

UNITEX

Auvergne Rhône-Alpes

Demain le textile

Comment l'innovation
managériale devient
un levier des transformations
de l'industrie textile.

Synthèse du projet Fidalex : identifier, expérimenter
et diffuser de nouvelles pratiques managériales capables
de concilier qualité de vie au travail et performance globale.

Livre Blanc

Édito

Le secteur textile, historiquement ancré dans l'innovation technique (fibres, procédés, durabilité, digitalisation de la chaîne de valeur, etc.), a souvent placé au second plan un autre levier de compétitivité tout aussi décisif : l'innovation managériale.

Dans un contexte de complexité croissante des chaînes de valeur mondialisées, exigeant agilité et coopération, de quête de sens des nouvelles générations de salariés, qui ne se satisfont plus d'un management descendant, et d'accélération de l'innovation, qui suppose des équipes autonomes, créatives, capables de tester vite et d'apprendre encore plus vite, l'innovation managériale devient un levier de performance durable.

C'est dans ce contexte qu'UNITEX porte le dossier Fidalex depuis 2024, action collective financée par la CARSAT, l'ANACT et la DREETS dont l'objectif est de déployer et transférer des méthodes, outils et connaissances ayant trait à l'innovation managériale, à destination des entreprises textile.

Dans un contexte d'explosion en cours du modèle classique de management, ce livre blanc a pour objectif de servir d'inspiration aux dirigeants d'entreprises textile qui cherchent à questionner leurs pratiques. Outre ce livre blanc, Fidalex donne lieu à plusieurs livrables complémentaires s'appuyant sur les expériences d'entreprises textiles ayant participé à cette action collective :

- Des Interviews de dirigeant (film ou podcast) présentant les innovations et transformations managériales mises en œuvre dans le cadre de l'accompagnement proposé,
- Un manifeste présentant « 10 propositions pour le management textile de demain » issues d'une démarche prospective et collective,
- Un forum de l'innovation managériale en présentiel à la Villa Créatis (Lyon 9^e - jeudi 16 octobre 2025).



Pierric CHALVIN,
Délégué général UIT



Céline PARDON,
Secrétaire générale
UNITEX



Les entreprises textiles qui osent
repenser leur management constatent
des gains tangibles :
baisse du turnover, engagement
renforcé, créativité accrue et meilleure
résilience face aux crises...
Pourquoi pas vous ?



Présentation du projet **Fidalex** et de sa dynamique

Un projet au service de la transformation du management textile.

Le projet Fidalex a été conçu et porté par UNITEX pour accompagner la filière textile Auvergne-Rhône-Alpes dans un contexte de mutation rapide.

Il s'inscrit dans le cadre du FACT, soutenu par la DREETS, la CARSAT et le Cluster Elence, et animé par Cohésion International.

Son objectif : aider les dirigeants à réinventer les pratiques managériales et organisationnelles en les reliant à la performance globale et durable de leurs entreprises — économique, sociale, environnementale et territoriale.



© Jean-Louis Vandevivère - Jules Tournier

Une action collective interentreprises

Dix entreprises de la filière textile se sont engagées **dans un parcours collectif de réflexion prospective** pour comprendre et anticiper les transformations sociétales, économiques et technologiques qui impacteront leurs modes de management à horizon 2030.

Ce collectif a été nourri par les apports :

- D'experts du travail et du management (Cohésion International, Cluster Elence),
- D'acteurs institutionnels (CARSAT, DREETS),
- D'UNITEX, pour le cadrage sectoriel et la cohérence filière,
- Et d'Anna Franquesa, prospectiviste, qui a animé une veille sociétale sur les tendances structurantes : montée de la noosphère, économie de l'attention, nouvelles technologies, transition du virtuel vers le vivant, et centralité de l'interaction humaine.

À partir de ces analyses, les dirigeants ont travaillé en ateliers de projection et d'intelligence collective pour :

- Réagir aux scénarios d'avenir et en tirer des implications concrètes pour leur entreprise,
- Identifier les transformations probables et souhaitables du management textile,
- Formuler des enjeux clés de transformation : coopération intergénérationnelle, transmission des savoirs, attractivité des métiers, engagement, qualité du travail et transitions écologiques.

Cette réflexion a été enrichie par la réalisation d'une **étude d'impact et de sensibilité aux enjeux managériaux et organisationnels d'avenir** menée auprès de **70 dirigeants de la filière textile**. Cette étude a permis de qualifier la perception, les priorités et les marges de manœuvre identifiées par les chefs d'entreprise face aux transformations à venir. Les résultats ont alimenté et consolidé la réflexion prospective du collectif, et contribué à la formalisation du **Manifeste pour le management textile de demain**, comprenant **10 propositions clés** à explorer comme terrains d'innovation managériale à fort enjeu pour l'avenir du secteur.

Chiffres clés de l'industrie textile en Auvergne Rhône-Alpes

1^{er}

Bassin d'emploi de l'industrie textile française

4.3 mds

de CA soit 28 % du CA national

600

Entreprises

17k

Emplois



© Jean-Louis Vandevivere - MASSABEUF TEXTILES

Des processus d'expérimentation au sein des entreprises

Chaque entreprise participante a engagé une démarche expérimentale d'innovation managériale, accompagnée par un expert. L'objectif : fabriquer, tester et implanter des solutions nouvelles de management adaptées à leurs problématiques propres, tout en s'inscrivant dans la perspective d'avenir dégagée collectivement.

Cette démarche a suivi une **méthodologie en 5 étapes** :

1. Observation et identification d'un problème de performance globale.
2. Analyse des causes et cadrage des enjeux (sociaux, organisationnels, économiques, environnementaux).
3. Co-conception d'une solution d'innovation managériale pragmatique et contextualisée.
4. Expérimentation et suivi sur le terrain, avec validation par étapes.
5. Évaluation et valorisation des résultats, puis capitalisation des apprentissages.

Quelques exemples concrets de problématiques traitées :

- Comment accélérer et pérenniser les intégrations et maintenir la connaissance et le savoir-faire métier pour éviter les problèmes de cohésion d'équipe ? → problématique de pédagogie, d'outillage, de processus de transfert et de transmission intergénérationnelle.
- Comment adapter le management et inventer un pilotage industriel différenciant pour mieux valoriser le travail et améliorer la contribution des salariés à la valeur ajoutée ? → travail sur les leviers d'autonomie, de reconnaissance et de pilotage par la valeur.
- Quelle pratique pour faire fonctionner l'usine 4.0 ? → à l'occasion d'un déménagement industriel, designer l'organisation du travail de la nouvelle usine dans un but d'efficacité et d'amélioration des conditions de travail.
- Comment faire de la fonction RH un levier de développement du capital humain ? → repositionner la fonction RH sur l'accompagnement des compétences, la prévention et la participation des salariés au développement collectif.

Ces expérimentations ont permis d'outiller les dirigeants et leurs équipes pour transformer durablement leurs modes de fonctionnement :

- En partant du travail réel et non de la structure formelle.
- En favorisant la co-construction et la participation active des collaborateurs.
- En mesurant les effets sur les 5 axes de la performance globale définis dans le projet Fidalex : performance opérationnelle, gains socio-économiques, santé et QVCT, satisfaction des parties prenantes, et impact sociétal.

Les temps forts et la dynamique sur 18 mois

Le projet s'est déroulé sur une période de 18 mois, selon trois grands temps :

- Une phase de cadrage et de prospective : lancement du collectif, apports d'experts, conférences et ateliers avec les dirigeants (Anna Franquesa, experts Elence et Cohésion International).
- Une phase d'action et d'expérimentation : accompagnement individualisé des entreprises pilotes, production de solutions managériales concrètes.

- Une phase de capitalisation et de diffusion : élaboration du Manifeste, création d'un livre blanc et d'études de cas, diffusion via un forum régional mettant en lumière les innovations et leurs impacts.

Enjeux et valeur ajoutée de la démarche

Cette double dynamique – prospective collective et expérimentation individuelle – a permis :

- De conjuguer vision et action,
- De préparer la filière textile aux grandes transitions sociétales (technologiques, environnementales, générationnelles),
- Et de poser les bases d'un nouveau modèle managérial : plus coopératif, apprenant et attractif.

Fidalex n'a pas seulement produit des résultats visibles à court terme : il a fabriqué une méthode et une culture partagée de l'innovation managériale, aujourd'hui transférables à d'autres secteurs industriels en transformation.



© Dupont Renoux - HEXCEL

Le cadre général : l'innovation managériale comme levier de performance globale et durable

Une pratique essentielle de la conduite de son organisation

L'innovation managériale désigne la création et la mise en œuvre de nouvelles pratiques, méthodes ou structures de management qui transforment durablement la manière dont les organisations se dirigent, coopèrent et créent de la valeur. Elle est aujourd'hui reconnue comme un levier stratégique de transformation, au même titre que l'innovation technologique ou la recherche & développement.

Comme le rappelle Kimberly (1981),

« toute innovation managériale représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où elle apparaît, affectant la nature et la qualité des décisions dans l'organisation. »

Elle agit sur le cœur vivant des entreprises, leurs pratiques de coopération, leurs processus décisionnels et la manière dont elles associent les individus à la création de valeur.

Les études convergent : l'innovation managériale est un investissement à fort retour, car elle combine des effets économiques, sociaux et organisationnels. Selon l'ISEOR (institut de socio-économie des entreprises et des organisations), la résolution des coûts cachés liés aux dysfonctionnements organisationnels (absentéisme, non-qualité, sous-performance, turnover, coordination défaillante) génère en moyenne un retour sur investissement compris entre 1:3 et 1:10. Autrement dit, 1€ investi dans l'amélioration du fonctionnement interne peut générer jusqu'à 10€ de valeur ajoutée.

L'INRS (institut national de recherche et de sécurité) aboutit aux mêmes constats : les actions de prévention et d'amélioration des conditions de travail offrent un ROI moyen de 2,2 à 2,8 selon les secteurs étudiés pour 1€ investi.

Ces données confirment que concilier QVCT et performance n'est pas un arbitrage, mais une stratégie gagnante.

« L'intelligence, c'est la faculté de s'adapter au changement. »

Stephen Hawking

« L'innovation managériale, c'est l'art de transformer la manière de travailler pour transformer le monde du travail. »

Gary Hamel

« L'entreprise n'est pas seulement un acteur économique, mais un lieu de civilisation du travail. »

Henri Savall

L'innovation managériale, moteur d'engagement et de transformation du travail

L'innovation managériale crée une dynamique d'engagement positive en redonnant du sens et du pouvoir d'agir aux acteurs du travail. Elle s'appuie sur la co-construction, la confiance et l'expérimentation. Ces démarches favorisent une appropriation collective du changement, en transformant les contraintes en opportunités de progrès.

Historiquement, les grandes vagues d'innovation managériale (le lean management des années 1980, les démarches qualité, la sociotechnique, le design organisationnel, ou plus récemment l'entreprise libérée) ont démontré leur impact économique et social majeur :

- Le lean management a permis dans l'industrie une hausse moyenne de productivité de 20 à 40 % tout en améliorant la qualité et la participation des salariés.
- Les programmes de Qualité Totale ont réduit de 30 à 50 % les rebuts et retours clients dans de nombreuses industries.
- Les démarches de prévention et d'amélioration du travail réel accompagnées par l'INRS et l'ANACT (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) ont démontré des gains combinés de performance et de santé : réduction de l'absentéisme de 20 %, amélioration du climat social et meilleure fidélisation des équipes.

Ces exemples illustrent que les innovations managériales produisent des effets systémiques : elles améliorent la performance économique par la qualité du fonctionnement collectif.

Autrement dit, la performance n'est plus le résultat d'une optimisation technique isolée, mais d'un apprentissage collectif durable.

Les effets de l'innovation managériale se déploient sur l'ensemble des dimensions de la performance globale :

- Économique : augmentation de la productivité, réduction des coûts cachés, meilleure efficacité.
- Sociale et humaine : amélioration des conditions de travail, développement du leadership et des compétences collectives, engagement accru.
- Organisationnelle : montée en maturité, fluidité des processus, apprentissage et coopération interservices.
- Sociétale et environnementale : ancrage territorial, réduction des risques, contribution à une économie plus durable.

