



# UNITEX

Auvergne Rhône-Alpes

Membre



french  
TEX

Nous façonnons le monde

Manifeste FIDALEXT : *Pour un management textile de demain performant, humain et durable.*



# Introduction générale

Le projet **FIDALEXT** est né d'une conviction forte : l'avenir du textile ne se jouera pas seulement sur les innovations technologiques ou les transitions environnementales, mais aussi — et surtout — sur la **capacité des entreprises à innover dans leur manière de travailler, de coopérer et de manager**.

Face aux mutations profondes qui traversent la filière — raréfaction des compétences, transformation des modèles économiques, exigence de durabilité — il devient vital de repenser la gouvernance, les pratiques managériales et les formes d'organisation du travail. Autrement dit, il semble nécessaire **de faire du management un levier de transformation stratégique**.

Le Manifeste FIDALEXT s'inscrit dans cette dynamique. Il est le fruit de **18 mois de travail collectif**, associant dirigeants, experts, chercheurs, institutions et acteurs du territoire, autour d'un objectif commun :

***"Identifier, expérimenter et diffuser de nouvelles pratiques managériales capables de concilier performance globale, qualité du travail et impact sociétal."***

Ce Manifeste ne propose pas un modèle unique, mais **dix terrains d'innovation managériale** — autant de leviers d'action concrets, issus à la fois des réflexions prospectives, des études sectorielles et des expérimentations menées dans les entreprises de la filière. Chaque proposition offre un angle d'évolution : pilotage, coopération, attention, contribution, cohérence, sobriété... Toutes visent un même horizon : **transformer durablement la façon de diriger, de travailler et de créer de la valeur**.

Le Manifeste FIDALEXT s'adresse à tous les dirigeants et managers du textile qui souhaitent :

- Anticiper les mutations du travail et de la société,
- Renforcer l'engagement et la cohésion de leurs équipes,
- Améliorer la compétitivité de leurs entreprises par la qualité du management,
- Et participer activement à la construction d'un **textile français responsable, ancré dans ses territoires et tourné vers l'avenir**.

Ce document se veut à la fois **pédagogique et stratégique** : un guide pour agir, mais aussi une boussole pour penser différemment la performance. Parce qu'au fond, innover dans le management, c'est **réconcilier l'économie, le travail et l'humain**.

# Proposition 1 : Piloter dans la complexité, pas dans l'illusion du contrôle.

Dans un environnement instable où les crises, les ruptures technologiques et les transitions écologiques se multiplient, la tentation du contrôle demeure forte. Pourtant, vouloir tout prévoir, tout mesurer et tout rationaliser conduit souvent à un **pilotage illusoire**, déconnecté du réel et générateur de surcharge décisionnelle.

Les dirigeants interrogés dans le cadre de l'étude FIDALEXT l'expriment clairement :

*« On croit piloter, mais on réagit en permanence. Il faut du recul. »*

*« Les indicateurs ne disent pas tout ; il faut apprendre à lire le contexte. »*

Cette proposition appelle à un **changement profond de posture managériale** : il ne s'agit plus de "maîtriser" un système complexe, mais de **le réguler intelligemment**, en développant des capacités d'adaptation, d'écoute et de discernement.

Le management de demain ne sera pas celui des "plans parfaits", mais celui de la **lucidité opérationnelle** : savoir interpréter les signaux faibles, anticiper les tensions, et ajuster les décisions en temps réel. C'est le passage d'un management de la prédiction à un management du **raisonnement adaptatif**.

Cette évolution s'appuie sur le modèle **RISE (Responsabilité Informationnelle, Sociale et Environnementale)** : piloter dans la complexité, c'est accepter de croiser les données économiques, sociales et environnementales, et d'en tirer une vision intégrée et responsable.

Les retours qualitatifs du projet FIDALEXT confirment cette dynamique :

- 92 % des dirigeants estiment qu'ils doivent renforcer leur capacité à **décider dans l'incertitude**.
- 75 % soulignent un **excès d'indicateurs** qui freine la prise de recul.
- La majorité évoque le besoin d'**espaces collectifs d'analyse** pour partager la lecture des réalités terrain.

En résumé : piloter dans la complexité, c'est passer d'un management de l'information à un management de l'interprétation. C'est faire confiance à l'intelligence des acteurs, au jugement collectif, et à la capacité du système à s'autoréguler.

