez. Alors que les expressions « grande démission » ou « démission silencieuse » ont succédé aux célèbres « burn, brown, bore out », comment (re)donner du sens à notre travail ?

Rencontre avec Thomas Coutrot

Alors, ça y est, les gens refusent de travailler ?

THOMAS COUTROT Non, les gens ne sont pas anti-travail par essence. Le travail reste une activité sociale et indispensable. Il est chargé de lourds enjeux normatifs, déterminants pour la santé publique comme pour la démocratie. En revanche, c'est bien l'importance du travail dans nos vies qui engendre la quête de sens observée depuis plusieurs décennies. **Ce qui est en crise, en réalité, c'est l'organisation contemporaine du travail** : les travailleurs et travailleuses s'élèvent désormais contre des pratiques qui leur semblent insensées.

Donc, les gens cherchent ou du sens dans leur travail ou un travail qui ait du sens. Mais cela veut dire quoi, précisément, le sens du travail ?

THOMAS COUTROT Nous proposons dans notre ouvrage trois dimensions du sens du travail. **En premier lieu, il s'agit du sentiment de faire quelque chose d'utile.** Deuxièmement, cette finalité doit s'accomplir en cohérence avec les valeurs des personnes, sans porter préjudice aux autres ou à la planète. Enfin, il s'agit d'avoir la possibilité de monter en compétences, à l'inverse de certaines pratiques qui ont tendance à appauvrir les tâches. Selon les métiers, c'est l'un ou l'autre de ces déterminants qui est en crise. On constate, par exemple, que les ouvriers se posent davantage la ques-

tion de leur utilité sociale, tandis que les professions de santé se débattent avec la cohérence éthique de leur travail, certes « essentiel », mais réalisé dans des conditions difficiles.

La quête de sens au travail ne date pas d'hier. Qu'est-ce qui a changé ?

THOMAS COUTROT Les enquêtes sur lesquelles nous nous appuyons datent de 2013 et 2016. On voyait donc déjà monter cette exigence avant la crise sanitaire. Elle est liée à l'intensification du management par le chiffre dans les années 1990 et à la financiarisation progressive des entreprises. La crise a agi comme le catalyseur d'un mouvement latent, en propulsant en place publique le débat sur les métiers qualifiés d'essentiels : nous nous sommes toutes et tous posé la question de notre utilité sociale à ce moment-là.

Le Covid a accéléré une autre évolution, celle du télétravail. Est-ce que cette nouvelle manière de travailler, que beaucoup réclamaient depuis longtemps, peut faire progresser cette quête de sens ?

THOMAS COUTROT Le télétravail n'impacte pratiquement aucune des trois dimensions du sens au travail. Durant la crise, celles et ceux qui ont gagné en

sentiment d'utilité étaient majoritairement au contact du public ou dans des professions dites du « care », tandis que les professionnels de la communication ou encore les cadres commerciaux – davantage concernés par le télétravail – témoignent d'une hausse des conflits éthiques.

« Grande démission » aux États-Unis, « démission silencieuse » en France... Est-ce que la quête de sens au travail est plus qu'une quête individualiste ?

THOMAS COUTROT C'est un phénomène social donc éminemment collectif, voire politique au sens où il questionne l'organisation du travail imposée par le pouvoir économique. Mais c'est également une question majeure de santé mentale, qui mène pour le moment à des décisions individuelles salutaires. C'est donc encore un enjeu peu exploité par les luttes collectives, même si les syndicats commencent à se saisir de cette aspiration à mieux travailler. Par ailleurs, les personnes se disant plutôt mal payées dans les enquêtes – une considération principalement individuelle – ne démissionnent pas davantage, au contraire de celles qui estiment que leur travail a peu d'utilité sociale.

La préoccupation écologique est aujourd'hui particulièrement prégnante parmi les personnes qui questionnent leur emploi, futur ou actuel. Travail et écologie sont-ils conciliables ?

THOMAS COUTROT En 2019, on mesurait que les projets de reconversion concernaient davantage les personnes dont le travail a des conséquences négatives sur l'environnement. Pour autant, il est possible de

« Les travailleurs et travailleuses doivent pouvoir contribuer à la définition de leur travail. »

concilier travail et écologie : nous faisons référence dans le livre au cas de l'usine de recyclage de papier de La Chapelle-Darblay. Symbole de la mémoire ouvrière normande, elle a vu syndicats et associations écologistes travailler ensemble pour éviter sa fermeture, et a finalement repris vie au service de l'économie circulaire.

Quelles pistes pour redonner du sens au travail aujourd'hui ?