Les travaux d'Abir Besbes et al. démontrent que : « l'innovation managériale est une condition de la performance supérieure : elle agit à la fois sur l'avantage compétitif et sur la capacité d'adaptation de l'organisation ».

Elle devient ainsi une capacité dynamique, au sens de la théorie des ressources, c'est-à-dire une aptitude à apprendre et à se transformer plus vite que les autres.

« En matière d'innovation managériale, l'imagination est plus importante que le savoir » (librement adapté d'Albert d'Einstein)

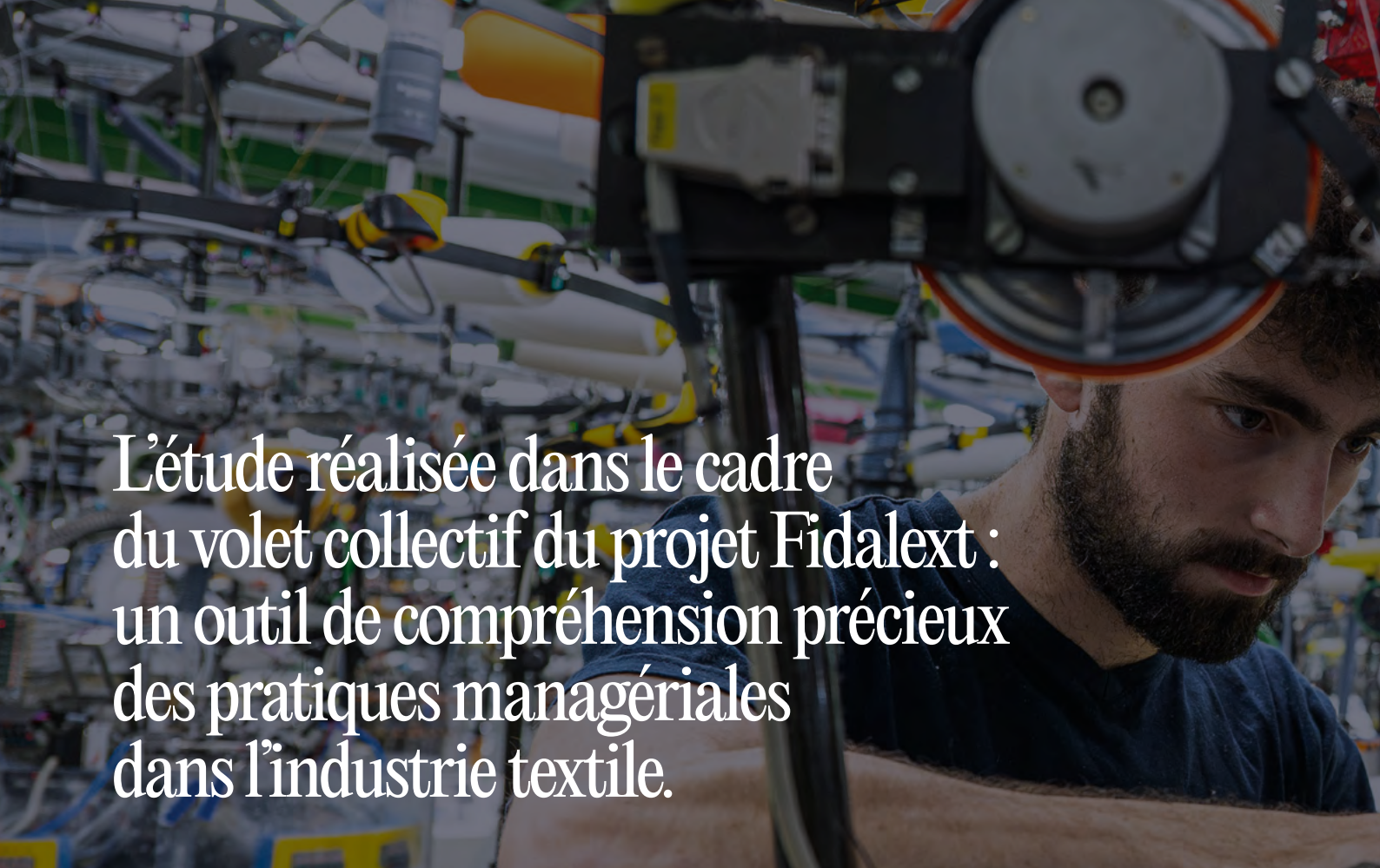
Thierry PICQ, Observateur des dynamiques d'innovation managériale, EM Lyon, Entrepreneur à mission.

Synthèse : un levier stratégique et humain

L'innovation managériale, lorsqu'elle est bien conçue et accompagnée, **n'est pas un coût mais un investissement stratégique**. Elle permet de :

- Créer les conditions d'un engagement collectif durable.
- Prévenir les coûts cachés liés aux dysfonctionnements et à la désimplication des collaborateurs.
- Faire évoluer la culture d'entreprise vers plus de coopération et de responsabilité.

En somme, innover dans le management, c'est investir dans le capital humain et organisationnel de l'entreprise : c'est ce qui fait la différence entre celles qui subissent le changement et celles qui le transforment en avantage durable.



L'étude réalisée dans le cadre du volet collectif du projet Fidalex : un outil de compréhension précieux des pratiques managériales dans l'industrie textile.

Pourquoi cette étude ?

Cette étude a été réalisée dans le cadre du volet collectif du projet Fidalex, porté par UNITEX et animé par Cohésion International. Elle s'inscrit dans la continuité du travail de réflexion prospective conduit avec les dirigeants de la filière textile, enrichi par les apports d'experts.

L'objectif de cette enquête sectorielle était de tester les 10 propositions clés du Manifeste de l'innovation managériale textile, élaborées collectivement, et d'en mesurer la pertinence, la faisabilité et l'impact anticipé sur les organisations de travail.

Diffusée à l'ensemble de la filière, elle a recueilli 70 réponses, représentant la diversité des entreprises textiles de la région (de la TPE à la grande entreprise). Elle visait à :

- Identifier la sensibilité des dirigeants et cadres RH aux enjeux managériaux et organisationnels d'avenir,
- Comprendre les dynamiques de transformation en cours dans la filière,
- Repérer les leviers prioritaires d'action pour accompagner la transition vers un modèle de performance globale durable.

L'étude constitue la base empirique du Manifeste Fidalex, véritable feuille de route pour le management textile de demain.

Elle alimente également les livrables du projet (livre blanc, études de cas, podcasts et Forum de l'innovation managériale).

Les enseignements majeurs de l'étude

Chiffres clés de l'étude Fidalex :

- 78 répondants, dont 70 questionnaires complets ont été exploités.
- 71 % des répondants sont des dirigeants ou cadres dirigeants, 22 % issus des fonctions RH/QVT/RSE.
- Les PME industrielles (50-250 salariés) représentent près de 60 % de l'échantillon, reflétant fidèlement la structure du tissu textile régional.
- 90 % des répondants jugent les 10 propositions du Manifeste "importantes" à "très importantes" (note $\geq 4/5$).
- En revanche, seuls 45 % estiment que leur impact dans leur propre entreprise sera fort à court terme — signe d'un besoin d'accompagnement et de diffusion méthodologique.
- Les 3 propositions les plus plébiscitées :
 1. Piloter dans la complexité, pas dans l'illusion du contrôle (importance moyenne : 4,8/5)
 2. Passer d'un management individuel à un management du commun (4,7/5).
 3. Aligner discours et réalité vécue (4,6/5).

- L'étude met aussi en lumière une transition générationnelle : 1 dirigeant sur 4 a moins de 40 ans, illustrant un renouvellement progressif des pratiques et des valeurs managériales.

L'analyse croisée des données quantitatives et qualitatives met en évidence cinq grands enseignements structurants pour le futur du management textile :

1. Un consensus fort sur les enjeux du futur, mais un écart entre vision et transformation

Les dirigeants identifient avec clarté les grands défis à venir — complexité croissante, transitions écologiques, mutation du travail, coopération intergénérationnelle — et adhèrent largement aux 10 propositions du Manifeste (notes moyennes $\geq 4,5/5$). Cependant, les niveaux d'impact anticipé sont plus faibles (écart moyen de 1 à 2 points), traduisant une difficulté à transformer les intentions en actions concrètes.

La pertinence n'est pas en cause : c'est la capacité d'appropriation et de mise en œuvre qui reste à renforcer.



© Jean-Louis Vandevivère - SIGVARIS

Messages clés à retenir

1. Piloter dans la complexité, pas dans l'illusion du contrôle : développer la régulation adaptative plutôt que le reporting défensif.
2. Faire de l'intelligence collective un levier de compétitivité : valoriser les idées et savoirs partagés.
3. Passer du management individuel au management du commun : reconnaître la contribution collective comme facteur de performance durable.
4. Aligner le discours et les pratiques : renforcer la cohérence managériale comme levier de confiance et d'engagement.
5. Apprendre à apprendre : instaurer des organisations apprenantes, capables de désapprendre et d'expérimenter.



© Dupont Renoux - MONTDOR

2. Trois axes de transformation managériale prioritaires

- Repenser le pilotage et le rôle du manager : sortir de l'illusion du contrôle pour piloter dans la complexité. Les dirigeants doivent apprendre à orchestrer l'intelligence collective, à naviguer dans l'incertitude et à gérer l'attention comme une ressource stratégique.
- Réconcilier performance sociale, environnementale et économique : la performance globale devient la nouvelle norme, intégrant QVCT, santé, engagement et impact écologique.
- Favoriser des organisations apprenantes et régulées : le capital savoir-faire et la transmission intergénérationnelle deviennent essentiels. Le management de demain est celui qui apprend en continu et régule collectivement.

3. Une transition culturelle déjà engagée, mais encore fragile

De nombreuses entreprises témoignent de pratiques innovantes : management participatif, espaces de dialogue social, démarches de coopération ou d'intelligence collective.

Mais ces innovations restent souvent informelles, isolées ou peu capitalisées. Elles reposent sur des initiatives individuelles (dirigeant, RH) plus que sur des modèles organisationnels stabilisés.

L'innovation managériale existe déjà dans la filière, mais elle doit désormais être structurée, reconnue et mutualisée pour produire des effets systémiques.

4. Le besoin d'outils et d'espaces de régulation collective

Les dirigeants expriment un fort besoin d'outillage concret pour accompagner leurs transformations : méthodes de régulation du temps, outils de pilotage collaboratif, pratiques de transmission ou d'apprentissage collectif. Ils demandent aussi des espaces de partage entre pairs pour sortir de l'isolement managérial et développer une culture commune de l'innovation managériale.

5. Un enjeu de cohérence et de confiance comme fil rouge du management de demain

Les résultats soulignent que la cohérence entre discours et réalité vécue est devenue un pilier d'attractivité et de fidélisation. La parole managériale engage, et la crédibilité repose sur la congruence entre valeurs, décisions et pratiques quotidiennes. Comme le formulent plusieurs répondants :

« Ce qu'on fait compte plus que ce qu'on dit. »

Vers une culture managériale textile durable

Au croisement des transitions économiques, sociales et écologiques, la filière textile démontre sa capacité à s'adapter et à innover.

L'étude Fidalex confirme qu'une **culture managériale renouvelée**, fondée sur la coopération, la régulation et l'apprentissage, est le **socle d'une performance globale durable**.

Cette dynamique engage UNITEX et l'ensemble de la filière dans une trajectoire ambitieuse : faire de l'industrie textile un **laboratoire exemplaire de transformation managériale et organisationnelle** au service du travail et du territoire.

Le Manifeste Fidalex

Les 10 propositions clés du Manifeste Fidalex.

Le Manifeste Fidalex est l'un des livrables centraux du projet.

Il résulte de **18 mois de travail collectif**,
associant dirigeants, experts, chercheurs
et partenaires institutionnels.

