

# 2 800 kilomètres à vélo pour une découverte : on est heureux dans l'industrie

par

■ **Dimitri Pleplé** ■

Ingénieur de CentraleSupélec

## En bref

Dimitri Pleplé, intrigué par l'image floue, voire négative, que l'on a de l'industrie à Paris et même jusqu'à l'École centrale, élabore un projet original : faire un tour de France des usines à vélo en trente-trois étapes, en interrogeant le personnel de chaque usine visitée sur ce qu'il fait et sur la façon dont il le vit. Il se lance, avec l'appui d'un sponsor qui l'aidera à diffuser ses impressions, et fait plusieurs découvertes : des usines, il y en a partout, mais elles sont souvent cachées; elles sont d'une diversité incroyable; elles marchent souvent assez mal, en tout cas rarement comme prévu, mais le personnel s'affaire pour parer à la multitude des incidents et y réussit avec succès, ce dont il tire une grande fierté. Dimitri Pleplé a ainsi découvert le bonheur au travail. Il s'attache maintenant à partager ses découvertes et ses émerveillements.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de la Fabrique de l'industrie, et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> octobre 2018) :

Algoé<sup>1</sup> • Caisse des dépôts et consignations • Carewan<sup>1</sup> • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • Thales • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

En 2017, entre la fin de mes cours à CentraleSupélec (anciennement l'École centrale) et mon stage de fin d'études, j'ai décidé de consacrer dix semaines à effectuer un "tour de France de l'industrie" en parcourant 2 800 kilomètres à vélo et en visitant 33 entreprises.

### Un émerveillement initial

Avant ma première année à CentraleSupélec, je n'étais jamais entré dans une usine. La première fois que cela m'est arrivé, c'était pour visiter une centrale de production de frites surgelées du groupe McCain, dans l'est de la France. J'ai été émerveillé par ce que j'ai vu, aussi bien du côté des *process* industriels – bien plus complexes que ce que j'aurais pu imaginer – que du côté de l'organisation humaine mise en place pour assurer le fonctionnement de l'usine. J'ai toujours été attiré par le terrain, par la création de valeur, ainsi que par les relations humaines, et l'industrie réunit tout cela.

À l'issue de cette première expérience, j'ai décidé de saisir toutes les occasions de découvrir d'autres usines et, au cours de ma formation, j'ai pu en visiter une vingtaine. J'ai également effectué mon stage de césure dans l'industrie. Mon projet répondait à la même curiosité.

### Améliorer l'image de l'industrie

Cela dit, j'ai rapidement compris que mon enthousiasme n'était guère partagé par mes camarades de CentraleSupélec. Pour la plupart d'entre eux, le travail en usine est synonyme d'organisation taylorienne, de tâches pénibles et répétitives, de cadre de travail sale et peu accueillant, de clivage entre "cols bleus" (censés exécuter leurs tâches sans réfléchir) et "cols blancs" (chargés de penser à la place des cols bleus). Ils sont convaincus que les opérateurs ne peuvent en aucun cas s'épanouir dans leur travail.

Outre le fait de satisfaire ma curiosité personnelle, je me suis donc donné un deuxième but avec ce projet : bousculer les préjugés. C'est d'ailleurs de cette façon que j'ai communiqué auprès des entreprises lorsque je leur proposais de m'accueillir : « *Mon objectif est de valoriser l'industrie auprès des jeunes et du public en général, en leur montrant des images des usines et des témoignages concrets de ceux qui y travaillent.* »

Au départ, j'envisageais de passer quatre ou cinq jours dans chaque usine pour bien comprendre son fonctionnement et avoir un dialogue approfondi avec les personnes que je rencontrerais. En définitive, j'ai considéré que plus j'accumulerais de témoignages positifs, plus j'aurais de chance de transformer l'image que les gens ont de l'industrie. C'est donc cette option que j'ai retenue : voir beaucoup d'entreprises et mener des entretiens brefs, mais nombreux (80 au total).