THOMAS COUTROT Il est essentiel d'introduire de la démocratie dans les choix de production des entreprises. Les travailleurs et travailleuses doivent pouvoir contribuer à la définition de leur travail. C'est ce que nous appelons la « réduction du temps de travail subordonné » : il s'agit d'un temps d'échanges entre salariés et élus du personnel, en dehors de la présence de la hiérarchie, dédié à l'élaboration de propositions. Opter pour un modèle de gouvernance alternatif peut être une option, mais il s'agit dans tous les cas et dans toutes les entreprises de redonner du pouvoir d'agir aux personnes. ●

Thomas Coutrot est statisticien et économiste de formation. Il a dirigé de 2003 à 2022 le département Conditions de travail et santé à la direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (Dares), rattachée au ministère du Travail. Dans la continuité de sa thèse, Thomas Coutrot défend que la démocratie dans nos sociétés est non seulement un principe éthique, mais également un vecteur d'efficacité, car plus économe en ressources. Il s'est ensuite intéressé à la manière dont l'organisation du travail dans l'entreprise impacte la vie démocratique.

NOUS VOULONS CONTRIBUER au bien commun

« Nous sommes plusieurs à ne pas vouloir faire mine d'être fiers et méritants d'obtenir ce diplôme. »
À l'image de ces élèves diplômés de l'école d'ingénieurs AgroParisTech, Arthur Gosset a retracé dans un documentaire éponyme six parcours en *Ruptures*. Voici son aperçu des aspirations d'une nouvelle génération partiellement comprise et déçue, avant même d'avoir quitté les bancs de l'école.

TEXTE **Arthur Gosset**
PHOTO **Déclic Production**



UN PIED DANS LE MONDE D'HIER, UN AUTRE DANS CELUI DE DEMAIN

75 % des 16-25 ans considèrent l'avenir comme effrayant¹. Il faut dire que c'est une génération qui a grandi dans l'urgence et l'instabilité : le 11-Septembre, la crise financière de 2008, la crise écologique, la guerre en Ukraine... Là où le travail et un contrat à durée indéterminée apportaient une stabilité financière rassurante, rien ne semble désormais apaiser les craintes des personnes arrivant nouvellement sur le marché du travail.

Alors que la question est prise relativement au sérieux au sein des écoles d'ingénieur et de commerce, notamment à travers la mise en place d'enseignements autour de la sobriété énergétique, elle peine à rejoindre les bancs des grandes entreprises, dont les initiatives s'apparentent parfois à du *greenwashing*. Certains et certaines nous accusent d'être privilégiés. Nous en sommes tout à fait conscientes et conscients et c'est tout l'objet de notre radicalité : de par notre position dans la société et les études auxquelles nous avons eu accès, nous estimons que nous avons une responsabilité dans la sensibilisation au désastre écologique.

PARTICIPER À QUELQUE CHOSE DE POSITIF

Éco-anxieuse et consommatrice de *fast fashion*, certes : notre génération est pleine de dissonances. Nous avons aussi grandi dans une société contradictoire, avec des destinations à deux heures d'avion pour moins de 10 euros. Marches pour le climat, Manifeste étudiant pour un réveil écologique (30 000 personnes signataires), le message est clair : nous refusons d'aller travailler dans des entreprises polluantes ou de contribuer à l'injustice sociale.

Changer les choses de l'intérieur, c'est possible ! Travaux de recherche, service public, infiltration des grandes entreprises : les modes d'action sont variés et riches.

Notre modèle de réussite ? Contribuer le plus possible au bien commun. Et cela peut passer par différentes modalités. Un jeune sur trois veut cumuler plusieurs activités, rémunérées ou non. Trouver du plaisir dans son engagement, que ce soit du militantisme, de l'entrepreneuriat ou changer les choses de l'intérieur. Là où on se sent le mieux, c'est là que nous aurons le plus d'impact. ●

¹The Lancet Planetary Health, septembre 2021 - étude réalisée auprès de 10 pays.



**Le lexique
d'Arthur
Gosset :**

La rupture, c'est quand on décide de mettre toute son énergie au service du bien commun.

La radicalité, c'est aller à la racine du problème et étudier l'impact que l'on va avoir à travers nos activités professionnelles comme personnelles.

Favoriser des **conditions** de travail optimales, le **pari gagnant** de STGI

PROPOS RECUEILLIS PAR **Eléonore Di Maria**
ILLUSTRATIONS **Laura Sartre**

« On fabrique des petits outils pour des petits outils. » Nicolas Guerin décrit avec humour l'objet de l'activité dont il est le gérant associé. STGI est une entreprise de huit personnes spécialisée dans la gravure industrielle depuis 2007. Jorick Chevarin a rejoint l'aventure il y a moins d'un an, alors qu'il cherchait à mieux concilier vies professionnelle et familiale. Comment conjuguer nouvelles attentes au travail et problématiques employeur ? Nicolas et Jorick partagent avec nous leur regard sur le modèle.

Nicolas, vous avez mis en place un plan d'intéressement au sein de votre entreprise quand la pratique était peu répandue. Qu'est-ce qui vous a encouragé à le faire ?

NICOLAS GUERIN Nous voulions simplement remercier les équipes pour leur investissement. Certes, l'entreprise nous appartient, mais elle fait aussi vivre des personnes. Et si l'entreprise ne progresse pas, les personnes qui y travaillent non plus. Nous trouvions aussi que les primes individualisées ne favorisaient pas le collectif.