Il se situe à la croisée de trois démarches :

01

Une réflexion prospective
sur les grandes transformations
sociétales et technologiques.

02

Une étude sectorielle
auprès de 70 dirigeants et managers
pour tester les propositions.

03

Une dynamique
d'expérimentation
au sein des entreprises pour incarner
ces leviers de changement.



Ce manifeste vise à **outiller la transformation managériale** de la filière textile en proposant **10 terrains d'innovation**, identifiés comme prioritaires pour concilier performance globale, attractivité et durabilité.

Il affirme une conviction :
la performance de demain sera globale, humaine et régulée.
Elle reposera sur la qualité du fonctionnement collectif, la cohérence des pratiques et la capacité d'apprentissage permanent.

« La responsabilité informationnelle s'ajoute aux responsabilités sociale et environnementale. Dans un contexte d'information filtrée par les algorithmes, de fake news, de données et de sources difficilement vérifiables, où plus de la moitié de profils sur les réseaux sociaux sont faux, l'entreprise devient une source d'information exceptionnellement fiable pour toutes les parties prenantes. »

Anna FRANQUESA, Prospectiviste,
IE business School, STARTEX.



© Jean-Louis Vandevivère - Atelier Joly

01

Piloter dans la complexité, pas dans l'illusion du contrôle

Diriger dans un monde incertain exige d'autres réflexes que le reporting ou le contrôle.

Cette proposition invite à **passer d'une logique de maîtrise totale à une logique de régulation adaptative** : savoir lire les signaux faibles, décider collectivement dans l'incertitude, ajuster en continu.

Un bon pilotage ne consiste pas à tout prévoir, mais à apprendre à naviguer.

02

L'intelligence collective n'est pas un supplément d'âme : c'est un outil de compétitivité

Les idées et les solutions ne viennent pas seulement des dirigeants : elles émergent du terrain.

Cette proposition valorise l'**intelligence partagée** comme ressource stratégique. Elle appelle à **sortir des silos**, à créer des **espaces de coopération transversale**, et à considérer la co-construction comme un facteur de performance.

Autrement dit : Coopérer devient un acte de stratégie, pas seulement de convivialité.

Coopérer devient un acte de stratégie et pas seulement de convivialité.

03

Passer d'un management individuel à un management du commun

Le temps du "chacun pour soi" est révolu. Cette proposition met en avant la **valeur du collectif** : reconnaître, mesurer et récompenser la contribution à l'œuvre commune. Elle propose de repenser les systèmes d'évaluation et de reconnaissance pour renforcer la cohésion et la robustesse collective.

La réussite durable d'une entreprise repose sur la force du "nous".

04

La parole du dirigeant engage : elle construit ou détruit la confiance

Dans un monde d'incertitudes, la parole managériale a un poids déterminant. Cette proposition rappelle qu'un discours n'est crédible que s'il est cohérent avec les actes. La confiance, la cohésion et la motivation se bâtissent sur la congruence entre les mots et la réalité vécue.

Le leadership du futur est un leadership d'authenticité et de cohérence.

05

Le rôle du manager est d'orchestrer l'attention, pas de la capter

L'attention devient une ressource rare. Cette proposition invite à protéger le temps, l'énergie et la concentration des équipes face à la surcharge informationnelle et aux interruptions permanentes. Le manager devient un chef d'orchestre du travail bien fait, qui crée des temps de respiration et d'efficacité collective.

Piloter l'attention, c'est protéger la qualité du travail et la santé des équipes.

06

Apprendre et désapprendre devient une compétence stratégique.

Les entreprises textiles doivent aujourd'hui apprendre à évoluer aussi vite que leur environnement. Apprendre, c'est transformer l'expérience en connaissance ; désapprendre, c'est savoir remettre en cause ses habitudes, ses certitudes et ses anciens modèles d'organisation. Cette capacité collective à apprendre en continu devient une ressource stratégique : elle permet de s'adapter, de transmettre les savoir-faire, de renforcer la résilience et d'innover durablement.

Les organisations textiles apprenantes seront celles qui sauront se réinventer pour durer.

07

L'IA n'est pas un substitut au manager, mais un levier car elle offre de nouveaux usages pour la qualité de son management vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs et partenaires)

L'intelligence artificielle n'est pas une menace, mais un miroir.

Cette proposition incite à intégrer l'IA comme un outil d'aide à la décision et de relation, sans déléguer le discernement humain.

Elle engage les managers à développer une posture augmentée : critique, éthique et sensible face à la technologie, mais aussi orientée vers la qualité des interactions avec toutes les parties prenantes.

Le futur du management sera humain « augmenté », au service d'un management plus juste, attentif et responsable.

08

L'attractivité et la marque employeur reposent sur la cohérence entre discours et réalité

L'expérience vécue dans l'entreprise compte plus que le storytelling.

Cette proposition relie la fidélisation des talents à la vérité du terrain : la cohérence entre ce que l'on dit et ce que l'on fait.

Les collaborateurs recherchent des entreprises alignées, responsables et sincères.

La marque employeur, c'est d'abord la culture vécue au quotidien.

09

Le temps est une ressource rare : apprenons à le réguler

Le temps de travail, de réflexion et de coopération doit être régulé collectivement. Cette proposition considère le temps comme une ressource stratégique, à gérer avec intelligence pour prévenir la surcharge et favoriser la qualité.

Elle propose d'introduire des rituels de régulation temporelle dans les équipes (sprints, temps calmes, marges de respiration).

Le temps maîtrisé est une source de performance, pas une contrainte.

10

Les Managers devront mettre en place de nouveaux leviers plus sobres, locaux et durables au service d'un textile du futur et de leurs modèles d'affaires

Le management doit lui aussi se transformer pour répondre aux défis écologiques, économiques et sociaux.

Cette proposition appelle à une sobriété managériale : relocaliser les décisions, valoriser les ressources du territoire, et intégrer l'écologie dans la gouvernance et les modèles économiques.

Elle promeut un management ancré, responsable et circulaire, où la durabilité devient une compétence stratégique.

Le textile du futur sera sobre, local et durable, porté par des managers conscients de leur impact sur les écosystèmes et les territoires.

A man in a dark polo shirt and safety glasses is working on a textile machine in a factory. The machine has many colorful threads (blue, green, yellow) running through it. The background is slightly blurred, showing more of the factory environment.

Une cohérence d'ensemble

Ces dix propositions
ne constituent pas un catalogue,
mais un système cohérent
d'innovation managériale.

Elles permettent à chaque entreprise de se situer, de choisir
un point d'entrée (selon ses enjeux), et de construire
sa propre trajectoire de transformation.

Leur mise en œuvre est déjà engagée dans plusieurs entreprises textiles,
démontrant qu'innover dans le management, c'est agir sur les racines
du travail et du fonctionnement des organisations — pour conjuguer
performance, durabilité et humanité.



L'innovation managériale en action

Découvrez 10 études de cas.

Le projet Fidalex ne s'est pas arrêté à la réflexion collective
ou à la formulation d'un manifeste.

Pour démontrer que l'innovation managériale est une réalité concrète, accessible
et créatrice de valeur, des entreprises de la filière textile ont choisi d'expérimenter,
chacune à leur manière, une nouvelle façon de manager,
de coopérer et de piloter le travail.

Ces études de cas illustrent la traduction opérationnelle
des dix propositions du Manifeste Fidalex.

Elles montrent comment des dirigeants et leurs équipes ont su relier vision
et terrain, en partant des enjeux réels de leur activité – intégration, transmission,
qualité du travail, climat social, performance, transition écologique –
pour inventer des solutions managériales adaptées à leur contexte.

Chaque étude de cas raconte une expérience vivante :
un problème initial à résoudre, une démarche d'innovation managériale
mise en œuvre, et les effets observés sur la performance globale
(économique, sociale, environnementale, collective).

Ces dix récits ne sont pas des modèles à copier, mais des sources d'inspiration.
Ils prouvent qu'en partant du travail réel, l'innovation managériale devient
un levier de progrès durable, de santé au travail
et de compétitivité pour toute la filière textile.

Étude de cas MAT - Mathelin apprêts teintures

Repositionner la fonction RH au service du développement du capital humain.

MAT
Mathelin apprêts teintures

Une fonction RH à réinventer depuis le travail

Chez MAT, PME centenaire d'ennoblissement textile dans la vallée d'Azergues, le savoir-faire artisanal et industriel repose sur la rigueur, la fidélité et le sens du collectif. Mais en 2022, la direction identifie un manque : la fonction RH se limite encore à la gestion du personnel.

Les sujets de formation, d'intégration, de communication et de management sont traités au fil de l'eau, sans vision globale. C'est dans ce contexte qu'arrive Adélaïde Defond, issue d'un autre univers industriel. Elle découvre une entreprise où la technique est solide, mais où le développement humain reste à structurer.

Son objectif : créer une fonction RH stratégique, ancrée dans la réalité du travail et capable de soutenir la montée en compétences des équipes.

« J'ai commencé sans service,
sans outil, sans repère.

J'ai écouté, beaucoup. Et j'ai compris qu'il
fallait construire la RH autour du travail,
pas autour de tableaux Excel. »

Adélaïde Defond, Responsable RH

Commencer par écouter et comprendre

Adélaïde entame sa démarche par une écoute active du terrain.

Elle rencontre chaque salarié, observe les ateliers, assiste aux briefings de production.

Peu à peu, elle identifie les besoins :

- Une demande forte de reconnaissance,
- Des attentes autour de formation et transmission,
- Un besoin de clarification des rôles et de communication entre services.

Cette étape d'observation est décisive : elle lui permet de poser les premiers jalons d'une fonction RH construite à partir du réel, non de modèles prédéfinis.

« On m'attendait sur des formulaires,
j'ai répondu par de la présence.
C'est comme ça qu'on a ouvert la porte. »

Adélaïde Defond, Responsable RH

Transformer les pratiques managériales par petits pas

Faire du comité de pilotage un espace vivant

Plutôt que de créer un service RH isolé, Adélaïde propose de transformer le COPIL existant en lieu de management collectif. Chaque membre du comité (production, QHSE, maintenance, qualité) porte désormais une innovation concrète permettant à la fois de soutenir les enjeux du management et d'être au service du développement du capital humain :

- Un entretien d'intégration à M+1 pour les nouveaux entrants,
- Des "minutes sécurité" coanimées par les chefs d'équipe,
- La maintenance de premier niveau réalisée par les opérateurs,
- Ou encore la création d'un journal interne "MatInfo" pour partager les actualités de l'entreprise.

Ces initiatives font émerger un management de proximité : les responsables deviennent facilitateurs plutôt que contrôleurs.

Structurer la communication et rendre visible le travail

Le tableau d'affichage RH devient un point de repère pour tous.

Les messages de la direction, les formations, les résultats et les remerciements y sont affichés.

L'information circule mieux, et avec elle, un sentiment d'appartenance.

Construire les services RH à partir des besoins exprimés

Chaque nouvelle action RH est co-construite à partir des besoins recueillis :

- Les entretiens à M+1 servent à ajuster les parcours d'intégration.
- Le plan de formation s'appuie sur les situations de travail.
- Le journal interne valorise les initiatives, les savoir-faire et les réussites.

« Rien n'a été plaqué.
On a avancé en partant du quotidien,
avec les moyens du bord.
Et chaque petite amélioration a créé
de la confiance. »

Adélaïde Defond, Responsable RH

Le changement n'a pas été simple

Certains collaborateurs, proches de la retraite, se sont montrés réservés :

« On a toujours fait comme ça... »

Les premiers entretiens ont parfois révélé des non-dits, ou des tensions latentes. Mais Adélaïde a choisi de tenir le cap : écouter sans juger, ajuster, expliquer, reformuler.

Au fil du temps, la parole s'est libérée, les rituels se sont installés, et la fonction RH a trouvé sa légitimité.