***“Ce n'est pas la carte qui compte, c'est la capacité à lire le territoire.”***

***— Inspiré de Edgar Morin, La Méthode : la pensée complexe***

# Proposition 1 : Piloter dans la complexité, pas dans l'illusion du contrôle.

## Compétences managériales à cultiver

1. Lucidité stratégique : savoir distinguer le signal du bruit, identifier les véritables points de tension dans un environnement incertain.
2. Pensée systémique et critique : relier les causes et effets, dépasser la logique linéaire, croiser les points de vue techniques, sociaux et environnementaux.
3. Décision collaborative en incertitude : partager l'analyse avant d'imposer une réponse, associer les parties prenantes pour co-réguler.
4. Intelligence émotionnelle et politique : gérer la pression du court terme, réguler les émotions collectives dans les situations ambiguës.
5. Capacité de discernement éthique : savoir décider en tenant compte du bien commun et des impacts à long terme.

## Évolutions organisationnelles nécessaires

1. Créer des espaces de régulation partagée : revues stratégiques adaptatives, cellules d'anticipation, "postes d'observation" mêlant fonctions production, RH et QVCT.
2. Alléger la surcharge indiciaire : réduire les tableaux de bord au profit de quelques indicateurs de valeur globale co-construits (performance, santé, climat, apprentissage).
3. Développer des rituels de lucidité : bilans collectifs réguliers pour confronter le vécu des équipes aux orientations stratégiques.
4. Introduire des marges de manœuvre locales : permettre aux responsables d'ajuster les décisions en fonction des réalités de terrain, dans un cadre de confiance.
5. Former les dirigeants à la complexité : accompagnement par le design de décision, la prospective, et l'analyse réflexive des pratiques de pilotage.

## **En synthèse :**

Piloter dans la complexité, c'est accepter de ne pas tout contrôler. C'est redonner au management sa fonction première : **aider les collectifs à comprendre, à décider et à agir avec justesse** dans un monde qui change.

## Proposition 2 : « L'intelligence collective n'est pas un supplément d'âme : c'est un outil de compétitivité »

Pendant longtemps, l'intelligence collective a été perçue comme un idéal de convivialité ou un supplément culturel pour renforcer la cohésion d'équipe. Aujourd'hui, les entreprises textiles qui innovent savent qu'elle est devenue une **ressource stratégique**, au même titre que la technologie ou le capital financier.

Face à la complexité des marchés, à la rareté des compétences et à la transition environnementale, aucune décision efficace ne peut plus reposer sur un seul cerveau. L'intelligence collective devient une **capacité organisationnelle essentielle** : la faculté d'une entreprise à mobiliser la diversité de ses savoirs, à réguler les tensions, et à transformer les idées en actions concrètes.

*"Nos idées viennent souvent du terrain, mais on ne sait pas toujours comment les intégrer."*

*"Les jeunes veulent participer, pas seulement exécuter."*

Les résultats de l'étude le confirment :

- **88 %** des répondants considèrent que **l'intelligence collective** est un **levier direct d'efficacité, d'innovation et de fidélisation**.
- Mais seuls **42 %** estiment que leurs organisations disposent aujourd'hui **d'outils ou d'espaces pour la mobiliser** réellement.

Autrement dit, la conscience est là, mais la mise en œuvre reste fragile. Pour passer de l'intention à la transformation, il faut considérer l'intelligence collective non comme une posture de management "ouverte", mais comme **un processus structuré, régulé et piloté**. Cela suppose d'abandonner la hiérarchie de la "meilleure idée" pour favoriser la **co-construction**, la controverse constructive, et la capacité à tirer parti de la diversité cognitive. Ce n'est pas une utopie : c'est un **levier mesurable de performance**.

Les études menées par le MIT ou l'INSEAD montrent que les entreprises qui favorisent la pluralité des points de vue enregistrent **jusqu'à 30 % de productivité supplémentaire**, une meilleure qualité des décisions et un taux de rétention plus élevé.

Dans la filière textile, cela prend une résonance particulière : la diversité des métiers, des générations et des territoires constitue une richesse encore sous-exploitée. Mettre l'intelligence collective au cœur du management textile, c'est transformer cette diversité en **puissance d'innovation, de résilience et de transmission**.