Et qu'est-ce qui vous a donné envie d'aller plus loin avec la semaine de quatre jours ?

NICOLAS GUERIN Nous sommes passés d'une équipe de deux à huit personnes. Notre personnel est devenu de plus en plus qualifié, et nous avons dû nous adapter. Un jour, une personne que nous avons rencontrée dans le cadre d'une candidature a questionné l'idée de venir travailler seulement trois heures le vendredi matin — c'était le rythme à l'époque. Nous y avons réfléchi et avons mis en place un système de roulement avec des équipes travaillant du lundi au jeudi ou du mardi au vendredi. Cela leur permet d'avoir 45 jours de congés supplémentaires dans l'année et un trajet en moins par semaine. Chacun y trouve son équilibre : le roulement permet d'assurer une meilleure concentration lorsque les équipes sont là et nous assure une présence sur 45 heures par semaine. C'est utile pour programmer les machines essentielles au fonctionnement de

l'atelier. Cette amplitude horaire signifie aussi plus de services pour nos clients, qui restent notre première préoccupation.

Jorick, est-ce ce mode d'organisation qui vous a attiré vers STGI ?

JORICK CHEVARIN En partie, oui. J'ai quitté mon ancienne entreprise parce que les horaires n'étaient plus vraiment compatibles avec ma vie de famille et les projets que nous avons. Quand STGI m'a expliqué son fonctionnement, cela a effectivement joué dans mon choix.

Est-ce que vos attentes ont évolué au cours de votre carrière ?

JORICK CHEVARIN Aujourd'hui, à mes yeux, chaque critère a son importance : la reconnaissance, l'aspect humain, les conditions de travail et le train de vie. Chez STGI, il y avait une finesse dans leur recherche lors de l'entretien, qui m'a donné le sentiment que je pourrais m'y sentir bien. Cela s'est confirmé par la suite, grâce au confort de travail que j'ai pu trouver dans l'équipement mis à notre disposition : des machines propres et récentes, un atelier neuf et climatisé. Ce sont des choses que j'ai peu rencontrées et qui contribuent à mon équilibre aujourd'hui.

Et vous Nicolas, comment percevez-vous ces évolutions ?

NICOLAS GUERIN Cela dépend. Nous voyons des personnes qui ne recherchent pas spécialement un rythme de quatre jours par semaine. Cependant, lorsqu'on leur explique nos conditions de travail, ils y prêtent une attention particulière. Nous avons de la chance : nous sommes un marché de niche, les compétences sont rares et recherchées, l'expertise est reconnue et valorisée. Nous avons conscience que des conditions de travail confortables sont un préalable nécessaire à l'accomplissement de tâches de qualité. Pour autant, nous attendons des compétences poussées et une véritable rigueur : il faut savoir programmer et maîtriser les logiciels pointus, les pièces que l'on nous demande sont de plus en plus complexes. Les personnes qui viennent chez nous ont avant tout l'envie de progresser dans leur domaine.

JORICK CHEVARIN J'ai aussi l'impression que la répartition des tâches à réaliser entre la direction et les personnes salariées se fait aujourd'hui en bonne intelligence. Face à certaines difficultés de recrutement, il y a une véritable réflexion pour favoriser des conditions de travail agréables pour toutes et tous.

« On est impliqués et responsabilisés. »



Pensez-vous que ce soit quelque chose de générationnel ?

JORICK CHEVARIN Si l'on compare avec les générations d'avant, il y a peut-être une perception de la réussite qui est devenue plus complexe. Elle ne s'appréhende plus uniquement dans le rapport au travail, mais à travers plusieurs aspects de la vie. On veut prendre le temps de profiter de nos enfants. Mon petit frère, qui a onze ans de moins que moi, a certainement encore un autre regard.

Selon vous, qu'est-ce qui importe le plus aux personnes que vous recrutez ?

NICOLAS GUERIN Je pense que c'est un ensemble. Avec mon frère qui dirige également l'entreprise, nous avons pris le parti de privilégier l'humain. Un atelier et une ambiance agréables, des projets et des clients attractifs, qui permettent aux collaborateurs de travailler souvent en équipe, dans le respect et le partage. Nous avons mis en place un projet qui n'était pas dans l'air du temps, mais qui l'est devenu avec l'évolution de la place accordée à la vie personnelle par rapport au travail.

JORICK CHEVARIN Il y a une volonté de faire évoluer les modalités de travail en intégrant davantage les salariés dans les prises de décision et leur mise en place. On est impliqués et responsabilisés, ce qui fait que l'on a un regard différent sur les outils, sur les pratiques. Je pense qu'il est important de pouvoir discuter et d'avancer ensemble. ●

**Retrouvez
d'autres duo de
témoignages ici !**



LE MENTORAT,

un révélateur de vocations

Le mentorat, c'est le pari que s'est donné Nexans. Parmi tous ses engagements, cet industriel s'est donné pour objectif de recruter en alternance 5 % de candidats issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Dans le cadre de ses initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion, « We in Nexans », l'entreprise accompagne également les jeunes dans leur entrée sur le marché du travail. Focus sur les bénéficiaires du mentorat.