« Il a fallu de la persévérance,
de la pédagogie et de l'humilité.
Aujourd'hui, les salariés viennent
d'eux-mêmes proposer des idées. »

Adélaïde Defond, Responsable RH

Les résultats : plus de confiance, plus de coopération

Les effets de cette transformation se font sentir sur plusieurs plans :

- Une confiance restaurée : les échanges entre ateliers et encadrement sont devenus plus fluides.
- Une meilleure coordination : les réunions COPIL produisent des décisions concrètes.
- Un engagement accru : les salariés participent davantage aux projets internes.
- Un climat social stabilisé : 60 % de participation à l'enquête RPS, signe d'un dialogue retrouvé.

La fonction RH est désormais un acteur central du management collectif, moteur du développement du capital humain.

Phrase clé du porteur de projet

« En partant du travail réel, on a
construit des outils vivants.
La RH est devenue une alliée du terrain,
pas un service à côté. »

Adélaïde Defond, Responsable RH

Regard d'expert Cohésion International – Le modèle des 3C : comprendre et piloter le développement du capital humain

Le cas MAT illustre comment le modèle des 3C (Compétence – Comportement organisationnel – Créativité), développé par la Chaire du Capital Humain et de la Performance Globale (Université de Bordeaux), peut être utilisé comme outil de lecture et de pilotage du développement humain.

Ce modèle repose sur une chaîne de causalité vérifiée scientifiquement : les comportements organisationnels (coopération, reconnaissance, climat de confiance) favorisent le développement de la compétence et de la créativité, qui à leur tour soutiennent la performance globale (économique, sociale, environnementale) et renforcent la fidélité et l'engagement durable des collaborateurs.

Les 3C appliqués à MAT :

Dimension	Finalité	Illustration concrète
Compétence	Développer la capacité à apprendre et à transmettre	Entretiens à M+1, formations croisées, autonomie dans la maintenance
Comportement organisationnel	Créer les conditions de la confiance et de la coopération	COPIL participatif, communication visuelle, rituels de reconnaissance
Créativité	Encourager l'invention de solutions adaptées au travail réel	Journal interne, tableaux, pratiques d'amélioration issues du terrain

Effet systémique observé :

La mise en place d'espaces de dialogue et de coopération (comportement organisationnel) a créé les conditions de la montée en compétences et de l'innovation quotidienne (créativité).

Ces deux dimensions ont, à leur tour, nourri la fidélité des collaborateurs :

- Diminution des tensions,
- Sentiment d'appartenance renforcé,
- Stabilité des effectifs.

Chez MAT, la fidélité n'est plus un objectif RH abstrait : c'est la conséquence naturelle d'un management régulateur et apprenant. Les collaborateurs restent parce qu'ils se sentent utiles, écoutés et capables de progresser.

En synthèse :

Le modèle des 3C a offert à MAT une grille d'action simple pour transformer la RH en moteur de développement humain.

Il démontre que la performance et la fidélité émergent d'un même socle :

la qualité des comportements organisationnels, la montée en compétences et la créativité partagée.

Étude de cas TEINTURES ET IMPRESSIONS DE LYON

Quand la parole devient
levier de performance
globale : redonner place au
dialogue sur le travail.

Le point de départ : oser un changement managérial simple mais structurant

Jean-Michel Bertrand, directeur de l'usine Teintures et Impressions de Lyon, filiale d'un groupe textile et industriel français, décide d'initier une pratique nouvelle dans son organisation : des réunions d'équipe quotidiennes, qu'il n'avait jamais instaurées auparavant.

Ce geste managérial apparemment ordinaire constitue, dans le contexte d'un site industriel structuré depuis des décennies par la verticalité et la productivité, une véritable innovation managériale.

« J'ai compris qu'il fallait que la parole circule, que les équipes puissent dire ce qu'elles vivent, pas seulement ce qu'elles font. »

Jean-Michel Bertrand, Directeur d'usine

Le constat de départ est classique : une usine performante mais cloisonnée, où les échanges se limitent aux flux de production. La transformation commence par une question simple : comment redonner du sens, de la reconnaissance et de la coordination collective à un collectif technique très expérimenté ?

L'innovation managériale : créer un espace de discussion sur le travail

L'innovation réside ici dans la mise en place quotidienne d'un espace de dialogue régulé. Chaque matin, autour des plans de production, le directeur réunit l'ensemble des responsables d'ateliers pour :

- Partager les priorités du jour,
- Remonter les problèmes rencontrés,
- Valoriser les réussites,
- Échanger sur les conditions de travail, la sécurité, la qualité.

Cette démarche crée un espace de discussion sur le travail, au sens ergonomique et managérial du terme : un lieu où le travail réel peut être dit, compris et régulé collectivement.

« Ce n'est pas une réunion de plus,
c'est un moment pour se comprendre.
On part du travail, pas du tableau Excel. »

Un responsable d'atelier

Le processus : un apprentissage collectif de l'écoute et de la régulation

La mise en place de ces réunions a nécessité une période d'ajustement :

- Trouver le bon format : 15 minutes chaque matin, debout, sur le terrain.
- Poser les règles du dialogue : chacun parle à son tour, les faits priment sur les jugements.
- Transformer les irritants exprimés en actions concrètes de régulation.

Petit à petit, ces temps sont devenus un rituel collectif :

- Les responsables d'atelier apprennent à réguler sans punir.
- Le directeur change de posture : de donneur d'ordre à facilitateur du collectif.

« Ce qui était une source de tension devient un objet de travail collectif. »

Jean-Michel Bertrand, Directeur d'usine

Les effets : santé, cohésion et performance retrouvée

Les résultats sont visibles à plusieurs niveaux :

- Sur la santé et le climat social : baisse du stress lié aux incompréhensions, sentiment de reconnaissance renforcé.
- Sur la performance : réduction des erreurs de production et meilleure coordination inter-équipes.
- Sur le management : une culture d'écoute et d'amélioration continue s'installe durablement.

« On se parle plus, on se comprend mieux. Ça change tout dans le quotidien. »

Chef d'équipe

Le simple fait de parler du travail devient un acte de transformation.

Cette innovation a aussi inspiré d'autres sites du groupe à reproduire ce dispositif.

Les apprentissages : le courage d'essayer autrement

L'innovation managériale, ici, ne tient pas à la complexité d'un outil ou à une méthode importée, mais à la capacité du dirigeant à oser une pratique différente.

Jean-Michel Bertrand a expérimenté ce que beaucoup redoutent : ouvrir la parole, affronter les désaccords, écouter ce qui ne va pas.

Mais ce geste crée de la confiance, de la responsabilité et une forme de fierté collective.

« L'innovation managériale, c'est parfois juste oser écouter. »

Jean-Michel Bertrand, Directeur d'usine

Phrase clé du porteur de projet

« En ouvrant la parole, on a rouvert le collectif. C'est le meilleur investissement que j'ai fait depuis longtemps. »

Jean-Michel Bertrand, Directeur d'usine

Regard d'expert – L'espace de discussion comme levier de santé et de performance

Le cas Teintures et Impressions de Lyon illustre la puissance des espaces de discussion sur le travail, conceptualisés par Sandrine Caroly, Pierre Falzon, Laurent Detchessahar et d'autres chercheurs en ergonomie et en management du travail. Ces espaces permettent aux acteurs de co-analyser leur activité, de réguler collectivement les tensions entre les prescriptions et la réalité du travail, et d'apprendre ensemble à mieux coopérer.

Selon Sandrine Caroly (Développement de l'activité collective, 2017) :

« Discuter du travail, c'est transformer le travail. Ces espaces sont au cœur d'un processus d'apprentissage collectif et de développement de la santé au travail. »

Variables activées :

Variable	Mise en œuvre chez Teintures & Impressions de Lyon	Effets observés
Espace de discussion	Réunion quotidienne d'équipe	Partage d'expérience, cohésion renforcée
Régulation collective	Identification et traitement immédiat des problèmes	Baisse des erreurs, montée en réactivité
Reconnaissance	Valorisation des réussites et écoute des difficultés	Engagement accru, meilleure QVT
Apprentissage collectif	Développement de compétences managériales d'écoute et de coopération	Renforcement du collectif et du management de proximité

Causalité observée :

L'espace de discussion → favorise la compréhension mutuelle → génère la confiance → produit santé et performance collectives.

En synthèse :

Le cas Teintures et Impressions de Lyon démontre que **l'innovation managériale la plus puissante est parfois la plus simple** :

redonner la parole à ceux qui font, pour construire ensemble une performance humaine et durable.



Étude de cas BALAS TEXTILE

Quand la stratégie climat
devient une innovation
managériale : la sérendipité
d'un projet transversal.



Le point de départ : transformer une vision en dynamique vivante

Balas Textile est une entreprise lyonnaise reconnue pour son exigence industrielle et son ancrage dans les valeurs du textile français. Son président, Olivier Balas, porte depuis plusieurs années une vision claire : faire de Balas une entreprise exemplaire sur le plan de la performance globale et durable — économique, sociale et environnementale.

Mais transformer cette ambition en mode de fonctionnement concret n'a rien d'évident. Malgré la cohérence stratégique, certaines transformations peinent à se déployer : inerties organisationnelles, surcharge opérationnelle, difficulté à créer de la transversalité réelle.

« On voulait avancer sur tous les fronts, mais parfois la bonne volonté ne suffit pas. Il fallait trouver le bon levier pour reconnecter tout le monde autour d'un projet commun. »

Olivier Balas, PDG

C'est finalement par sérendipité — qui arrive de manière inattendue mais féconde — qu'un projet technique, le bilan carbone et la stratégie climat, a permis de déclencher cette transformation managériale tant recherchée.

L'innovation managériale : un projet environnemental devenu objet de transformation

Initialement conçu dans l'objectif de mesurer l'empreinte carbone de l'entreprise, s'appuyant sur la formation-action collective opérée par WeCount pour le compte de l'Union des industries textiles Auvergne Rhône-Alpes (UNITEX) et de l'Union des Industries Textiles (UIT), le projet visait avant tout des objectifs environnementaux : identifier les sources d'émission, définir des leviers de réduction, structurer une feuille de route climat.

Mais au fil du processus, ce projet s'est transformé en véritable levier d'innovation managériale. Le travail collectif nécessaire à sa mise en œuvre a ouvert un espace de dialogue transversal : entre direction, managers, opérateurs, fonctions supports et partenaires externes.

Ce projet est devenu ce que les chercheurs appellent un "objet intermédiaire" — un support concret (ici, le projet climat) autour duquel les acteurs d'un système peuvent co-construire du sens, redéfinir les règles du jeu et expérimenter de nouvelles coopérations.

« Le bilan carbone a servi de prétexte pour faire parler entre eux des services qui n'avaient pas l'habitude d'échanger. C'est devenu un projet de transformation organisationnelle bien plus large. »

Audrey JACQUEMOT, Responsable Qualité, Sécurité, Environnement

Le processus : créer un objet commun pour régénérer la coopération

Le projet s'est déployé en plusieurs phases clés :

L'ouverture du dialogue

Les premiers ateliers réunissent des acteurs hétérogènes : production, maintenance, achats, logistique, RH.

Les échanges dépassent rapidement le périmètre environnemental pour aborder la réalité du travail, les arbitrages, les tensions de rythme et les critères de performance.

L'émergence d'un collectif transversal

Face à la complexité des enjeux, chacun apporte sa contribution.

Les opérateurs questionnent les processus réels ; les fonctions supports traduisent les contraintes économiques ; la direction reformule les objectifs.

Petit à petit, se construit un collectif projet où les métiers se comprennent et coopèrent autrement.

La régulation et l'apprentissage organisationnel

Au-delà des résultats environnementaux, ce travail fait émerger de nouvelles règles collectives :

- Mise en place d'un comité de pilotage transversal,
- Intégration systématique du travail réel dans les décisions de performance,
- Création de temps de régulation managériale réguliers.

« Ce projet a recréé du liant. On a remis du dialogue là où il y avait du silence. »

Audrey JACQUEMOT, Responsable Qualité, Sécurité, Environnement

Les effets : cohésion, confiance et performance globale

Les effets de cette innovation managériale se font sentir à plusieurs niveaux :

- Performance économique stabilisée malgré les transformations internes.
- Gain de cohérence managériale : le projet climat devient un support concret pour incarner la stratégie RSE.
- Renforcement du collectif : les échanges interservices se pérennisent au-delà du projet.