*"L'intelligence collective, c'est le moment où la somme des intelligences devient supérieure à leur addition."*

— Pierre Lévy

## Proposition 2 : « L'intelligence collective n'est pas un supplément d'âme : c'est un outil de compétitivité »

### Compétences managériales à cultiver

1. Posture de facilitateur : savoir créer les conditions d'un dialogue ouvert et régulé, sans confusion entre participation et dispersion.
2. Écoute et reformulation active : transformer les désaccords en apprentissages collectifs, accueillir la contradiction sans la neutraliser.
3. Gestion des dynamiques de groupe : maîtriser les mécanismes de coopération, de pouvoir et d'influence dans les collectifs.
4. Capacité à faire émerger les voix minoritaires : valoriser les signaux faibles, les intuitions et les idées périphériques souvent sources d'innovation.
5. Esprit d'apprentissage collaboratif : favoriser la co-construction des solutions, l'évaluation collective des résultats et la reconnaissance partagée.

### Évolutions organisationnelles nécessaires

1. Créer des espaces et temps dédiés à la co-construction : cercles projets, ateliers de régulation, revues collaboratives de pratiques.
2. Institutionnaliser la transversalité : intégrer la coopération dans les processus (développement produit, qualité, RH, RSE).
3. Valoriser la contribution collective : inclure des critères d'évaluation liés à la participation et à la coopération dans les entretiens et les indicateurs de performance.
4. Former les équipes au travail coopératif : outillage de base (méthodes agiles, animation de réunion participative, facilitation visuelle, intelligence émotionnelle).
5. Faire du manager un "animateur de collectif" : adapter son rôle pour orchestrer les contributions, plutôt que centraliser les décisions.

### **En synthèse :**

L'intelligence collective n'est pas une option culturelle. C'est une compétence stratégique pour piloter la complexité, nourrir l'innovation et renforcer la compétitivité de la filière textile. Dans un monde d'incertitude, **ce ne sont pas les organisations les plus puissantes qui résistent, mais celles qui savent penser et agir ensemble.**

## Proposition 3 : Passer d'un management individuel à un management du commun.

Pendant des décennies, la performance a été mesurée à travers la **valeur individuelle** : résultats personnels, objectifs chiffrés, classements, bonus. Ce modèle, forgé dans un monde industriel stable, a longtemps stimulé l'efficacité mais a aussi engendré des **effets pervers** : isolement, compétition interne, perte du sens du collectif et fatigue relationnelle.

Aujourd'hui, les dirigeants du textile en constatent les limites :

*"Quand les gens s'aident, ça ne rentre pas dans les tableaux de performance."*

*"On valorise les meilleurs, mais on oublie ceux qui font tenir le reste."*

Cette proposition appelle à un **changement de paradigme** : le management du futur doit reconnaître la **contribution individuelle au collectif**, et non la seule performance individuelle. C'est un déplacement subtil mais fondamental : il ne s'agit pas de nier les talents, mais de **réinscrire chaque réussite dans une œuvre commune**.

L'étude FIDALEXT confirme cette transition :

- **84 %** des dirigeants estiment nécessaire de mieux valoriser la contribution au collectif.
- **67 %** reconnaissent que leurs systèmes d'évaluation restent centrés sur des critères individuels.
- Et 3 sur 4 soulignent que le manque de reconnaissance collective alimente tensions et désengagement.

Manager la contribution, c'est reconnaître que la **valeur d'un individu se mesure aussi à ce qu'il rend possible autour de lui** : la fluidité des échanges, la qualité des relations, l'apprentissage mutuel, la transmission. C'est aussi un modèle **préventif** : en articulant l'individu, le groupe et le projet d'entreprise, il diminue les conflits latents et favorise la cohésion sociale.

**« La coopération n'est pas naturelle : elle se construit, s'entretient et se mesure. »**

— Henri Savall, ISEOR

Dans la filière textile, où les chaînes de valeur s'appuient sur des métiers complémentaires et des savoir-faire spécifiques, cette approche prend une dimension stratégique. L'efficacité collective ne repose pas sur l'addition des compétences, mais sur la **qualité des interactions** entre elles. La performance d'aujourd'hui repose moins sur l'individualité que sur la **synergie des talents**.

## Proposition 3 : Passer d'un management individuel à un management du commun.

Le rôle du manager consiste désormais à articuler **les singularités individuelles** autour d'un **projet commun**, en veillant à l'équilibre entre quatre dimensions :

- L'individu et ses aspirations,
- Le groupe et ses dynamiques,
- Le projet de l'entreprise et ses priorités,
- Et la qualité des relations au travail.