RÉPONDRE AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

La crise du Covid et les difficultés de recrutement qui l'ont suivie ont été le déclencheur d'une prise de conscience sur la nécessité de recruter autrement. Nexans a ainsi revu son approche en la matière en cultivant l'intérêt pour l'industrie directement auprès des jeunes, grâce à des interventions de salariés dans les écoles, et à l'organisation de visites d'usines. L'objectif : confronter les stéréotypes sur l'industrie à la réalité du terrain. Donner leur chance aux jeunes et s'ouvrir à des profils plus divers, telle est l'ambition de Nexans afin de faire évoluer les mentalités et de pouvoir réellement parler d'inclusion. « *Tout le monde a sa place* », précise Karima Cherifi, DRH de l'entreprise.

DONNER LES CLÉS POUR RÉUSSIR

Intégrer le monde du travail peut être compliqué. C'est d'autant plus vrai lorsqu'on ne maîtrise pas les codes et que l'on ne dispose pas d'un réseau. Pour pallier ces difficultés, Nexans a signé un partenariat avec l'association Nos quartiers ont du talent (NQT), engageant l'entreprise et les salariés dans une action solidaire. Les modalités d'accompagnement sont simples : il suffit de s'inscrire sur une application, de se présenter et d'indiquer ses compétences. Chaque jeune est ensuite mis en contact avec un mentor et sera coaché de manière professionnelle et personnelle, pendant six mois, dans le cadre de rencontres hebdomadaires.

APPORTER AUX MENTORS AUTANT QU'AUX MENTORÉS

Au-delà des opportunités de carrière générées pour les jeunes accompagnés, l'adoption du mentorat au sein de Nexans a aussi un impact positif sur l'entreprise et ses collaborateurs. Cette initiative contribue ainsi à

« C'est dans nos objectifs, mais c'est surtout dans nos convictions fortes de faire bouger les lignes. »

souligne Karima Cherifi, DRH chez Nexans, entreprise leader en conception et fabrication de systèmes de câbles d'énergie et de services associés

augmenter la motivation des équipes et à développer leurs *softs skills*, tels que l'écoute active, l'intelligence émotionnelle ou l'empathie. Inscrit dans l'approche « E3 » de l'entreprise, visant à associer l'économie, l'environnement et l'engagement, le programme de mentorat est un réel argument de recrutement pour Nexans.

Quelques années après la mise en place de ce dispositif, l'entreprise constate qu'elle est d'autant plus innovante qu'elle est riche de sa diversité. En réponse, les candidatures ne sont que plus nombreuses. ●



EN CHIFFRES

80 jeunes accompagnés depuis 2020.

80 % des jeunes ont trouvé un emploi, un stage ou un contrat d'apprentissage dans les six mois qui ont suivi le mentorat.

ELLES ET ILS ONT TROUVÉ LEUR VOIE

D'apprenti à dirigeant

Apprentissage, stage ou alternance : l'avantage des formations professionnelles, c'est qu'elles nous donnent un aperçu concret de la voie dans laquelle on s'engage. Quand tester, c'est aussi adopter... On vous livre les témoignages de vocations trouvées !

« Je me suis vraiment épanoui à travers l'apprentissage. J'ai apprécié mettre en pratique ce que j'apprenais en cours et rentrer progressivement dans le monde professionnel. Je suis devenu ensuite responsable adjoint de la maintenance. Cela m'a conduit vers les équipementiers automobiles et, depuis 2019, je suis directeur de site. »
Thierry Masse, directeur du site Airbus Atlantic de Méaulte.

Le choix de l'industrie

« Après seize ans dans le domaine social, j'ai choisi de me reconvertir dans l'industrie. J'ai préparé un certificat de qualification professionnelle de la métallurgie, puis l'UIMM m'a proposé de m'inscrire en BTS. Aujourd'hui, je travaille chez Saint-Gobain PAM Building. Ce qui me plaît le plus, c'est d'apprendre. Et dans mon domaine, l'évolution est permanente. » **Audrey Taisant, technicienne-préparatrice maintenance.**

La passion comme boussole

Recommencer à zéro !

« Ce qui me rend le plus fier, c'est de réaliser un projet par passion. C'est incroyable de se dire qu'on est capable de construire des choses magnifiques à partir d'une tôle ou d'un tube ! » **Antonin Déjean, apprenti en BTS conception et réalisation en chaudronnerie industrielle.**

« J'ai décidé de reprendre mes études en apprentissage parce que je voulais faire un métier qui me plairait tout au long de ma vie, et dans lequel il y aurait des débouchés. C'est le cas avec la maintenance. La technologie évolue sans cesse, on ne peut jamais s'ennuyer ! » **Alison Talkeu, apprentie en maintenance.**