### Promouvoir un management respectueux de l'humain

J'ai effectué mon stage de césure dans une usine de fabrication de fromage située aux États-Unis et appartenant à un groupe français. Pendant six mois, j'ai travaillé dans un atelier de conditionnement qui employait 120 personnes. Cet atelier était dirigé par un manager français dont les méthodes m'ont choqué : très directif, il donnait peu d'informations, exerçait une pression énorme sur les salariés, n'avait aucun sens du dialogue (« *C'est moi le chef, c'est moi qui décide et c'est moi qui ai raison!* ») et ne montrait pas le moindre intérêt pour leur développement personnel. J'ai pu mesurer au quotidien l'impact très négatif de ce style de management sur les salariés – certains éclataient en sanglots à leur poste de travail – mais aussi sur moi-même et sur la performance globale de l'usine, qui était médiocre.

Il est probable que si je n'avais pas vécu ce choc émotionnel, je n'aurais pas eu assez d'énergie pour me lancer dans mon tour de France de l'industrie. Outre ma curiosité pour le fonctionnement des usines et ma volonté de combattre les clichés sur l'industrie, j'éprouvais le besoin d'explorer d'autres styles de management, basés sur une autre philosophie et sur une autre vision de l'humain que celles que j'avais observées dans cette usine américaine.

Je me suis particulièrement intéressé au concept d'"entreprise libérée" développé par Isaac Getz, selon lequel on considère que l'homme n'est pas par essence paresseux ou voleur, et que c'est dans sa nature de travailler; le respecter, lui accorder de l'autonomie et le faire participer aux décisions qui le concernent permet non seulement de développer son potentiel et de donner du sens à son travail, mais également d'améliorer sa motivation et sa performance individuelle, et par conséquent les résultats de l'entreprise.

Lors de la préparation de mon voyage, ma première idée était de visiter prioritairement des entreprises mettant en œuvre ces principes, de façon à pouvoir ensuite en faire la promotion auprès des cadres et dirigeants d'entreprises : « *Regardez, cela fonctionne! Vous aussi, mettez en place des organisations plus horizontales, faites circuler les informations de façon plus ouverte, faites confiance à vos salariés.* » Cependant, je me suis imaginé racontant mon voyage au manager de l'usine américaine et j'ai réalisé qu'en aucun cas je n'arriverais à le persuader, tout simplement parce que nous ne partageons pas la même vision de l'homme. Si vous tentez de convaincre un paranoïaque qu'il serait plus performant en faisant davantage confiance aux autres, vous perdrez votre temps.

Il m'a semblé préférable de commencer par essayer de modifier la représentation que les gens se font de leurs semblables, en espérant que la transformation de leur style de management découlerait logiquement de ce changement de regard. C'est pourquoi j'ai décidé non seulement de renoncer à tout critère de sélection des entreprises, mais de m'interdire de prononcer le terme de *management* pendant les entretiens. J'ai choisi de me concentrer sur la mise en valeur des personnes que j'allais rencontrer et de laisser les gens tirer librement leurs propres conclusions de ce que j'allais leur montrer.

## Le concept

Le projet tel que je l'ai finalement défini consistait à visiter plusieurs dizaines d'entreprises et à mettre en valeur la richesse humaine que j'y rencontrerais.

### *Rencontrer des personnes de la production*

Pour cela, j'avais prévu de réaliser trois entretiens dans chaque entreprise, de préférence avec des personnes de la production. Cela dit, j'avais beau, en amont des visites, répéter à mes interlocuteurs que je voulais rencontrer des opérateurs, des techniciens, des caristes, il arrivait de temps en temps qu'on m'organise des rendez-vous avec des ingénieurs des méthodes ou des managers... Cela ne correspondait pas à mon objectif, mais je les interviewais quand même.

### *Des entretiens filmés et publiés sur un blog*

Ces entretiens étaient filmés, ce qui nécessitait d'obtenir l'accord préalable des personnes. Chaque tournage durait une demi-heure environ et s'effectuait, si possible, directement dans l'atelier. Outre la caméra et le micro, j'avais emporté un ordinateur pour effectuer des petits montages et les diffuser sur le blog que j'avais créé pour l'occasion, [lindustrip.com](http://lindustrip.com).