### Compétences managériales à cultiver

1. Reconnaissance active : savoir valoriser les apports invisibles, les soutiens, les efforts de coopération et les comportements facilitants.
2. Régulation relationnelle : prévenir les tensions en travaillant sur la qualité des interactions, l'écoute et la médiation.
3. Leadership de contexte : adapter son rôle selon les situations — diriger, soutenir, transmettre ou s'effacer pour laisser le collectif agir.
4. Capacité à distribuer les responsabilités : déléguer sans abandonner, partager sans diluer, clarifier les contributions dans les projets communs.
5. Culture du feedback collectif : savoir faire parler les équipes de leur fonctionnement, et non seulement de leurs résultats.

### Évolutions organisationnelles nécessaires

1. Repenser les systèmes d'évaluation et de reconnaissance : introduire des critères de contribution collective, de coopération et de solidarité professionnelle.
2. Créer des rituels d'équipe : bilans de projets partagés, retours d'expérience croisés, moments de reconnaissance collective ("ce que j'ai appris grâce à...").
3. Revaloriser le travail invisible : documenter et valoriser les activités de coordination, de transmission ou d'accompagnement.
4. Encourager la multi-appartenance : favoriser les parcours croisés entre services, sites ou projets pour renforcer la compréhension mutuelle.
5. Former les managers à la coopération : apprentissage de la négociation, de la médiation et de la régulation collective.

### En synthèse :

Manager par la contribution, c'est passer du "je réussis" au "nous réussissons". C'est construire un système où **chaque individu trouve sa place dans un collectif équilibré**, articulant **performance, lien social et projet d'entreprise**. Dans le textile, cette approche redonne vie à ce qui fait la force de la filière : **la solidarité des savoir-faire et la fierté du travail bien fait ensemble**.



## Proposition 4 : La parole du dirigeant engage : elle construit ou détruit la confiance.

Dans une époque de bouleversements constants, la parole du dirigeant n'est plus un simple outil de communication — c'est un **acte de management**. Chaque mot, chaque silence, chaque promesse engage. Il influence la confiance, la motivation, le climat social et, par ricochet, la performance globale de l'entreprise. Les dirigeants interrogés dans l'étude FIDALEXT l'expriment avec justesse :

*"Il faut parler vrai, surtout quand c'est difficile."*

*"Le silence des managers est plus anxiogène qu'un problème clairement posé."*

Les salariés d'aujourd'hui — et plus encore les nouvelles générations — attendent une parole **cohérente, explicite et incarnée**. Ils ne demandent pas des discours parfaits, mais des **paroles justes**, qui reconnaissent les contraintes, donnent du sens, et traduisent les valeurs de l'entreprise dans l'action.

Or, l'étude révèle un décalage :

- **87 %** des répondants estiment que la cohérence entre discours et pratiques est un facteur d'engagement déterminant
- mais seuls **38 %** jugent leur communication interne réellement alignée avec les actes.

Cet écart crée des zones de désengagement, d'incompréhension et parfois de cynisme organisationnel. La "crise de la confiance" n'est pas due à un manque d'information, mais à une **saturation de discours déconnectés du réel**.

Pour la filière textile, historiquement marquée par des transformations industrielles rapides et des enjeux de transmission générationnelle, cette question est centrale. Les salariés veulent savoir où va l'entreprise, pourquoi certaines décisions sont prises, et comment leur travail contribue à la trajectoire collective. La parole managériale devient ainsi **un levier de sens, de cohésion et de santé au travail**.

*« La parole engage parce qu'elle relie. Ce n'est pas un outil de pouvoir, c'est un acte de confiance. »*

*— Paul Ricœur, **Soi-même comme un autre***

Dans cette optique, le dirigeant n'est plus seulement un "porte-parole de la stratégie" : il devient **un garant de la cohérence systémique**. Tenir parole, c'est incarner les valeurs proclamées dans les décisions concrètes, y compris lorsqu'elles sont difficiles ou impopulaires. C'est reconnaître les tensions et les limites, plutôt que les masquer. C'est enfin protéger la dimension humaine du travail dans un monde saturé d'informations.

## Proposition 4 : La parole du dirigeant engage : elle construit ou détruit la confiance.

### Compétences managériales à cultiver

1. Parole incarnée et cohérente : exprimer une vision claire, alignée avec les actes et les décisions réelles de l'entreprise.
2. Écoute et sincérité : reconnaître les doutes, les erreurs et les contraintes sans perdre la capacité à inspirer confiance.
3. Responsabilité narrative : savoir expliquer les choix, relier le court terme au projet global, et éviter les messages contradictoires.
4. Capacité de dialogue difficile : aborder les tensions, les changements ou les échecs avec courage et transparence.
5. Autorégulation émotionnelle : maîtriser l'impact de sa parole sur le collectif et savoir doser l'intensité des messages.