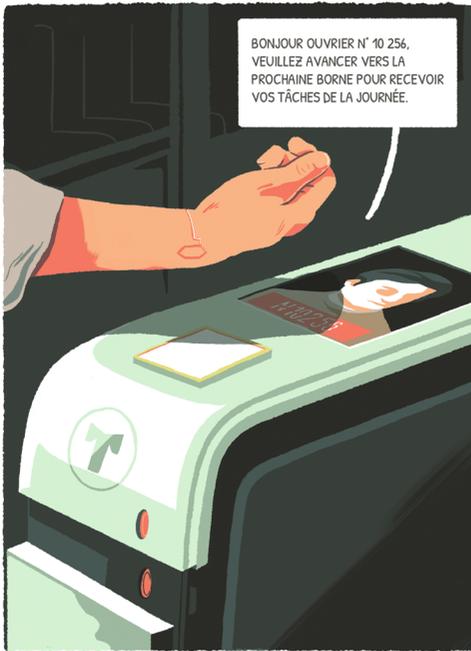
D'aventure en aventure

« Au cours de mon master de commerce international, j'ai effectué deux stages chez Conductix en tant qu'assistante export : j'avais trouvé ma voie. J'ai eu l'opportunité d'être recrutée avant même la fin de ma formation. Depuis, je n'ai pas cessé d'évoluer au sein du groupe : première femme responsable des ventes, cheffe de produit, directrice du site à Belley... »
Peggy Deuscht, chargée de mission en transformation, en charge de la transition environnementale de la division Conductix. ●



**Retrouvez d'autres
parcours inspirants
sur le site de l'UIMM !**

ØBSØLESCENCE HUMAINE



Concilier urgence climatique et contraintes de décarbonation? C'est possible!

PROPOS DE Charlotte Roule, directrice de la stratégie groupe d'Engie, recueillis dans le cadre d'une table ronde organisée par La Fabrique de l'industrie, le 7 avril 2022.

Les industries n'échappent pas à la réalité du défi climatique, à l'image d'Engie, troisième groupe mondial dans le secteur de l'énergie. Évolution de son mix énergétique, procédés de méthanisation, qualification des tonnes en équivalent de CO₂... Les solutions développées pour décarboner et accompagner ses parties prenantes dans cette transition ne manquent pas.

UN OBJECTIF: LA NEUTRALITÉ CARBONE D'ICI À 2045

Charlotte Roule a un objectif en vue : la neutralité carbone en 2045. Directrice de la stratégie groupe d'Engie, elle choisit de faire du défi de la neutralité carbone une réelle opportunité. Ce changement de paradigme est assumé auprès de toutes les parties prenantes.

Côté particuliers, cela passe par un accompagnement des clients pour mieux comprendre et réduire leurs consommations d'énergie. Pour les industriels, l'entreprise participe au finance-

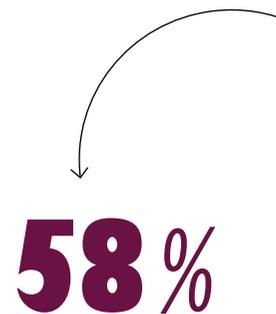
ment d'équipements plus sobres. Enfin, pour le groupe, il s'agit de passer à un mix énergétique autour des énergies renouvelables. Engie mise ainsi sur le biométhane, dont la production est sécurisée et flexible. En plus de ses vertus en matière de décarbonation, le biométhane est également facile à stocker et à mobiliser lorsque cela est nécessaire.

PAS D'ENGAGEMENT CONCRET SANS CONSENSUS

« La transition énergétique est un impératif qui passe avant tout par une communication entre les différentes parties prenantes », explique Charlotte Roule.

D'abord impulsée par le cadre réglementaire imposé par l'Union européenne, la mise en œuvre de solutions innovantes doit être aujourd'hui portée par les entreprises (stockage des énergies, capture du CO₂, etc.). L'ensemble des parties prenantes est alors à mobiliser : les acteurs bancaires, pour financer les projets structurants, ou encore les différents fournisseurs et sous-traitants, dont les contrats sont évalués d'un point de vue environnemental.

Certes, les entreprises ne savent pas encore totalement faire sans carbone. Tout l'enjeu est d'oser se réinventer dans le cadre d'une réalité écologique et énergétique dont les solutions sont encore atteignables... pour le moment. ●



58%

C'est la part d'énergie renouvelable que doit contenir le mix énergétique à horizon 2050.

« Si la situation n'est pas rose, il est possible de répondre au défi de la décarbonation, d'en faire une opportunité de développement de nouvelles filières, avec les territoires. »

« Quand on se lance dans un projet, soit on y va à fond, soit on ne le fait pas. »

TEXTE **Faustine Clerc**
PHOTO **Yanis Ourabah**



GUILLAUMETTE

Présidente
de Resilec et Sgame

LECANTE

« Moi, ce que j'aime dans l'industrie, c'est fabriquer ! »
C'est avec ces mots que Guillaumette Lecante, présidente de pas moins de deux entreprises à 37 ans, résume son attrait pour l'industrie. Sociétés de conception et d'enrobage de cartes électroniques, Sgame et Resilec représentent à elles deux plus de 5,7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022. Portrait d'une dirigeante qui a choisi de relever le défi de l'industrie.