### *Recueillir des témoignages personnels*

L'objectif de ces entretiens n'était pas de me faire expliquer les aspects techniques de la fabrication, mais d'inciter mes interlocuteurs à me raconter ce qui les avait amenés à travailler dans cette entreprise, la façon dont leurs journées s'organisaient, si les relations étaient bonnes au sein de leur équipe, ou encore ce qu'ils appréciaient dans leur travail. Je souhaitais qu'ils s'expriment de la façon la plus personnelle possible, avec des phrases commençant par *je* – ce sont d'ailleurs les seules que j'ai conservées dans les montages vidéo d'une minute que j'ai tirés de chacun de ces entretiens.

Pour cela, je me suis efforcé de me mettre vraiment à l'écoute des gens, même si ce n'est pas ce qu'on nous apprend à CentraleSupélec. On a plutôt tendance à nous expliquer que notre rôle est de penser à la place des autres et d'appliquer sans discuter les principes que l'on nous enseigne...

### *Se déplacer à vélo*

Le choix du vélo comme moyen de locomotion s'est imposé assez rapidement. J'appréciais le côté "aventure" et performance sportive, mais j'ai également pensé que cela donnerait un côté plus sérieux à mon projet. La perception de votre motivation n'est pas la même lorsque vous arrivez à l'usine en voiture et lorsque vous avez pédalé pendant cinq heures pour vous y rendre.

J'ai également constaté que le vélo constituait un bon point d'accroche pour démarrer les entretiens. En une demi-heure, il n'est pas très facile d'établir une relation de confiance, or c'était nécessaire pour que les gens acceptent de s'exprimer de façon personnelle. Le fait de leur raconter que j'avais pédalé toute la journée précédente et que j'avais traversé tel ou tel village permettait de se placer d'emblée sur un registre émotionnel qui facilitait le dialogue.

La contrepartie de ce choix est que j'ai été confronté aux aléas de la météo, notamment dans le Sud-Ouest. Quand vous voulez faire une balade en vélo et que vous constatez qu'il pleut, vous restez chez vous. Là, je n'avais pas le choix : il fallait bien que je sois présent au rendez-vous suivant. Je mangeais quelques barres de céréales pour me donner du courage et je me lançais dans une journée de grisaille, de froid et de pluie !

## La sélection des entreprises

Pour constituer ma liste d'entreprises, j'ai cherché un peu dans toutes les directions, à travers mon réseau personnel, celui de l'école, ceux de mes connaissances. À partir d'un premier lot d'entreprises qui avaient accepté de me recevoir, j'ai commencé à tracer un itinéraire, articulé en deux grandes boucles, l'une dans l'Est et le Nord de la France, l'autre dans le Massif central et le Sud-Ouest.

Au début de la première boucle, je n'avais que six ou sept entreprises à visiter, mais j'ai progressivement enrichi mon programme, notamment en sollicitant les personnes que j'interviewais : « *Vous ne connaissez pas une autre usine intéressante à visiter dans le coin ?* »

Je devais pour cela tenir compte des contraintes de lieux et de dates : pour rajouter une nouvelle visite entre un point A et un point B, il fallait que les personnes soient disponibles à la date à laquelle je passerais, et que, de mon côté, il me reste une journée à consacrer à cette entreprise car, à certaines périodes, je visitais une usine par jour.

Au total, j'ai pu découvrir 33 entreprises extrêmement variées dans leurs tailles (de deux salariés à plusieurs milliers) et dans leurs secteurs d'activité : blanchisserie, ameublement, imprimerie, métallurgie, papeterie, cosmétique, confiserie...

## Le financement

Au début, j'ai envisagé de financer ce voyage par mes propres moyens. J'avais démarré les préparatifs un peu tard et je me voyais mal demander aux entreprises que j'allais visiter de participer aux frais...

J'ai donc cherché à limiter le budget au strict minimum, non seulement en circulant à vélo, mais aussi en dormant chez l'habitant grâce à des sites comme Couchsurfing ou Warmshowers : vous êtes accueilli gratuitement et vous vous engagez à rendre la pareille ultérieurement. Au passage, cette formule m'a permis de faire des rencontres vraiment passionnantes. Je n'avais pas anticipé cet aspect de mon voyage, et je l'ai énormément apprécié, même si c'était un peu fatigant : entre les trajets en vélo, les visites d'usines et les soirées à bavarder, cela faisait des journées plutôt chargées.

Grâce à ces choix, mon budget a été très modeste, car il couvrait essentiellement la nourriture : 1 800 euros pour dix semaines.