- Appropriation de la logique de performance globale, intégrant désormais le social, l'environnemental et le travail réel.
- Hausse de la motivation et du sentiment d'utilité des collaborateurs.

Ce projet a ainsi permis de relier la stratégie, le travail et la coopération, en transformant un objectif environnemental en moteur de progrès collectif.

Les apprentissages : la transformation, une question de sens partagé

Pour Olivier Balas, la clé de cette transformation ne réside pas seulement dans les outils, mais dans la qualité du dialogue et la capacité à faire du projet un espace de discussion sur le travail :

« Ce projet climat nous a obligés à redéfinir ensemble ce qu'on voulait faire, comment on voulait le faire, et pourquoi. C'est ça, la vraie transformation. »

Balas Textile a expérimenté une forme de sérendipité managériale : en cherchant à réduire son empreinte carbone, l'entreprise a découvert un moyen de régénérer son mode de fonctionnement.

Le projet est devenu un catalyseur pour aligner les ambitions économiques, sociales et écologiques — la définition même de la performance globale.

Phrase clé du porteur de projet

« On pensait faire un bilan carbone, on a surtout fait un bilan de nos manières de travailler. Le climat, c'est ce qui nous entoure, mais aussi ce qu'on crée entre nous. »

Olivier Balas, PDG

Regard d'expert Cohésion internationale — Un projet transverse aux activités comme objet intermédiaire et espace de discussion pour transformer toute l'organisation

Le cas Balas Textile illustre parfaitement la dynamique décrite par les chercheurs en sciences du travail et de l'innovation organisationnelle :

un objet intermédiaire (Jeantet, Vinck, 1998) peut devenir un vecteur d'apprentissage collectif et un levier de transformation du management.

Cadre conceptuel

- Les objets intermédiaires : outils, projets ou dispositifs concrets qui facilitent la coopération entre acteurs hétérogènes.
- Ils permettent de "travailler ensemble sans forcément penser pareil".

- Dans ce cas, le projet climat a permis de créer une interface de compréhension commune entre des métiers, des logiques et des cultures organisationnelles différentes.
- Les espaces de discussion sur le travail pour développer l'activité collective (Caroly & Detchessahar, 2017) : dispositifs collectifs permettant d'analyser et de réguler les tensions issues du travail réel.
- Ces espaces renforcent la capacité d'agir collective et la qualité du management.

L'expérience Balas Textile illustre la rencontre entre ces deux approches : le projet climat agit comme un objet intermédiaire qui ouvre un espace de discussion managériale et permet de réguler la complexité organisationnelle.

Variables activées :

Variable	Mise en œuvre chez Balas Textile	Effet produit
Objet intermédiaire	Projet "bilan carbone & stratégie climat"	Support transversal de coopération
Espace de discussion	Ateliers collectifs interservices	Réémergence du dialogue et de la régulation
Apprentissage organisationnel	Réécriture des règles collectives	Alignement entre performance et travail réel
Performance globale	Intégration durable des dimensions sociale, économique et environnementale	Cohérence systémique retrouvée

Causalité observée

Le projet climat → devient objet de dialogue collectif → qui permet la reconstruction de règles communes → et conduit à une transformation organisationnelle durable.

En synthèse :

Balas Textile démontre que la performance globale ne se décrète pas, elle se construit dans le dialogue. En transformant un projet environnemental en espace de coopération et de régulation, l'entreprise a fait émerger une innovation managériale fondée sur le sens, la transversalité et la durabilité.

Étude de cas LES RÉPARABLES

Piloter autrement : du coût-minute à la contribution à la valeur ajoutée.

Le point de départ : concilier croissance, performance et singularité du métier

Les Réparables est une entreprise start-up industrielle spécialisée dans la réparation de vêtements professionnels, marques et particuliers, implantée au cœur du bassin textile vendéen choletais.

Fondée par Blandine Barré, elle connaît une croissance fulgurante : près de 100 % d'augmentation du chiffre d'affaires annuel, une équipe en expansion et une demande de marché en forte accélération.

Mais cette réussite s'accompagne de nouveaux défis.

Dans le monde textile, notamment dans la phase de confection, la performance est historiquement pilotée par un indicateur clé : le coût-minute — outil de mesure de productivité hérité de la production en série. Or, dans le cas de la réparation, cette métrique devient un carcan discutable, voir inadapté :

chaque vêtement est unique, chaque réparation diffère, et les gestes métiers varient selon la nature du tissu, la zone d'usure et les attentes clients.

« Le coût-minute nous enfermait dans une logique de contrôle, alors que notre activité repose sur la capacité à ajuster, à comprendre, à inventer à chaque réparation. »

Blandine Barré, Fondatrice

L'enjeu managérial devient alors crucial : comment piloter la performance sans trahir la réalité du travail, tout en maintenant la rentabilité, la cohésion et la satisfaction client ?

L'innovation managériale : passer du "temps subi" au "temps créateur de valeur"

Pour répondre à ce paradoxe, Les Réparables s'appuie sur la mise en place d'un indicateur globale de l'activité issu des démarches socio-économiques de l'ISEOR (Savall & Zardet).

L'objectif : piloter non plus uniquement le temps de production, mais la contribution horaire à la valeur ajoutée (CHVACV : Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables) — c'est-à-dire la capacité collective à créer de la valeur en optimisant les interactions humaines, techniques et organisationnelles.

Cette innovation managériale repose sur trois principes :

1. Rendre visible les coûts cachés liés aux dysfonctionnements (perte de temps, erreurs, surqualité, régulations, démotivation, conditions de travail non-compétences...).
2. Impliquer les équipes dans l'analyse de ces coûts et la construction des solutions.
3. Transformer la mesure en un outil d'apprentissage collectif et de progrès continu.

« L'enjeu n'était pas de supprimer le coût-minute, mais de le remettre à sa juste place : un indicateur parmi d'autres, au service du travail réel. »

Blandine Barré, Fondatrice

Le processus : construire ensemble la performance globale

Identifier les gisements de progrès.

Une première phase de diagnostic collectif met en évidence des dysfonctionnements multiples :

- Interruptions liées à la diversité des réparations,
- Régulations informelles pour compenser les retards,
- Pertes de temps dans la coordination ou la préparation,
- Écarts entre les temps théoriques et les temps réels.

Ces phénomènes, invisibles dans le modèle du coût-minute, sont estimés à plus de 25 % de perte de valeur potentielle.

Objectiver et partager les constats

Les équipes participent à des ateliers d'analyse des dysfonctionnements, utilisant la grille de lecture ISEOR :

- Coûts cachés,
- Effets sur la qualité, la motivation et la relation client,
- Gains potentiels en cas d'amélioration.

Ces phénomènes, invisibles dans le modèle du coût-minute, sont estimés à plus de 25 % de perte de valeur potentielle.

Construire les solutions

Les collaborateurs proposent et testent des ajustements :

- Réorganisation des flux de réparation,
- Répartition plus souple des rôles selon les compétences,
- Standardisation partielle de certaines opérations répétitives,
- Temps collectifs de relecture des pratiques.

« On a cessé de subir le temps pour redevenir acteurs du processus.

La performance, c'est devenu une affaire d'équipe. »

La responsable d'atelier

Les effets : transparence, cohésion et performance globale

Les bénéfices sont visibles à la fois quantitativement et qualitativement :

- +12 % de productivité globale avec amélioration des conditions de travail.
- Réduction de 40 % des régulations informelles (temps perdus, corrections, ajustements en urgence).
- Hausse du climat de confiance entre encadrement et opérateurs.
- Développement du pouvoir d'agir : chacun comprend l'impact de son travail sur la performance collective.
- Fidélisation des salariés, qui se sentent reconnus dans la valeur de leur contribution.

« On mesure mieux, on comprend mieux, et surtout, on agit ensemble pour plus de valeur ajoutée créée. Cela m'a permis, même modestement d'augmenter les salaires et de distribuer des PPV (Prime Partage de la Valeur). »

Blandine Barré, Fondatrice

L'entreprise dispose désormais d'un tableau de bord de la performance globale, partagé et vivant, intégrant à la fois des indicateurs économiques, sociaux et organisationnels.

Les apprentissages : faire de la mesure un outil de management participatif

Cette démarche a transformé la culture managériale de l'entreprise.

La mesure, autrefois outil de contrôle, devient un levier de dialogue et de co-construction. Le temps n'est plus perçu comme une contrainte, mais comme un espace d'efficacité collective.

Les Réparables montre qu'une « start-up » industrielle peut conjuguer exigence économique et innovation sociale, en développant une performance apprenante, fondée sur la compréhension du travail réel.

« Nous avons appris à piloter autrement : avec les chiffres, mais aussi et surtout avec les gens. »

La responsable d'atelier

Regard d'expert Cohésion International – La contribution à la valeur ajoutée : un levier d'intelligence collective

Le cas Les Réparables illustre un tournant majeur dans le management industriel contemporain : le passage d'une logique de productivité à une logique de création de valeur partagée.

Cadre conceptuel

Cette approche s'ancre dans la théorie socio-économique des organisations (Savall & Zardet, ISEOR) :

- La performance ne se limite pas aux résultats financiers,
- Elle inclut les gains issus de la prévention des dysfonctionnements et du développement humain,
- Les coûts cachés représentent souvent 20 à 30 % de la masse salariale, et leur réduction passe par la participation active des acteurs.

Les Réparables transpose cette logique dans un environnement agile et à forte variabilité, en combinant mesure économique et intelligence collective.

Variables activées

Variable	Mise en œuvre chez Les Réparables	Effet produit
Coûts cachés	Diagnostic collectif et visualisation des pertes de valeur	Prise de conscience partagée
Participation	Ateliers d'analyse et co-construction des solutions	Engagement et cohésion renforcés
Pilotage global	Intégration des dimensions économiques et sociales	Décisions plus équilibrées et durables
Flexibilité collective	Adaptation continue des processus	Résilience accrue face à la variabilité des réparations

Causalité observée

L'implication des équipes dans la mesure → favorise la compréhension des leviers de valeur → qui stimule la coopération et la responsabilisation → et conduit à une performance globale durable.

En synthèse :

Les Réparables démontre qu'une mesure et plus largement un indicateur de pilotage bien conçu peut devenir une innovation managériale à part entière.

En réconciliant indicateurs économiques et travail réel, l'entreprise a bâti un modèle de pilotage collectif exemplaire : une performance humaine, apprenante et durable.

Étude de cas MOULINAGE VERNÈDE

Le point de départ : conjuguer croissance, transmission et excellence

Implanté au cœur de l'Ardèche, Moulinage Vernède est une PME labellisée "Entreprise du Patrimoine Vivant (EPV)", symbole de l'excellence artisanale française.

Sous la direction de Daniel Durieux, l'entreprise doit aujourd'hui relever un triple défi :

- Accompagner la montée en volume de la production,
- Remplacer les générations expérimentées qui partent à la retraite,
- Et préserver la qualité du geste métier qui fait sa réputation.

Mais cette accélération a un revers : le collectif, déjà mobilisé, doit sans cesse intégrer et reformer de nouvelles recrues, au risque de fragiliser la cohésion et la performance.

Malgré un haut niveau de procédures qualité, la spécificité du moulinage réside dans des gestes sensibles et intuitifs, impossibles à formaliser totalement.

« Le moulinage, c'est une musique de gestes.
Il faut du temps pour l'entendre,
et encore plus pour la jouer juste. »

Daniel Durieux, Directeur du site

L'enjeu devient alors stratégique : comment transmettre ce savoir-faire vivant tout en maintenant la productivité et la fierté du métier ?