De ses premières journées de dirigeante d'entreprise, passées à arpenter les ateliers à la rencontre de celles et ceux qui fabriquent, Guillaumette Lecante retient une promesse d'infini. « *Les clients ont une idée : on la rend possible !* » Le bruit des machines, le savoir-faire des ouvriers, la temporalité du travail : l'industrie révèle un univers unique à celui ou celle qui prend le temps d'y plonger.

DEVENIR CHEFFE D'ENTREPRISE À 26 ANS

2009. Un diplôme du mastère Entreprendre de l'EM Lyon en poche, pour elle, et la crise des *subprimes*, pour un monde du travail qui s'en relève tant bien que mal et n'a rien de réjouissant à offrir aux jeunes en sortie d'étude. Guillaumette Lecante fait ses premières armes chez Sgame, entreprise industrielle prospère fondée par son père, Jean-Claude Gas, en 1986. Rapidement, celui-ci lui propose un défi de taille : reprendre les rênes d'une seconde entreprise, Resilec. Tout est à repenser pour cette entreprise familiale, dont le développement est quasi inexistant et dont les locaux sont à rénover depuis sa création en 1997.

« En dix ans, je suis fière de dire que Resilec est devenue une jolie entreprise de l'industrie française, respectée et valorisée auprès de ses clients dans un marché de niche. »

DOMPTER LES CODES DE L'INDUSTRIE

Dès ses premiers pas, en 2010, elle rencontre les défis d'une petite entreprise qui doit s'organiser comme une grande, et découvre un secteur régi par les réglementations et les contrôles qualité. « *Toutes ces normes, on ne les apprend pas à l'école et, pourtant, c'est la base !* » Face à l'inconnu, Guillaumette Lecante observe, apprend sur le tas, et se forme auprès de son père, industriel incollable. Sa prise de fonction chez Resilec marque le début d'une succession de changements : rénovation des locaux et des outils, valorisation des équipes.

En quelques années, Resilec gagne la reconnaissance de son marché, et sa dirigeante, celle de son secteur.

BÂTIR SON HÉRITAGE PERSONNEL DANS UNE ENTREPRISE FAMILIALE

Cet avis est partagé par les équipes de Sgame, qui plébiscitent la fille de Jean-Claude Gas pour qu'elle prenne la présidence de l'entreprise en 2018. Cette légitimation n'empêche pas Guillaumette Lecante de se confronter à l'épreuve de l'héritage. Sgame est une entreprise en bonne santé, dont les valeurs familiales sont solidement ancrées. Comment trouver son style de direction tout en maintenant un niveau d'excellence ? « *Plagier, ça sonne faux.* » Face aux doutes, Guillaumette Lecante joue la carte de l'authenticité et de la confiance, et va jusqu'à faire appel à Bernard Calisti, son ancien professeur de l'EM Lyon, pour des missions de conseil. « *C'est important d'avoir quelqu'un de l'extérieur qui, comme un miroir, vous offre de nouvelles perspectives.* »

Ces quatre dernières années n'ont pas été de tout repos : pandémie du Covid, pénurie de matières premières... Malgré tout, Resilec réalise cette année la plus belle performance de son histoire. Guillaumette Lecante reconnaît que lorsqu'on est dirigeante, il faut savoir foncer sans trop se poser de questions : « *Si l'on m'avait dit toutes les épreuves que j'allais rencontrer en accédant à la présidence de Sgame, je ne sais pas si j'aurais dit oui.* »

Aujourd'hui, Guillaumette Lecante se sent prête à s'attaquer à de nouveaux défis : le tournant vers l'industrie du futur, qui concilie l'humain et la technologie, mais aussi les enjeux de transition écologique. Elle continue de passer chaque matin dans les ateliers pour garder ce rapport à la production, au réel. Et à côté de ça, il y a les autres choses de la vie. La dirigeante trace les contours d'une vision holistique de la réussite. « *J'ai une fille de quatre ans. J'ai envie de profiter d'elle.* » ●

IDYLLE ROBOTIQUE





À gauche de la photo, Maxime Rivière en 1^{re} année de Bac Pro et à droite, M'Hamed Kaddour en 2^e année de CAP.

FAIRE POUR APPRENDRE

« Donner un avenir à tous nos élèves. » Telle est la promesse de l'École de production de Besançon (EPB), formulée par sa directrice Christine Milhet. L'établissement a été créé en 2018 par des industriels locaux, avec le soutien des acteurs de la région, pour répondre au manque criant de main-d'œuvre et former des jeunes. Sa formule: 20 % de théorie et 80 % de pratique dans des ateliers qui reproduisent les conditions d'usage. Autrement dit, le « faire pour apprendre ». Reportage.

PHOTOS **TONY TRICHANH**



M'Hamed Kaddour
en 2^e année de CAP.



Dijhard Saliu
en 2^e année de CAP.