La veille du départ, le patron d'OPEO, une entreprise de conseil de vingt-cinq personnes avec laquelle j'étais en contact, m'a proposé de prendre ce budget en charge, en échange du récit de mon voyage à mon retour.

Très vite, j'ai eu également le soutien de la Fabrique de l'industrie, qui a été déterminant pour la publication du livre tiré de cette expérience. OPEO a également contribué au financement du livre à hauteur de 3 000 euros.

## Les enseignements du projet

### *Des usines partout*

Ma première découverte est qu'il existe des usines partout en France, beaucoup plus nombreuses que ce que j'aurais imaginé, mais qu'elles sont bien cachées. Parfois, même en passant juste à côté, on a du mal à les identifier, car elles ne cherchent généralement pas à se rendre visibles. Le fait de sillonner les campagnes à vélo m'a permis d'en détecter beaucoup plus que si j'avais voyagé en voiture sur les grands axes et aussi de prendre conscience du lien que ces entreprises entretiennent avec les territoires sur lesquels elles sont implantées.

En allant vers Troyes, par exemple, j'ai croisé de nombreux tracteurs, et l'usine de Michelin que j'ai visitée ensuite fabriquait justement des pneus pour tracteurs. De même, avant d'arriver à l'usine de Bonduelle, près d'Aire-sur-l'Adour, j'avais traversé des champs de maïs pendant toute une journée, et cette usine fabrique précisément des conserves de maïs.

### *Un contact facile*

Une autre découverte est que ces entreprises, que l'on pourrait croire refermées sur elles-mêmes, sont au contraire très ouvertes sur le monde extérieur. Dans 95 % des cas, celles que j'ai contactées m'ont répondu favorablement. Mes interlocuteurs acceptaient volontiers de m'accueillir, de me faire visiter le site, de me décrire leur travail, d'être pris en photo ou filmés.

### *Une dynamique positive*

Je n'ai pas la prétention de porter un jugement sur l'état de l'industrie française à partir d'un échantillon aussi restreint, mais je peux malgré tout témoigner de la dynamique très positive que j'ai observée dans toutes les entreprises que j'ai visitées, à l'exception de deux d'entre elles, qui connaissent des difficultés depuis des années et dont les effectifs ne cessent de décroître. Partout ailleurs, le moral semblait bon.

### *Une usine, ça marche mal...*

Quand CentraleSupélec organise des visites d'usines pour ses élèves, les personnes qui les accueillent font tout ce qu'elles peuvent pour leur donner l'impression que tout fonctionne à merveille et pour les convaincre de se faire embaucher. La réalité, telle que je l'ai découverte au fil de ce voyage, c'est que, la plupart du temps, rien ne marche ! Une ligne est arrêtée parce qu'il y a une panne, une autre parce qu'il manque des pièces. Quand les produits sont fabriqués, on s'aperçoit qu'ils ne présentent pas la qualité requise, etc. À vue de nez, la production ne se déroule dans des conditions normales et avec la qualité attendue que durant les deux tiers du temps. Dans une usine de rouges à lèvres, dont une des lignes était censée produire 3 600 tubes par heure, j'ai demandé à la responsable quel était le rendement réel : « *Mille tubes par heure, les bons jours...* » Plus étonnant encore, alors que cette ligne ne tournait qu'à un tiers du rendement théorique, une partie de l'atelier était en travaux pour en installer une deuxième...

Le côté positif, c'est que, dans l'industrie, les problèmes sont évidents et que personne ne songe à les nier : on est obligé de s'en occuper. Dans les bureaux, il y a aussi des problèmes (il y en a partout !), mais ils sont beaucoup moins visibles et quand on essaie d'en parler, les gens s'abritent derrière des explications fumeuses...