L'innovation managériale : inverser le processus d'intégration

Face à cette difficulté, l'entreprise imagine une innovation managériale originale : inverser le processus d'intégration en s'appuyant sur les principes du job crafting (cf. définition infra) et de la pédagogie du geste. Plutôt que d'imposer un tuteur à chaque nouvel entrant, Moulinage Vernède propose une approche en deux temps :

- Phase d'exploration – L'apprentissage par la diversité. Le nouveau recruté passe plusieurs jours avec différents membres de l'équipe pour observer leurs gestes, leurs styles et leurs manières d'interpréter le métier. Chaque opérateur devient ainsi un modèle de référence. Cette phase permet de comprendre les "nuances" du métier et d'intégrer la logique de performance et de qualité attendue.

Transmettre le geste juste : une innovation managériale au service de la performance et du patrimoine vivant.

- Phase d'ancrage – Le choix du binôme et le mentorat de performance. Après cette période d'immersion, c'est le recruté lui-même qui choisit son tuteur : celui avec qui il "sent" le mieux les gestes. Commence alors une phase de mentoring/tutorat de performance, incluant des séances d'observation, de relecture de la pratique et de "stress tests" progressifs. Le binôme avance ensemble vers l'objectif : atteindre le niveau de productivité attendu dans les meilleures conditions de confiance et de qualité.

« Ce n'est pas l'entreprise qui désigne le tuteur, c'est le nouveau qui choisit. Ce choix crée un engagement réciproque, une vraie relation d'apprentissage. »

Daniel Durieux, Directeur du site

Le processus : une pédagogie du geste et de la confiance

Cette approche transforme radicalement la logique d'intégration.

Chaque nouvel arrivant devient acteur de son apprentissage, tandis que les opérateurs redécouvrent leur métier à travers le regard du novice.

- Le "geste juste" n'est plus une norme imposée, mais un objectif partagé : chacun apprend à ajuster, sentir et interpréter.
- Les tuteurs sont valorisés et récompensés lorsque les objectifs de performance sont atteints.
- Les séances de relecture de pratique permettent d'objectiver les progrès et de construire la confiance mutuelle.

Ce dispositif fait de la transmission un processus vivant, ancré dans le réel, fondé sur la reconnaissance et l'autonomie.

« Quand le jeune progresse, tout le monde est fier. Il réussit, le tuteur est reconnu, et l'équipe retrouve son niveau de performance. »

Le responsable de production

Les effets : performance, engagement et fierté du métier

Les effets sont rapides et tangibles :

- Réduction du temps d'intégration (2 à 3 semaines au lieu de 2 mois pour atteindre les standards qualité).
- Stabilisation des équipes et réduction du turn-over.
- Amélioration de la productivité malgré la hausse des volumes.
- Valorisation du rôle de tuteur, qui devient un levier de reconnaissance interne.
- Renforcement de la fierté collective et du sentiment d'appartenance au territoire.

Cette méthode crée une boucle vertueuse : le collectif se sent valorisé pour son savoir-faire, le nouvel arrivant s'engage dans un apprentissage actif, et la performance globale se stabilise rapidement.

Les apprentissages : la transmission comme innovation managériale

Pour Daniel Durieux, cette démarche dépasse la question de la formation :

« La transmission, ce n'est pas du passé qu'on préserve, c'est du futur qu'on prépare. On a réinventé notre manière d'apprendre, de coopérer et de réussir ensemble. »

Le processus a permis de redonner du sens à la notion d'"entreprise apprenante", en la reliant à la réalité concrète du travail.

Cette approche du job crafting appliqué au geste métier incarne une forme de modernité : un modèle de management enraciné dans la tradition mais tourné vers la performance durable.

Phrase clé du porteur de projet

« L'innovation managériale, c'est d'avoir redonné le pouvoir d'apprendre à ceux qui font. Le geste juste, c'est celui qu'on choisit, pas celui qu'on subit. »

Daniel Durieux, Directeur du site

Regard d'expert Cohésion International – Créer les conditions de modelage/remodelage des activités comme vecteur d'apprentissage et d'intégration au collectif.

Le cas Moulinage Vernède illustre parfaitement la logique du job crafting appliqué à la transmission des savoir-faire, croisée avec la clinique de l'activité (Yves Clot) et la théorie de la performance située.

Cadre conceptuel

- Job crafting : concept issu de Wrzesniewski & Dutton (2001), selon lequel les individus redéfinissent activement leur travail pour y trouver du sens et de la maîtrise.
- Clinique de l'activité (Clot, 1999) : la discussion et la relecture du travail réel développent les compétences et la coopération.
- Pédagogie du geste : l'apprentissage par la diversité des styles et la réflexivité renforce l'autonomie et l'efficacité.

Variables activées

Variable	Mise en œuvre chez Vernède	Effet produit
Job crafting de la transmission	Choix du tuteur par le nouvel entrant	Engagement accru et appropriation du geste
Apprentissage réflexif	Séances de relecture de pratique	Maîtrise et compréhension fine du travail réel
Reconnaissance du tuteur	Prime liée à la réussite du binôme	Valorisation et motivation du collectif
Performance située	Alignement geste/qualité/productivité	Stabilité rapide de la production

Causalité observée

Une transmission inversée → favorise l'engagement actif du recruté et de l'équipe → qui développe une appropriation rapide des gestes → et conduit à une performance collective stabilisée et une cohésion d'équipe renforcée

En synthèse :

Le cas Vernède montre que la performance industrielle et la préservation du patrimoine vivant peuvent se renforcer mutuellement.

En transformant la transmission en processus d'apprentissage choisi, l'entreprise conjugue excellence, cohésion et ancrage territorial – une innovation managériale à la fois humaine, patrimoniale et stratégique.

Étude de cas PROVERBIO

Quand le dirigeant
devient le premier lieu
de l'innovation managériale.



Le point de départ : se transformer pour transformer

Chez Proverbio, entreprise textile engagée dans la transition de ses modes de production et de management, l'innovation managériale ne se joue pas seulement dans les processus ou les outils. Elle commence dans la transformation intérieure du dirigeant lui-même. C'est en questionnant sa propre manière de diriger que le dirigeant, accompagné de son équipe, a initié une évolution culturelle majeure : passer du management traditionnel (centré sur le contrôle et la décision) à un leadership mobilisateur, où la performance naît du facteur humain, de la coopération et de la confiance.

« Le changement ne peut pas venir
uniquement d'en bas.

Il commence quand le dirigeant s'autorise
à regarder son propre management
comme un travail à faire évoluer. »

Stéphane Duchamp, Dirigeant

Une innovation managériale centrée sur le travail du dirigeant

Ce projet de transformation s'est appuyé sur une conviction :

le rôle de dirigeant n'est pas figé, c'est une fonction à redessiner au fil du temps.

Pour cela, un processus d'auto-analyse du travail de dirigeant a été mis en place, accompagné d'une évaluation 360° réalisée par les managers de l'entreprise.

Cette démarche, inédite dans la filière textile, visait à permettre au dirigeant :

- De prendre conscience des écarts entre sa perception de son management et celle vécue par les équipes,
- D'identifier ses marges de progrès relationnel,
- Et d'ouvrir un nouvel espace d'action managériale, plus participatif, plus aligné, plus humain.

« On ne devient pas un leader mobilisateur par décret : on le devient en s'observant, en écoutant les autres, en acceptant de se transformer. »

Stéphane Duchamp, Dirigeant

Le processus : du diagnostic 360° à la transformation du leadership

Le diagnostic 360° : un miroir collectif du management

Chaque manager et collaborateur a été invité à donner un retour sur la posture du dirigeant : sa capacité à écouter, à déléguer, à reconnaître, à inspirer.

Ces feedbacks, synthétisés de manière constructive, ont permis de dresser une cartographie fine du leadership perçu. Cette démarche n'avait rien de complaisant : elle a ouvert un espace de vulnérabilité assumée, mais aussi de confiance et de dialogue.

Elle a donné au dirigeant la possibilité de se voir autrement — à travers les yeux de ses pairs et de ses équipes.

L'auto-analyse du travail de dirigeant

À partir de ces retours, un travail de réflexion approfondi a été conduit :

- Identification des situations managériales clés,
- Observation de ses propres réactions et décisions,
- Repérage des automatismes hérités du management "classique".

L'objectif : faire de l'activité de management un objet de travail à part entière.

Ce travail réflexif, inspiré de la méthode d'auto-analyse du travail (Six-Touchard, 2013), a permis au dirigeant d'ajuster ses pratiques, de renforcer sa posture de leader-coach, et d'apprendre à mobiliser les forces de son collectif.

« J'ai compris que diriger, c'est avant tout apprendre à se comprendre soi-même dans l'action. »

Stéphane Duchamp, Dirigeant

Une transformation du cadre de référence managérial

Ce processus a conduit à un véritable changement de paradigme :

le rôle du dirigeant n'est plus celui de "celui qui sait et décide", mais de celui qui donne du cadre, du sens et de la confiance.

Cette évolution a transformé la dynamique managériale dans l'entreprise :

- Ouverture de l'information,
- Co-construction des décisions,
- Reconnaissance des initiatives,
- Développement du leadership partagé.

« Ce n'est pas seulement une nouvelle posture, c'est une nouvelle manière d'exister dans l'entreprise. »

Stéphane Duchamp, Dirigeant

Le dirigeant est devenu acteur de sa propre transformation et catalyseur de celle de ses équipes.

Les effets observés

- Un leadership plus mobilisateur, centré sur la confiance et la responsabilisation.
- Un collectif de managers renforcé, plus autonome et coopératif.
- Une culture d'écoute et de feedback installée durablement.
- Une meilleure cohérence entre discours et pratiques de direction.
- Une légitimité renouvelée du dirigeant, non plus fondée sur le pouvoir hiérarchique, mais sur la cohérence et la présence.

« L'entreprise s'est mise à respirer différemment : le climat, les relations, l'envie d'avancer ensemble. »

Manager de proximité

Phrase clé du porteur de projet

« L'innovation managériale commence par soi. Se transformer en dirigeant, c'est ouvrir de nouveaux possibles pour toute l'entreprise. »

Stéphane Duchamp, Dirigeant

Regard d'expert Cohésion International – Le leadership réflexif : quand la transformation du dirigeant devient un levier d'innovation

Le cas Proverbio illustre une innovation managériale singulière : le design de la fonction dirigeante elle-même, par un travail réflexif et évaluatif structuré.

Le cadre conceptuel

Trois approches éclairent cette transformation :

- Le leadership transformationnel (Bass & Avolio, 1994) : inspirer, mobiliser et faire grandir les autres ;
- Le leadership authentique : aligner valeurs, paroles et comportements ;
- Et la méthode d'auto-analyse du travail (Six-Touchard, 2013) : observer son propre agir professionnel pour en dégager des apprentissages.

Cette démarche s'inscrit aussi dans la logique du Manifeste Fidalex : développer des dirigeants capables de cohérence, d'exemplarité et de réflexion sur leur propre impact.

Variables activées

Dimension	Pratique mise en œuvre	Effet produit
Évaluation 360°	Feedback croisé des managers	Prise de conscience, alignement et humilité managériale
Auto-analyse du travail	Observation réflexive du quotidien de direction	Développement de compétences relationnelles et émotionnelles
Leadership transformationnel	Partage de vision et accompagnement des équipes	Mobilisation et sens collectif
Leadership authentique	Cohérence entre discours, actes et valeurs	Confiance accrue et crédibilité renforcée
Culture de feedback	Dialogues réguliers sur les pratiques	Apprentissage collectif et amélioration continue

La causalité observée

Une réflexion sur soi → entraîne une prise de conscience des pratiques → qui conduit à une transformation du leadership → favorisant la coopération, la confiance et la performance collective.

Cette dynamique de leadership réflexif fait du dirigeant un acteur d'apprentissage au sein même de l'organisation — non plus un donneur d'ordre, mais un facilitateur de croissance humaine et professionnelle.

En synthèse :

Chez Proverbio, l'innovation managériale ne réside pas dans ce que l'on fait, mais dans la manière dont on se transforme pour mieux faire. En redessinant sa propre fonction, le dirigeant a ouvert la voie à un modèle de leadership humaniste et apprenant, parfaitement aligné avec les principes du Manifeste Fidalex :

"Transformer son management, c'est d'abord se transformer soi-même."