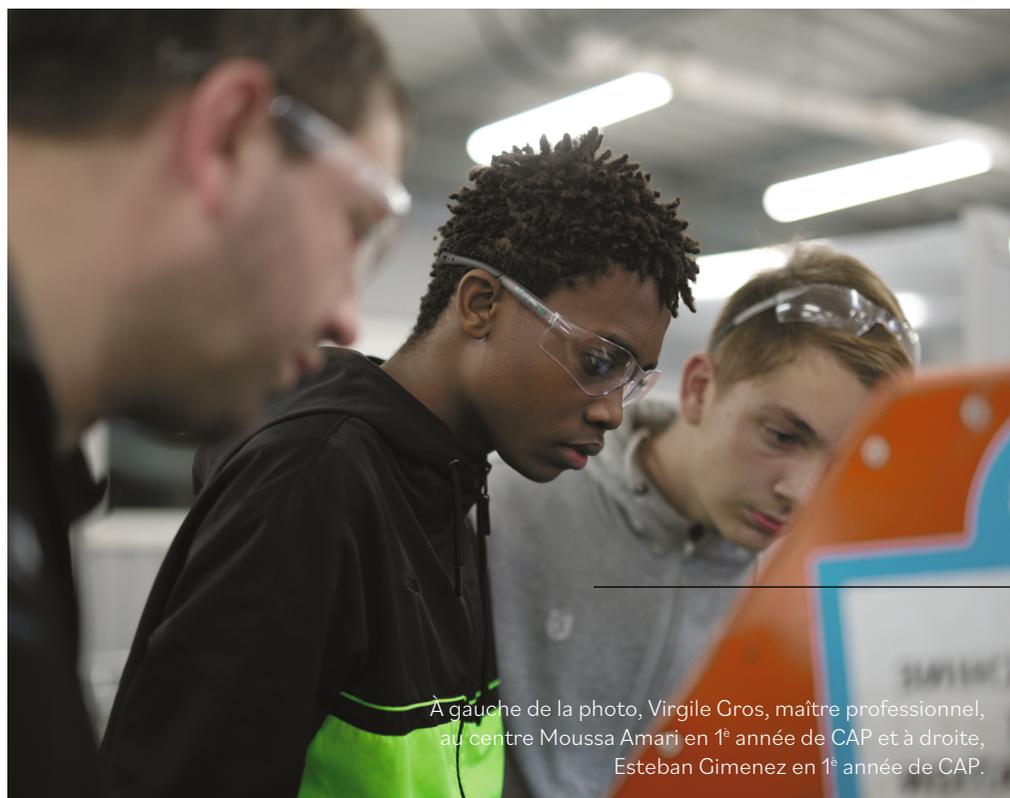
Suivi et réalisation de pièces clients comme dans
une usine de sous-traitance : préparation de la machine,
mise en place du posage, choix des outils, lancement de la production.



À gauche de la photo, Kader Cachin en 2^e année de CAP et à droite, Tom Cresset en 2^e année de CAP.

100%

des jeunes formés dans des écoles de production obtiennent un emploi dans les trois ou quatre mois qui suivent l'obtention de leur diplôme.



À gauche de la photo, Virgile Gros, maître professionnel, au centre Moussa Amari en 1^{er} année de CAP et à droite, Esteban Gimenez en 1^{er} année de CAP.

Comme **d'habitude...**

Saviez-vous que l'industrie est présente partout dans notre quotidien? Chaque jour, les gestes sont identiques et mobilisent ces mêmes objets, créés à la lisière de nos imaginaires: dans des usines. Et cette rencontre peut avoir plus de poésie qu'on ne pourrait le penser...

Je me lève et je te bouscule,

tu ne te réveilles pas sans ton café,
Comme d'habitude.

Pour toi,
j'allume l'enceinte,
tu écoutes la matinale presque malgré toi,
Comme d'habitude.

Sans bruit,
je quitte la maison,
pour me rendre au bureau,
Comme d'habitude.

Au travail,
je prends l'ascenseur,
pour atteindre le 10^e étage,
Comme d'habitude.

Puis,
je rejoins mes collègues,
à la cuisine pour déjeuner,
Comme d'habitude.

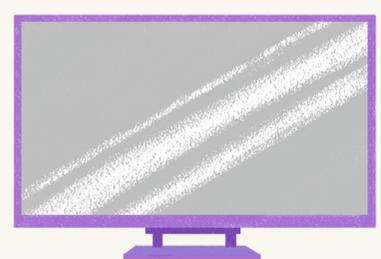
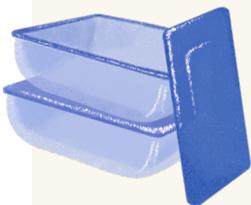
J'ai froid,
je relève mon col,
je passe à la pharmacie,
Comme d'habitude.

Je m'achète de nouveaux vêtements,
made in France,
Comme d'habitude.

Je rentre à vélo,
pour me maintenir en forme,
Comme d'habitude.

Je fais la cuisine et tu la nettoies,
le plus rapidement possible,
Comme d'habitude.

Et...
on s'endormira,
devant un film,
Comme d'habitude...