## Des savoirs techniques impressionnants

Pour résoudre ces dysfonctionnements et réussir malgré tout à assurer la production, les opérateurs mettent en œuvre des savoirs techniques impressionnants. Même des tâches qui pourraient paraître relativement simples nécessitent des procédés d'une complexité que je ne soupçonnais pas, et que les opérateurs connaissent sur le bout des doigts. Dans une pâtisserie industrielle, une de mes interlocutrices était fière de me dire : « *C'est ma ligne et je sais comment elle fonctionne. Après, on a toutes les petites astuces : on sait qu'il faut faire ça à tel produit.* » Même chose dans la fabrique de rouges à lèvres : « *Rien qu'au bruit, on sait qu'il y a un souci et où ça se situe. C'est vrai qu'après, tout est question d'habitude. On est quand même là tous les jours, sur les machines, donc c'est vrai que ça devient des automatismes.* »

## L'importance du collectif

J'ai également été frappé par l'importance du collectif, de l'esprit d'équipe. Face aux problèmes, on ne reste pas tout seul : on fait appel aux autres, et pour cela il faut se faire confiance.

## Le bonheur au travail

En me lançant dans ce voyage, je comptais bien recueillir des témoignages prenant le contrepied des clichés habituels mais, même en partant avec des a priori positifs, j'ai été parfois surpris de ce que j'entendais.

Une blanchisseuse à qui je demandais ce qu'elle aimait dans son métier m'a répondu : « *Le linge! J'adore laver! Laver, repasser, moi, c'est mon dada!* » Un opérateur m'a raconté qu'il avait été initié à la soudure par son père à l'âge de quinze ans : « *Et puis je suis parti là-dedans. Ça m'a pris tout de suite, la soudure. J'aime voir le métal en fusion sous mes yeux.* » Un autre m'a expliqué : « *Ici, si tu aimes la mécanique, tu t'éclates. Si tu aimes tout ce qui est électrique, tu t'éclates. Si tu aimes l'automatisme, tu t'éclates. Voilà, quoi! On rigole. Moi, quand je viens ici, j'ai la banane.* » Et un technicien de chez Michelin : « *Moi, je me suis vu, à l'époque, partir à 10 heures ou 11 heures le soir, sur un problème – ce que j'interdirais à mon équipe de faire aujourd'hui, évidemment – et à 5 heures du matin être là à nouveau parce qu'en rentrant chez moi, ça a fait tilt : "j'ai pas essayé ça", et puis voilà, quoi, faut être fou!* »

## De grandes disparités

Bien entendu, je ne prétends pas que tout le monde est parfaitement heureux dans l'industrie. L'un de ceux à qui j'ai demandé pour quelle raison il était venu travailler dans cette entreprise m'a répondu « *Ben j'ai pas choisi, hein... Je suis arrivé il y a vingt-cinq ans. Il fallait que je travaille, je suis arrivé à l'usine, ils m'ont pris direct, moi j'avais pas envie de faire ça...* »

Il y a évidemment de grandes disparités d'une entreprise à l'autre. Au cours de mes visites, j'essayais de me faire une idée de l'atmosphère en observant si mon guide s'arrêtait pour dire bonjour et serrer les mains ou non, si les gens le regardaient dans les yeux ou avaient le regard fuyant, s'ils avaient le sourire ou non, si le dirigeant tenait le même discours en leur présence ou en leur absence, s'il leur laissait la parole ou m'expliquait leur métier à leur place, etc.

## Du positif partout

Dans mon blog et dans le livre, j'ai cependant choisi d'insister sur les points positifs, non seulement parce que j'avais l'intention de valoriser l'industrie et parce qu'il aurait été délicat de présenter une image négative des entreprises qui m'avaient accueilli, mais aussi parce que, sur trois personnes interviewées, il y en avait toujours une ou deux qui semblaient vraiment satisfaites de leur travail, y compris dans des entreprises qui me laissaient craindre le pire. En visitant certaines usines, je me disais « *Oh là là, ici ça va être dur de trouver des gens heureux* », et en définitive, je recueillis quand même au moins un témoignage positif.

C'est ce que j'ai voulu mettre en avant : tout le monde n'est pas heureux dans les usines, mais dans toutes les usines, on trouve des gens heureux !