### Évolutions organisationnelles nécessaires

1. Mettre en place des espaces de dialogue managérial : revues de cohérence entre décisions, discours et vécus (comités QVCT, instances RH élargies).
2. Évaluer la qualité du climat de confiance : baromètres internes, feedbacks anonymes sur la crédibilité managériale et la transparence.
3. Créer une gouvernance de la communication : aligner les messages des directions (RH, production, stratégie) pour éviter les dissonances.
4. Former les managers à la "parole juste" : séminaires de communication incarnée, gestion des situations émotionnellement complexes.
5. Associer les salariés à la production du récit collectif : co-construction de la vision d'entreprise, partage d'histoires inspirantes et vécues.

### **En synthèse :**

La parole du dirigeant n'est pas un outil de communication, c'est un **outil de cohésion**. Elle **construit la confiance lorsqu'elle est vraie, contextualisée et alignée**. Dans la filière textile, où la proximité humaine est une force historique, cette **cohérence entre les mots et les actes** devient une **marque de fabrique du management durable**.

## Proposition 5 : Le rôle du manager est d'orchestrer l'attention, pas de la capter.

Dans un monde saturé d'informations, de sollicitations et d'urgences, **l'attention est devenue une ressource rare et stratégique**. Elle conditionne la qualité du travail, la concentration, la créativité et la santé psychologique des collaborateurs. Or, les organisations modernes ont tendance à la dilapider : réunions en chaîne, notifications permanentes, flux numériques incessants, reporting redondants.

Les dirigeants et responsables interrogés dans l'étude FIDALEXT dressent le même constat :

*"L'attention se dilue, et personne ne la régule vraiment."*

*"On veut bien travailler, mais on n'a plus le temps pour réfléchir."*

Cette situation n'est pas anodine. Elle crée une **fatigue attentionnelle chronique**, génère du stress, réduit la qualité des décisions et fragilise la coopération. C'est pourquoi la régulation de l'attention devient un **acte managérial majeur** : protéger le temps de concentration et de recul, définir des priorités claires, et orchestrer le rythme collectif de travail.

Le manager n'est plus celui qui "capte l'attention" par sa présence ou ses consignes : il devient **celui qui la préserve et la canalise**. Son rôle consiste à créer des espaces de respiration cognitive et de recentrage, indispensables à la performance et à la qualité de vie au travail.

Les études de l'INRS et du CNAM montrent qu'un environnement de travail mieux régulé en termes d'attention et de charge mentale peut générer **jusqu'à 20 % de gain de productivité** tout en réduisant significativement les risques psychosociaux.

L'attention est un **bien commun organisationnel** : elle se cultive et se protège collectivement. Cela suppose de réinterroger les rythmes de travail, la comitologie, les réunions et les canaux de communication. L'enjeu n'est pas seulement d'aller plus vite, mais d'aller mieux — et surtout, de **travailler en conscience**.

**« Ce n'est pas la quantité d'heures qui compte, mais la qualité de présence. »**

— **Matthieu Ricard**

Dans la filière textile, où la concentration, la précision et la coordination sont au cœur du savoir-faire, cette dimension est cruciale. Orchestrer l'attention, c'est aussi **préserver la qualité du geste, du regard, du lien entre équipes**. C'est ce qui distingue une organisation performante d'une organisation sous tension.

# Proposition 5 : Le rôle du manager est d'orchestrer l'attention, pas de la capter.

## Compétences managériales à cultiver

1. Gestion du temps et des priorités collectives : savoir protéger des temps de réflexion, éviter la dispersion et clarifier les rythmes.
2. Conscience attentionnelle : détecter les signes de surcharge cognitive, encourager la concentration et le travail "profond".
3. Facilitation du rythme collectif : structurer les réunions et les échanges pour qu'ils servent la valeur ajoutée, pas l'occupation du temps.
4. Leadership bienveillant : instaurer des marges de respiration sans culpabiliser, encourager l'équilibre entre efficacité et sérénité.
5. Capacité de modélisation : incarner dans sa propre posture un usage raisonné des outils numériques et de la communication.