**et, comme d'habitude,
je vais jouer à faire semblant
que l'industrie fait partie de mon quotidien.**

ELLES ET ILS ONT PARTICIPÉ

Virginie Carolo-Lutrot, maire de Port-Jérôme-sur-Seine et présidente de la communauté d'agglomération Caux Seine Agglo

Karima Cherifi, directrice des ressources humaines de Nexans

Jorick Chevarin, technicien programmation et usinage, bureau d'études et atelier chez STGI

Thomas Coutrot, sociologue

Arthur Gosset, réalisateur de documentaires

Nicolas Guerin, gérant associé STGI

Guillaumette Lecante, présidente de Sgame et de Resilec

Christelle Milhet, directrice de l'école de production de Besançon

Jennifer Seppings, directrice de la communication de l'UIMM Franche-Comté

Henri Venet, délégué général de l'UIMM Franche-Comté

SUR LA BASE DE PROPOS RECUEILLIS AUPRÈS DE

Antonin Déjean, apprenti en chaudronnerie industrielle

Peggy Deuscht, chargée de mission en transformation chez Conductix

Laurence Decréau, écrivaine anciennement à l'Ensta

Marc Haffner, directeur général délégué d'Haffner Energy

Philippe Haffner, président directeur général d'Haffner Energy

Elisabeth Klein, directrice de CFT Industrie

Fabrice Lepotier, président-fondateur de Éfinor

Thierry Masse, directeur du site Airbus Atlantic de Méaulte

Charlotte Roule, directrice de la stratégie groupe d'Engie

Audrey Taisant, technicienne-préparatrice maintenance chez Saint-Gobain PAM Building

Alison Talkeu, apprentie en maintenance

Alain Verna, PDG de Toshiba TEC

L'ÉCOLE DE PARIS DE MANAGEMENT

Michel Berry, fondateur et directeur

LA FABRIQUE DE L'INDUSTRIE

Vincent Charlet, délégué général

Caroline Granier, cheffe de projet

Mathilde Jolis, responsable des relations presse

Hélène Simon, chargée de communication

UIMM

Marie-Laure Bonnin, directrice de la communication

Aventurine Flateau, cheffe de service communication

MOTS-CLÉS

Laura Baumel, cheffe de projet

Jeanne Capia, consultante

Nicolas de Chalonge, directeur des opérations

Morgane Chambrion, directrice artistique

Faustine Clerc, consultante

Eléonore Di Maria, consultante

Salomé Marc, consultante junior

Valérie Picardo, consultante junior

Laura Sartre, graphiste

et illustratrice

DIRECTION DE LA PUBLICATION

Vincent Charlet

RÉDACTION EN CHEF

Mathilde Jolis

RÉDACTION EN CHEF DÉLÉGUÉE

Laura Baumel

COMITÉ ÉDITORIAL

Laura Baumel, Michel Berry, Marie-Laure Bonnin, Nicolas de Chalonge, Vincent Charlet, Caroline Granier, Aventurine Flateau, Mathilde Jolis, Valérie Picardo, Laura Sartre, Hélène Simon

CORRECTEUR-RÉVISEUR

Gilles Hochet

DIRECTION ARTISTIQUE, MAQUETTE ET GRAPHISME

Laura Sartre

ILLUSTRATIONS ET INFOGRAPHIES

Morgane Chambrion, Laura Sartre

ILLUSTRATION DE COUVERTURE

Laura Sartre

BANDES DESSINÉES

Jérôme Sallerin

SOCIÉTÉ ÉDITRICE

La Fabrique de l'industrie

Un projet porté par La Fabrique de l'industrie, l'UIMM et l'École de Paris du management.

Dépôt légal : février 2023

Numéro ISBN : 978-2-9563958-9-8

IMPRIMEUR

Aubin Impression
Chemin des Deux-Croix
CS 70005, 86240 Ligugé



Imprimé en France sur du papier issu de forêts gérées durablement avec des encres à base végétale pour l'intérieur. Cet ouvrage est façonné avec des colles éco-compatibles.

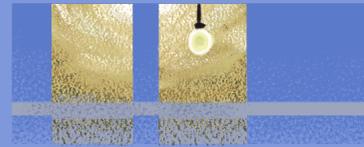
Papier : Pologne (pages intérieures), Portugal (couverture), 100 % PEFC



p.14

LA GRANDE INTERVIEW

Thomas
Coutrot



L'ENGAGEMENT POSITIF

p.17 Arthur Gosset



Patron
et salarié

REGARDS CROISÉS

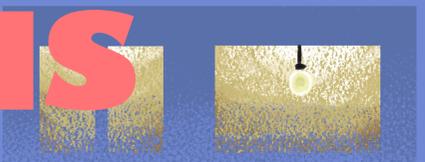
p.18



Focus sur
le mentorat

p.20

RÉVÉLER DES VOCATIONS



ISBN 978-2-9563958-9-8

M 05130 - 1H - F: 5,90 € - AL



p.21

LA VOIE RETROUVÉE

Pro verbes