## « Sans moi, ça ne marcherait pas »

**Un intervenant :** *Il y a quelques années, le psychologue du travail Christophe Dejours, auteur de Souffrance en France (1998) est venu à l'École de Paris du management<sup>1</sup> et il a insisté, comme vous, sur le fait qu'en général, les choses ne fonctionnent pas : « Des pannes et des anomalies de toute sorte se présentent : ça résiste, ça casse, ça s'emballe, ça explose. Les clients changent d'avis, les subordonnés n'obéissent pas ou ne comprennent pas, les outils ne répondent plus, la machine-outil se met à chauffer. » Si les usines finissent malgré tout par fonctionner, c'est que les opérateurs ont envie que cela marche et font ce qu'il faut pour cela. Et pour qu'ils en aient envie, il faut qu'ils s'accomplissent dans leur travail et qu'ils y trouvent du sens. Si leur rapport au travail repose uniquement sur le respect des horaires et l'exécution des ordres du chef, cela ne marche pas. J'ai d'ailleurs noté, dans les témoignages que vous avez cités, qu'une partie du sens que les salariés trouvent à leur travail vient précisément du fait qu'ils savent résoudre les dysfonctionnements et qu'ils en tirent de la fierté : « Sans moi, ça ne marcherait pas. »*

## Comment donner envie de travailler dans l'industrie ?

**Int. :** *Tout le monde a déjà vu un chantier de construction d'immeuble ou une moissonneuse-batteuse, mais beaucoup de gens ne sont jamais entrés dans une usine. C'est une des principales causes de la difficulté de l'industrie à recruter : les gens ont des préjugés et des représentations complètement dépassées. D'où l'importance d'organiser des visites d'usines ou d'y accueillir des scolaires. Cela dit, l'industrie devrait aussi faire des efforts pour se rendre plus attractive. Quand on voit la saleté de certaines usines, avec de l'huile partout, on n'a pas très envie d'aller y travailler...*

**Dimitri Pleplé :** Inversement, si l'on en fait trop et si l'on déforme la réalité sous prétexte de rendre l'industrie "sexy", les gens risquent d'être déçus et de repartir encore plus vite...

**Int. :** Au cours de votre périple, avez-vous vu des usines particulièrement sales ?

**D. P. :** Je travaille actuellement dans une usine d'emboutissage automobile qui n'est pas très reluisante. Il y a effectivement de l'huile partout, et même des problèmes de sécurité. Cela dit, on peut avoir envie de rejoindre une entreprise avec l'objectif de la faire progresser...

## Le choix des personnes interviewées

**Int. :** *J'apprécie beaucoup votre choix de mettre en évidence le bien-être que l'on peut ressentir dans l'industrie. Les librairies sont pleines de livres dénonçant la souffrance au travail, comme celui de Christophe Dejours, mais le travail est aussi l'occasion de se réaliser et de découvrir sa liberté d'action.*

*Cela dit, considérez-vous que les personnes que vous avez interrogées sont représentatives de leur entreprise ? Peut-être avez-vous eu affaire aux plus ouvertes et optimistes ?*

**D. P. :** C'est probable, car le principe était celui du volontariat et les personnes devaient accepter non seulement de répondre aux questions, mais d'être filmées.

Si j'avais voulu procéder de manière scientifique, j'aurais distribué des questionnaires à l'ensemble des salariés et fait des statistiques qui m'auraient permis de comparer le climat des différentes entreprises.

Ma démarche consistait plutôt à montrer que même dans les entreprises où le climat ne semblait pas très bon, on pouvait trouver des gens heureux.

---

1. Christophe Dejours, « [Un regard de psychanalyste sur la guerre économique](#) », soirée-débat Les Invités de l'École de Paris du management du 31 janvier 2000.

## Le cadre de l'interview

**Int. :** *Vous avez fait le choix d'interviewer les salariés dans leur cadre de travail, mais si vous les aviez rencontrés ailleurs, dans un café ou chez eux, par exemple, les résultats auraient vraisemblablement été assez différents...*

**D. P. :** À deux reprises au cours de mon voyage, j'ai dû recourir à Airbnb pour trouver une chambre. Un soir, le propriétaire qui m'a accueilli, un monsieur de 55 ans qui vivait seul, m'a dit : « *En fait, aujourd'hui, tu étais dans mon usine!* » C'est la seule fois où j'ai eu l'occasion de rencontrer quelqu'un en dehors de son lieu de travail. J'ai passé tout le week-end chez lui et nous avons énormément discuté : c'est l'une des rencontres qui m'ont le plus marqué.