Étude de cas SIGVARIS

Prendre soin du
management :
quand le collectif
des managers devient
un levier d'innovation
managériale.

Un nouveau regard sur le management : du rôle à la relation

Chez Sigvaris, leader du textile médical, l'innovation managériale ne se limite pas à la production ou à la qualité de vie au travail. Elle touche aussi à un niveau plus discret mais déterminant : le collectif des managers. Depuis plusieurs années, la direction de Sigvaris a compris que le management est à la fois le premier vecteur du changement et le premier maillon à être fragilisé lorsque les transformations s'enchaînent. Pression opérationnelle, injonctions multiples, responsabilités accrues... les managers portent la complexité de l'organisation.

« On parle souvent de prendre soin des équipes, mais rarement de ceux qui les accompagnent au quotidien.

Chez Sigvaris, nous avons voulu faire du management lui-même un sujet d'attention et d'innovation. »

Brice Ben Ahmed, DRH

De cette conviction est née une démarche inédite : la création d'un séminaire du management, conçu comme un lieu de ressources, d'apprentissage et de coopération intermanagériale.

Une innovation managériale centrée sur le collectif des managers

Un lieu pour faire une pause et construire du sens.

Le séminaire du management réunit l'ensemble des managers autour d'une même finalité : tous les managers de toutes les Directions, managers de proximité, encadrement intermédiaire, jusqu'au CODIR prendre soin du collectif managérial pour lui permettre de mieux prendre soin des autres. Il ne s'agit pas d'un séminaire institutionnel, mais d'un espace d'intelligence collective et de sensmaking managérial. Les managers y travaillent sur leurs pratiques, leurs postures, leurs dilemmes et leurs besoins communs.

« Ce n'est pas un lieu de reporting, mais un lieu de respiration. On y vient pour réfléchir ensemble à comment mieux coopérer et agir. »

Un manager de production

Une approche fondée sur l'intelligence collective

Chaque séminaire aborde une thématique clé du management : coopération, reconnaissance, régulation, gestion du changement, communication authentique... Ces sujets sont explorés par des méthodes d'intelligence collective et de co-développement :

- Analyses de situations réelles,
- Échanges d'expériences,
- Facilitation par les pairs,
- Et construction d'actions concrètes à mettre en œuvre.

Ce travail collectif permet aux managers de donner du sens à leurs pratiques et de reconstruire de la cohérence et un alignement entre eux, dans un contexte où les transformations organisationnelles sont nombreuses.

Un espace d'action, pas seulement de réflexion

Le séminaire du management n'est pas un temps "hors sol".

Chaque session débouche sur des actions concrètes, décidées et portées par les managers eux-mêmes :

- Amélioration des rituels collectifs,
- Ajustement de la communication entre services,
- Mise en place de binômes de soutien entre managers,
- Clarification des responsabilités transversales.

Ce travail de régulation et d'entraide a permis de fluidifier la coopération inter-managériale et d'installer une véritable culture du "faire ensemble" au niveau de l'encadrement.

« C'est un espace pour se réaligner, se comprendre et agir plus justement.
On en ressort ressourcé, plus cohérent et plus solidaire. »

Un manager logistique

Les effets : un collectif managérial plus fort et plus aligné

Un management plus cohérent et solidaire, capable d'arbitrer collectivement sans s'isoler dans son périmètre.

- Une meilleure coordination entre niveaux hiérarchiques, facilitée par des pratiques de dialogue transversales.
- Une réduction des tensions et du sentiment d'isolement chez les managers.
- Une régulation collective des priorités, favorisant la cohérence d'action au service des équipes.
- Un climat de confiance renforcé : les managers s'écoulent, se soutiennent et co-construisent.

Les apprentissages : le management devient un acteur collectif

Cette expérience a fait émerger une idée essentielle :

le management n'est pas une addition d'individus, c'est une activité collective à part entière.

Le séminaire du management agit comme un laboratoire de coopération, où les managers redéfinissent ensemble ce que signifie "manager" dans un contexte mouvant.

Il permet de transformer des postures individuelles en une énergie collective managériale, au service de la performance globale.

« On apprend à être manager ensemble.
C'est ce qui nous rend plus justes et plus efficaces. »

Claire Migliorero, Responsable Développement RH

Phrase clé du porteur de projet

« Il faut prendre soin du management.
Un manager qui va bien, c'est une équipe qui avance mieux. »

Maryline Rouet, Responsable RH

Regard d'expert Cohésion International – Le sensemaking managérial : donner du sens pour agir ensemble

Le cas Sigvaris illustre la mise en pratique d'un "sensemaking managérial" (Karl Weick, 1995) :

la capacité d'un collectif à construire ensemble du sens pour agir de manière cohérente dans la complexité.

Le cadre conceptuel

Trois modèles théoriques éclairent cette innovation :

- Le sensemaking (Weick) : le sens émerge de l'action collective et se renforce par la réflexivité.
- Le développement de l'activité collective (Caroly & Barcellini, 2013) : coopérer, c'est réguler et transformer le travail ensemble.
- L'intelligence collective (Lévy, 1994) : la pensée et la décision deviennent plus justes quand elles s'appuient sur la diversité des points de vue.

Le séminaire du management de Sigvaris incarne la rencontre de ces trois logiques : un espace où les managers interprètent ensemble leurs situations, partagent leurs expériences et construisent une cohérence d'action collective.

Les variables activées

Variable	Mise en œuvre chez Sigvaris	Effet observé
Sens collectif	Thématiques de travail en co-développement	Cohérence d'action entre managers
Apprentissage mutuel	Partage d'expériences, analyse réflexive	Renforcement des compétences relationnelles
Régulation collective	Arbitrages inter-managers, gestion de tensions	Alignement des pratiques managériales
Confiance et soutien	Binômes de pairs, parole authentique	Réduction du stress et isolement
Cohérence stratégique	Traduction du sens collectif dans l'action quotidienne	Performance collective durable

La causalité observée

Un espace de dialogue managérial → produit une compréhension partagée du travail → qui renforce la coopération et la cohérence → et conduit à une meilleure qualité de management et de performance collective...

En synthèse :

Le séminaire du management de Sigvaris démontre que prendre soin du management, c'est renforcer la qualité du travail dans toute l'organisation.

En cultivant le sensemaking collectif, l'entreprise développe un management plus aligné, plus coopératif et plus humain —

une innovation managériale à part entière, parfaitement en phase avec l'esprit du Manifeste Fidalex :

“Construire la performance en prenant soin de ceux qui la font vivre.”

Étude de cas AÉRO TEXTILE CONCEPT / STATEN

Cultiver une culture
d'innovation managériale
continue au service
du bien-être,
de la performance et du sens.

STATEN

Aéro Textile
CONCEPT
LIVING AIR
DIFFUSER

energence
PRO-AERO-VENT-TRANSDUCTION

Une culture d'entreprise fondée sur la cohérence et la confiance

Chez STATEN, groupe d'entreprises engagées et innovantes, dont ATC, spécialisé dans la fabrication de gaines textiles, fait partie, l'innovation managériale n'est pas un projet ponctuel : c'est une culture organisationnelle vivante, inscrite dans la durée. Cette culture, impulsée et incarnée par la dirigeante Stéphanie Milton, irrigue l'ensemble du management. Elle s'appuie sur une conviction simple :

"Dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit."

Autour d'elle, une équipe soudée partage cette exigence de cohérence :

- Julie Cognet, Directrice des Ressources Humaines, des attentes autour de formation et transmission,
- Mélanie Cluzaud, Responsable RSE et développement RH,
- Et l'ensemble des managers de proximité, qui portent au quotidien cette philosophie de transparence et d'alignement entre valeurs et pratiques.

L'innovation managériale comme culture vivante

Depuis plusieurs années, STATEN a fait de la cohérence entre bien-être, santé et performance globale un pilier de sa culture. Chaque innovation managériale vise à concilier les besoins individuels et collectifs, et à renforcer l'autonomie, la reconnaissance et la confiance mutuelle. Plutôt que de lancer de grands plans figés, l'entreprise expérimente, ajuste et apprend. Certaines initiatives deviennent des références internes, d'autres sont abandonnées — mais toutes nourrissent un processus d'apprentissage organisationnel continu.

« Nous avons une culture du test.
Certaines idées marchent, d'autres non,
mais on en tire toujours quelque chose.
Ce n'est jamais une perte, c'est un apprentissage. »

Julie Cognet, DRH

Un portefeuille d'innovations managériales au service du bien-être et de la performance

La semaine de 4,5 jours :

conjuguer souplesse et attractivité

STATEN a mis en place une semaine de 4,5 jours, avec des objectifs clairs :

- Donner de la souplesse dans les temps de travail,
- Renforcer la marque employeur et la fidélisation,
- Et incarner ses valeurs RSE : respect du temps, équilibre de vie et exemplarité.

« La flexibilité est un signe de confiance. Nous l'avons fait pour que nos équipes vivent mieux et que nos engagements RSE soient réels. »

Julie Cognet, DRH

La raison d'être et l'horizon 2030 : aligner la stratégie et le sens

Les collaborateurs ont participé à la construction de la raison d'être de l'entreprise et à la formalisation d'un objectif collectif 2030.

Ce travail collectif a permis de relier le quotidien du travail à un cap partagé, intégrant les dimensions économiques, sociales et environnementales de la performance.

« La raison d'être n'est pas une phrase de communication : c'est une boussole collective. »

Mélanie Cluzaud, Responsable RSE et Développement RH

Le Bilan Social Individuel (BSI) : reconnaître la valeur globale du travail

STATEN a instauré un BSI pour chaque collaborateur, afin de rendre visible l'ensemble de la rémunération et des avantages : salaire, congés, formations, aides, mécénat de compétences. Ce dispositif agit comme un levier de reconnaissance élargie et de transparence, en donnant du sens à la politique sociale.

La définition partagée de la performance

La performance chez STATEN n'est pas seulement économique : elle est aussi sociale et environnementale.

Cette redéfinition collective a permis de créer un référentiel de pilotage cohérent avec la stratégie d'entreprise et les attentes des collaborateurs.

« Notre performance, c'est quand les salariés, la planète et l'entreprise progressent ensemble. »

Mélanie Cluzaud, Responsable RSE et Développement RH

La révision de l'accord d'intéressement

En 2024, STATEN a revu son accord d'intéressement, pour mieux aligner les

indicateurs financiers avec les valeurs humaines et collectives.

Les critères intègrent désormais la satisfaction client, la qualité du travail et les projets d'innovation sociale.

Le mécénat de compétences : un engagement au cœur du projet d'entreprise

Le mécénat de compétences, pratiqué de manière spontanée depuis plusieurs années, fait partie de l'ADN de STATEN.

Il s'exprime à la fois :

- En interne, via des missions de tutorat ou d'accompagnement par les collaborateurs expérimentés,
- Et en externe, à travers des partenariats avec l'association "Émergence", mobilisant notamment les membres du Codir, et "Télémaque" qui permet à des salariés (une couturière, un technicien) de parrainer des jeunes issus de milieux modestes.

Cette démarche incarne la philosophie du Manifeste Fidalex : relier sens, travail et engagement sociétal.

Les apprentissages : une culture qui se construit par essais et réussites

Au fil du temps, STATEN a constitué un véritable portefeuille d'innovations managériales :

des initiatives variées, testées, consolidées, parfois abandonnées, mais toujours intégrées dans un processus d'amélioration continue.

Cette posture d'apprentissage collectif fait de STATEN une organisation vivante, capable d'évoluer au rythme de ses collaborateurs.

« L'innovation n'est pas un projet, c'est un réflexe collectif.

On apprend à faire mieux ensemble, et c'est ce qui nous rend résilients. »

Stéphanie Milton, Présidente

Les effets observés

- Fidélité forte et stabilité du collectif, liée à la reconnaissance et à la confiance.
- Engagement des collaborateurs dans la co-construction des décisions.
- Amélioration continue de la performance globale, mesurée par des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux.
- Attractivité renforcée : la culture Staten attire des profils alignés sur ses valeurs.

