

Dans le textile, l'innovation managériale comme rempart à la concurrence

01/12/2025



Face à la pression concurrentielle, la filière textile d'Auvergne Rhône-Alpes mise sur de nouvelles pratiques de management pour se réinventer. Le projet Fidalect, lancé en 2023, accompagne une quinzaine d'entreprises dans cette transformation. Une démarche qui commence à porter ses fruits.

Le secteur textile français serait-il condamné à disparaître ? Unitex, l'organisation professionnelle du textile en Auvergne-Rhône-Alpes, entend prouver le contraire. En 2023, la fédération régionale a lancé Fidalect, un projet ambitieux qui fait le pari de l'innovation managériale pour revitaliser une industrie sous pression.

"Notre industrie a surmonté les défis liés aux transitions technologiques et environnementales, mais elle a moins cherché à innover dans la manière de travailler, de coopérer, de manager", explique Laurence Allois, cheffe de projet, responsable du service formation-emploi compétences au sein d'Unitex. Cette conviction que le management peut devenir un levier de performance et d'attractivité a poussé la fédération à agir.

Un accompagnement méthodique

Soutenu par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets), qui ont débloqué 140 000 euros, le projet s'adresse à l'ensemble des acteurs de la filière : start-up, créateurs, tisseurs, tricoteurs, confectionneurs. La filière textile régionale représente quelque 2 200 entreprises, 63 000 emplois et près de 14 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Animé par le cabinet Cohésion International, l'accompagnement se déroule en cinq étapes : diagnostic des problèmes de performance globale, analyse de leur impact, développement de solutions personnalisées, mise en œuvre avec suivi régulier, puis évaluation des résultats. "Dans le textile, on a des entreprises jeunes, reprises par de jeunes dirigeants, mais aussi des entreprises dirigées par des générations proches de la retraite, liées à une histoire très ancienne", observe Laurence Allois. Ces dernières, souvent marquées par une culture très technologique, conservent parfois des pratiques de gestion des ressources humaines dépassées.

"La filière apparaît un peu « old school », confirme Séverine du Verdier, associée du cabinet Cohésion International. Le management n'est pas un sujet prioritaire mais derrière cette apparence se cache une vraie volonté de bouger les curseurs". Le projet vise justement "à expérimenter, défricher les bonnes pratiques pour embarquer ensuite toute la filière".

Des transformations concrètes

Une quinzaine d'entreprises ont accepté de bousculer leurs habitudes. WecaMeca,

atelier lyonnais de confection textile de 18 salariés, fondé il y a cinq ans par Camille Marion-Vigne, a intégré ses employés au projet de déménagement via des groupes de travail. L'objectif : repenser l'organisation de l'espace et améliorer les process.

"Le projet a donné confiance aux équipes et mis en valeur leurs idées, témoigne la dirigeante. Les salariés se sont sentis écoutés, valorisés. Leurs suggestions ont été prises en compte pour réaménager les espaces, démontrant ainsi que tout n'est pas figé ou décidé par la hiérarchie".

D'ailleurs, les changements sont palpables : le déménagement dans ce nouveau site industriel de 950 mètres carrés, a permis de repenser la chaîne de production, en créant un chemin de fabrication. Avec à la clef, "des échanges fluidifiés et plus de réactivité" grâce à une redistribution des postes de travail.

Chez Mathelin, entreprise spécialisée dans l'ennoblissement textile installée à Chessy (Rhône), la priorité a été donnée à la fidélisation des salariés face aux nombreux départs en retraite. Adélaïde Defond, responsable des ressources humaines, qui a créé le service RH à son arrivée, en 2024, raconte : "On s'est rendu compte que les gens étaient demandeurs d'un cadre, de trajectoires stratégiques et de plus de communication". L'entreprise a créé un journal trimestriel glissé dans les bulletins de paie et multiplié les moments d'échange. "On essaie d'amener du management, de former les collaborateurs, de favoriser les moments d'échange pour faire remonter les suggestions. Mises bout à bout, ces initiatives commencent à porter leurs fruits, Mathelin évolue avec son temps, loin du schéma patriarcal d'avant. Même les plus réfractaires, souvent les plus anciens, se prêtent au jeu".

Une culture managériale harmonisée

L'exemple le plus structuré vient de Sigvaris France, entreprise spécialisée dans la fabrication de produits de compression médicaux haut de gamme (1 500 salariés dans le monde dont 650 en France). L'entreprise a développé un programme complet de formation managériale, du chef d'équipe au cadre de service. 80 managers, de tous niveaux, ont suivi une formation de 10 jours ; 14 d'entre eux obtenant une certification de niveau bac+2, "Manager de proximité" du Cesi, inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) via un co-financement CPF (compte personnel de formation).

"Je souhaite construire un corps managérial où l'on a des pratiques harmonisées", explique Brice Ben-Ahmed, le DRH. L'objectif : développer l'employabilité des collaborateurs tout en assurant de bonnes conditions de travail. "Les managers ont aujourd'hui un rôle mieux défini : quelle que soit leur place dans l'organigramme, ils savent qu'ils doivent motiver, communiquer, fédérer autour d'un objectif". La formation leur a également permis de mieux relayer les orientations de notre directrice générale. Ils sont plus armés pour prendre part aux changements".

Un modèle à diffuser

Au-delà des transformations individuelles, le projet Fidalect a donné naissance à plusieurs outils de diffusion, concoctés par les partenaires du projet : podcasts, livre blanc, forum avec table ronde consacrée à l'innovation managériale, et Manifeste présentant 10 propositions issues d'une réflexion collective. Fort de cette réussite, "Unitex envisage un deuxième projet axé notamment sur la prévention de la pénibilité et des risques professionnels qui prolonge et amplifie les travaux de Fidalect 1", annonce Mélanie Schmitt, chargée des relations sociales et juridiques au sein d'Unitex.

Une démarche qui tranche avec le modèle de la "fast fashion" et prouve que le textile français peut encore tracer sa voie, à condition de placer la qualité de vie et des conditions de travail au cœur de sa stratégie.

10 pistes pour réinventer le management textile

Elaboré durant 18 mois par des dirigeants, chercheurs et acteurs du secteur, le "Manifeste pour un management textile de demain, performant, humain et durable" (voir pièce jointe) esquisse 10 axes de transformation plutôt qu'un modèle unique. L'ambition : repenser durablement les modes de direction, de travail et de création de valeur.

Parmi les orientations : privilégier l'écoute et l'adaptation managériale, faire de l'intelligence collective un outil d'innovation et de fidélisation, reconnaître les contributions individuelles au sein du collectif. Le manifeste insiste aussi sur le rôle du manager, appelé à "orchestrer l'attention" plutôt qu'à la monopoliser.

Autre point d'attention : l'alignement entre discours et pratiques. Toute dissonance entre communication externe et réalité du travail fragilise la crédibilité et l'attractivité de l'entreprise. Enfin, le document plaide pour une "écologie du temps de travail", permettant à chacun de maintenir un rythme soutenable et d'éviter la surcharge.

Anne Bariet

URL source: <https://www.actuel-rh.fr/content/dans-le-textile-linnovation-managériale-comme-re-part-la-concurrence>