Ce monsieur avait installé chez lui un atelier dans lequel il réparait divers objets. Il m'a expliqué que c'était sa passion et qu'il faisait partie d'un SEL (système d'échange local) dans lequel les gens se rendent des services mutuellement : l'un répare un ordinateur, en échange de quoi l'autre lui confectionne un gâteau ou vient nourrir ses poules quand il part en vacances.

Il m'a raconté que, dans son usine, il était technicien de maintenance, mais qu'après avoir travaillé pendant des années à l'amélioration des lignes de production sans jamais obtenir la moindre reconnaissance, il avait préféré devenir un simple opérateur, ce qui était pour lui une source de frustration, car il n'avait plus jamais l'occasion de mettre en œuvre ses nombreuses compétences. Ce témoignage m'a beaucoup touché.

## Peut-on s'épanouir dans un travail répétitif?

**Int. :** *Avez-vous réellement rencontré des gens qui s'épanouissaient en accomplissant chaque jour les mêmes gestes?*

**D. P. :** La réponse est oui, même si j'avoue que parfois j'avais du mal à le comprendre, s'agissant de tâches qui me paraissaient vraiment inintéressantes. Mais peut-être faut-il envisager les choses de façon plus globale : si la personne sait pour qui elle travaille, si elle connaît ses clients et ses fournisseurs, si elle a la possibilité de donner son avis sur la façon d'accomplir sa tâche, si cet avis est pris en compte, si elle a la liberté d'apporter des améliorations à son poste et d'organiser le travail avec les autres membres de l'équipe, et si on lui donne des informations sur ce qu'elle produit et sur l'impact de son travail, alors, sans doute, même l'accomplissement d'une tâche basique peut être épanouissant.

## Le rôle des parents

**Int. :** *Vos parents sont dans la salle. Ont-ils joué un rôle dans ce projet?*

**D. P. :** Oui, un rôle très important : ils m'ont donné de grands coups de pied aux fesses... Il y a toujours un moment délicat, celui où on doit franchir le pas entre l'idée et la réalisation, et ils m'ont poussé à aller au bout de mon projet. Ils m'ont également soutenu pendant mon parcours, car j'étais seul et je traversais parfois des moments de découragement. Quand je montais mes vidéos, par exemple, je me disais parfois « *Ça va intéresser qui? Personne ne va les regarder...* »

## Les centraliens et l'industrie

**Int. :** *Parmi vos camarades de promotion, combien s'intéressent aux usines comme vous?*

**D. P. :** Sur 400, peut-être 4 ou 5... Ceux qui choisissent l'industrie se concentrent principalement sur deux filières, l'aéronautique et l'automobile, avec deux types d'activité : soit la R&D et les bureaux d'études, soit le conseil sur des thématiques telles que la qualité, la formation, l'amélioration continue. Dans ce cas, ils ont à traiter de problématiques industrielles mais ils ne vivent pas réellement dans le quotidien de l'usine, comme je peux le faire en ce moment, en dirigeant une équipe de 25 personnes et en travaillant en deux-huit : une semaine de 5 heures du matin à 13 heures, une semaine de 13 heures à 21 heures. Pour accepter ce genre de poste, il faut

adorer le terrain et aussi accepter de passer moins de temps sur les questions techniques pour davantage se consacrer au management des hommes. Nous ne sommes sans doute pas très nombreux à avoir ce profil-là à CentraleSupélec.

## L'entreprise idéale : une PME

**Int.** : *Sur quels critères choisirez-vous la prochaine entreprise dans laquelle vous travaillerez?*

**D. P.** : Pour moi, le plus important est d'avoir un manager qui me donne de l'autonomie et me permette de trouver du sens à mon travail. Je crains que ce soit difficile dans un grand groupe... Je me verrais bien dans une PME d'une trentaine de personnes.

■ Présentation de l'orateur ■

**Dimitri Pleplé** : diplômé de CentraleSupélec. Passionné par l'industrie, le management et le sport, il s'est lancé en mai 2017 dans l'indus'trip, un tour de France de dix semaines à vélo à la découverte de la richesse humaine des usines. Il est l'auteur de *L'indus'trip : un vélo, des usines et des hommes* (avril 2018).

■ [lindustrip.com](http://lindustrip.com)



---

Diffusion octobre 2018

---