« Ce que nous faisons n'est pas toujours parfait, mais c'est vrai.

Et c'est cette sincérité qui donne envie aux gens de rester. »

Mélanie Cluzaud, Responsable RSE et Développement RH

Phrase clé du porteur de projet

« Chez Staten, on ne fait pas des innovations managériales : on vit dans une culture d'innovation continue.

Dire ce qu'on fait, faire ce qu'on dit : c'est notre moteur. »

Stéphanie Milton, Présidente

Regard d'expert Cohésion International – Staten, une organisation apprenante où la culture devient moteur de l'innovation Managériale

Le cas STATEN illustre une forme aboutie de management par la culture et l'apprentissage organisationnel.

L'entreprise fonctionne comme une organisation apprenante, au sens de Peter Senge et de France Stratégie : un système où les individus et les collectifs développent leurs capacités à innover, à réfléchir et à agir ensemble.

La culture organisationnelle comme système vivant (Schein, 2010)

La culture de Staten repose sur trois niveaux :

- Des valeurs partagées : cohérence, confiance, reconnaissance ;
- Des pratiques visibles : BSI, 4,5 jours, mécénat, intéressement, raison d'être ;
- Et des hypothèses profondes : le travail est un lieu de développement humain et collectif.

Cette cohérence renforce la confiance et légitime la parole du dirigeant, un thème central du Manifeste Fidalex.

L'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1996)

Staten combine apprentissage en simple boucle (améliorer les pratiques existantes) et en double boucle (interroger les croyances et valeurs sous-jacentes).

Les innovations, qu'elles réussissent ou non, deviennent des ressources de progression collective.

Chaque initiative nourrit le système d'apprentissage et fait évoluer la culture.

La causalité vertueuse de Staten

Une culture de confiance → favorise la coopération → nourrit l'apprentissage collectif → génère de nouvelles innovations → renforce la fidélité et la performance globale.

Les pratiques concrètes comme la semaine de 4,5 jours, le BSI, ou le mécénat de compétences ne sont pas des dispositifs isolés, mais les manifestations tangibles d'un apprentissage organisationnel continu.

En synthèse :

STATEN démontre qu'une culture d'innovation managériale continue peut devenir un levier stratégique de performance durable. En incarnant ses valeurs et en apprenant de ses expériences, l'entreprise tisse un modèle vivant d'innovation, de cohérence et d'humanité.

Étude de cas WECAMECA FACTORY

Conduire le changement
par l'intelligence collective
et le design du travail.

Un contexte de transformation à fort enjeu

WecaMeca Factory, entreprise textile spécialisée dans les solutions techniques sur mesure, se trouve face à un défi majeur : le déménagement dans une nouvelle usine, plus moderne, plus grande, mais perçue comme un risque pour l'équilibre collectif. L'équipe dirigeante, menée par Mehdi Navah, sait que ce changement ne sera pas neutre : nouveaux espaces, nouvelles habitudes, nouvelles interfaces.

La question n'est pas seulement logistique — c'est une question d'identité et de sens.

Comment emmener les équipes sans les perdre ?

Comment faire du changement un projet partagé, et non subi ?

« On craignait que la visite de la nouvelle usine fasse peur : le vide, l'inconnu, les questions. Finalement, c'est devenu le point de départ de notre transformation collective. »

Mehdi Navah, DG

Le moment déclencheur : visiter l'usine vide

Plutôt que d'attendre la fin du projet, Mehdi décide d'emmener toute l'équipe visiter la future usine, alors encore vide — un grand espace blanc, brut, sans machines ni repères.

« C'était déroutant. Certains ont eu un choc :
"Où va-t-on mettre les lignes ?
Comment va-t-on faire ici ?"
Mais ce moment d'inconfort a ouvert
un vrai dialogue. »

Camille Marion-Vigne, Présidente

Cette visite devient un moment fondateur : elle confronte chacun à la réalité du changement, mais aussi à la possibilité de le façonner ensemble.

C'est à partir de cette expérience que naît la démarche d'intelligence collective.

La démarche : co-designer le futur lieu de travail

De la peur à la conception partagée

WecaMeca lance une série d'ateliers de "design du travail", réunissant les collaborateurs de tous les métiers : opérateurs, maintenance, logistique, RH, direction.

Sur les plans vierges de la future usine, chacun est invité à proposer des agencements et des flux permettant d'améliorer à la fois :

- La performance globale (efficacité, sécurité, productivité),
- Et la qualité des coopérations entre métiers.

Les contraintes économiques, sécuritaires et techniques sont posées par la direction — mais la réflexion reste ouverte.

L'atelier devient un espace où le réel, les contraintes et la créativité se rencontrent.

« C'était concret : on dessinait, on bougeait les postes, on discutait des trajets, des espaces de pause... »

On a vu émerger des idées auxquelles personne n'aurait pensé seul. »

La responsable des opérations

Expérimenter les solutions

À partir de ces maquettes et plans collaboratifs, plusieurs scénarios d'aménagement sont construits puis testés virtuellement. Les équipes débattent, arbitrent, combinent les idées.

Ce travail collectif débouche sur une vision commune : un agencement optimisé qui fluidifie les flux de production tout en renforçant la coopération et la communication directe.

Le déménagement n'est plus un projet de direction, mais un projet de groupe. Chacun y reconnaît sa marque, ses décisions, son utilité.

L'innovation managériale : transformer le changement en apprentissage collectif

Ce processus n'a pas seulement produit un nouvel espace : il a permis aux équipes de développer leur capacité à changer. En travaillant sur le design de la future usine, elles ont appris à :

- Dialoguer entre métiers,
- Confronter leurs contraintes et leurs visions,
- Construire des solutions partagées,
- Et réguler ensemble les tensions du changement.

« On n'a pas seulement dessiné une usine : on a appris à coopérer autrement. Ce que nous avons construit là, c'est notre capacité à évoluer. »

La responsable des opérations

Les résultats observés

Les effets ont été multiples et profonds :

- Un climat de confiance autour du projet de déménagement : les craintes se sont transformées en engagement.
- Une appropriation collective de l'espace : chacun a participé au design de son futur environnement de travail.
- Des gains de performance mesurés dès la mise en service : meilleure circulation des flux, moins d'erreurs et de déplacements inutiles.
- Une coopération renforcée : les échanges entre métiers se sont fluidifiés, les responsabilités mieux réparties.
- Un attachement renouvelé à l'entreprise : les collaborateurs se disent fiers d'avoir "bâti leur usine".

« Quand on arrive dans un lieu qu'on a conçu, on se sent chez soi. Ce n'est pas seulement une usine, c'est notre projet. »

Camille Marion-Vigne, Présidente

Phrase clé du porteur de projet

« On a transformé une peur collective en un projet collectif. C'est cela, la vraie innovation managériale. »

Mehdi Navah, DG

Regard d'expert Cohésion International – Le design du travail comme catalyseur du changement et d'engagement

Le cas WecaMeca illustre l'un des principes les plus puissants du design du travail : impliquer les salariés dans la conception de leur propre environnement transforme la résistance au changement en apprentissage collectif.

Cette approche s'appuie sur plusieurs fondements théoriques :

- Le design du travail centré sur l'activité collective (Caroly & Barcellini, 2013) : les acteurs deviennent concepteurs de leurs conditions de coopération, pour mieux travailler ensemble dans ce nouvel environnement.
- Le sensemaking (Weick, 1995) : donner du sens au changement en le vivant et en le co-construisant.
- Le modèle de la capacité à changer (Bareil, 2018) : apprendre à changer en expérimentant collectivement.

Ces trois approches reposent sur une causalité simple et puissante : Coopération → Compréhension → Engagement → Performance → Fidélité.

Les leviers activés à WecaMeca :

Dimension	Pratique correspondante	Effet
Participation	Visite de l'usine vide, ateliers de co-design	Réduction des craintes, appropriation du changement
Apprentissage collectif	Construction de scénarios d'agencement par les équipes	Développement de la compréhension mutuelle
Comportement organisationnel	Dialogue interservices, régulation des contraintes	Fluidité et confiance dans les relations
Créativité partagée	Design collaboratif de l'espace et des flux	Innovation concrète, efficacité accrue
Fidélité et engagement	Sentiment d'avoir contribué à la transformation	Attachement durable à l'entreprise

Ce processus a permis à WecaMeca de recréer du sens dans le changement : les collaborateurs ne l'ont pas subi — ils l'ont incarné.

Ils ont non seulement dessiné leur usine, mais aussi reconfiguré leurs modes de travail et de coopération.

En synthèse :

Chez WecaMeca, le design du travail a agi comme un véritable levier de transformation managériale.

En donnant aux équipes la capacité de concevoir le changement, l'entreprise a construit en même temps **la performance, la coopération et la fidélité.**

Ce cas illustre un principe clé de Fidalex : **changer n'est pas imposer un nouveau cadre, c'est apprendre à le construire ensemble.**

« Allez plus loin avec UNITEX
sur le sujet de l'innovation
managériale »



Appuyez-vous sur l'expertise d'UNITEX en ingénierie de projet et portage de projets collectifs, en lien avec les thématiques déployées par ses services :

Service Formation Emploi Compétences :

- Réponses collectives et innovantes aux problématiques RH de la filière textile.
- Accompagnements individuels auprès des entreprises sur les sujets recrutement/ formation/développement des compétences/reclassement et financements.
- Rôle de tiers de confiance sur les sujets RH, en lien avec les partenaires de la formation et de l'emploi.
- Mise en œuvre et gestion d'outils spécifiques pour faciliter vos recrutements et montée en compétences (site frenchtex.org).

<https://www.unitex.fr/nos-services/formation-emplois-et-competences/>

Service Relations Sociales et juridiques :

- Accompagnement individuel et collectif des entreprises adhérentes afin de sécuriser les pratiques dans l'application des dispositifs légaux et/ou conventionnels.
- Veille juridique et décryptage de l'actualité sociale pour les adhérents.
- Rédaction de notes de synthèses juridiques dans un langage accessible et pratique.
- Participation à la négociation nationale et régionale en apportant un appui technique (fusion des conventions collectives, santé/prévoyance...).

<https://www.unitex.fr/nos-services/relations-sociales-et-juridiques/>

Développement durable et RSE :

- Diffusion d'informations sélectionnées sur MyUnitex (veille, réalisation d'articles et de fiches techniques).
- Animation d'une communauté et organisation d'événements (réunions d'informations en présence d'experts, groupes de travail, partages d'expériences...).
- Mise en place et pilotage d'actions et programmes collectifs pour répondre à un intérêt collectif ou à une problématique commune.
- Représentation auprès des institutions pour instaurer un cadre législatif et réglementaire favorable à votre développement.

<https://www.unitex.fr/nos-services/environnement/>

Écoutez ou regardez TERTIA VIA, le podcast de l'innovation managériale faite par des dirigeants pour les dirigeants.

La Saison « Demain le textile », portée par UNITEX, financée par l'ARACT et la DREETS, avec le soutien de Elence Cluster.

Produit et réalisé par Frédéric DUVAL et COHESION international, en partenariat avec Deuxième Ecoute et Contre Red.

<https://www.youtube.com/@unitexaura7334/playlists>



« Les démarches d'innovation managériale permettent de s'attaquer aux problèmes complexes — au sens étymologique du terme, c'est-à-dire de ce qui est "tissé ensemble". »

Ce qui est passionnant, c'est que les solutions qu'elles font émerger produisent, elles aussi, des effets multiples et interconnectés. C'est cela, la performance globale : plus qu'une addition des performances économique, sociale et environnementale, une dynamique systémique.

L'enjeu, aujourd'hui, est de redéfinir comment l'organisation rend possible, dans un nouveau contexte et face à de nouveaux défis, la coopération et l'activité collective comme véritables sources de performance durable. »

Raphaël Verguin, Associé – Cohésion International, Directeur Innovation

Projet Fidalect porté par :



Produit et réalisé par :