## Évolutions organisationnelles nécessaires

1. Repenser la comitologie : réduire les réunions inutiles, redéfinir leurs objectifs et durées, instaurer des formats brefs et productifs.
2. Mettre en place des "zones sans interruption" : plages horaires dédiées à la concentration (par service ou par jour), journées sans mails ou réunions.
3. Améliorer la régulation de la charge cognitive : outils de planification partagée, répartition équitable des tâches, ajustement du rythme selon les cycles de production.
4. Former au management attentionnel : sensibiliser les managers à la psychologie de l'attention et à la prévention des risques liés à la surcharge.
5. Valoriser la qualité du temps : intégrer la capacité à réguler l'attention et le rythme dans les critères d'évaluation managériale.

## **En synthèse :**

Le manager du futur ne sera **pas celui qui occupe l'attention, mais celui qui la libère**. Dans les entreprises textiles, orchestrer l'attention, c'est **préserver la qualité du geste, du travail et du lien**. C'est permettre à chacun de **se concentrer sur l'essentiel** : produire de la valeur avec soin, intelligence et équilibre.



## Proposition 6 : Apprendre et désapprendre devient une compétence stratégique.

Dans un environnement marqué par la transformation technologique, écologique et sociale, **la capacité à apprendre en continu** devient un facteur clé de survie et de performance. Mais apprendre n'est plus seulement acquérir de nouvelles connaissances : c'est aussi **savoir désapprendre** les schémas, réflexes ou certitudes héritées du passé.

L'étude FIDALEXT confirme cette évolution : **82 % des dirigeants interrogés** estiment que leurs organisations doivent renforcer leurs capacités d'apprentissage collectif, et **plus de 60 %** évoquent la nécessité de "faire évoluer les représentations managériales" pour accompagner les mutations du travail. Autrement dit, les entreprises textiles ont conscience que leur avenir dépend de leur faculté à **se réinventer, à expérimenter et à réguler collectivement leurs pratiques**.

*« Les organisations qui apprennent sont celles qui acceptent d'oublier ce qu'elles savent pour redécouvrir ce qu'elles peuvent. »*

*— Peter Senge, La Cinquième Discipline, 1990*

Apprendre et désapprendre devient ainsi une **compétence stratégique partagée** à tous les niveaux de l'entreprise :

- Pour les dirigeants, c'est la capacité à **remettre en question leur cadre de référence**.
- Pour les managers, c'est l'art de **transformer l'expérience en apprentissage collectif**.
- Pour les équipes, c'est la possibilité de **faire évoluer le travail réel à partir du vécu et des pratiques**.

Les entreprises textiles qui s'engagent dans cette voie développent une culture d'**organisation apprenante**, où chaque transformation est vécue comme une opportunité de progrès.

Ce modèle renforce la résilience, l'innovation et la transmission intergénérationnelle — trois leviers essentiels pour la durabilité du secteur.

# Proposition 6 : Apprendre et désapprendre devient une compétence stratégique.

## Compétences managériales à cultiver

- Développer la réflexivité : savoir analyser ses pratiques, comprendre les apprentissages issus de l'expérience.
- Favoriser l'apprentissage collectif par le partage d'expériences et de savoir-faire entre pairs.
- Créer des conditions de sécurité psychologique propices à l'expérimentation et au droit à l'erreur.
- Encourager la curiosité et la veille stratégique sur les évolutions du métier, des marchés et des technologies.
- Savoir désapprendre : remettre en cause les routines, les certitudes et les modes de fonctionnement obsolètes.

## Évolutions organisationnelles nécessaires

- Instituer des espaces d'apprentissage collectif (cercles de progrès, communautés de pratique, groupes de co-développement).
- Intégrer des processus de capitalisation des savoirs issus des réussites et des erreurs.
- Soutenir la formation en situation de travail et les approches par l'expérimentation.
- Développer une culture de la transmission intergénérationnelle pour préserver les savoir-faire métiers.
- Inscrire l'innovation managériale dans une logique de recherche-apprentissage continue.

## En synthèse

Dans un monde en transformation, apprendre et désapprendre devient une **nouvelle grammaire du management**. Les organisations textiles capables d'apprendre vite, de réguler ensemble et d'expérimenter durablement seront celles qui tireront parti du changement au lieu de le subir. Faire de l'apprentissage collectif un réflexe stratégique, c'est investir dans la **capacité humaine à évoluer, transmettre et innover** — un capital immatériel aussi vital que la technologie ou le capital financier.

## Proposition 7 : 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.

L'intelligence artificielle (IA) n'est pas un phénomène futuriste : elle est déjà présente dans les outils de planification, les ERP, les logiciels de conception textile, le suivi de production ou les plateformes RH. Pourtant, dans de nombreuses entreprises, elle reste perçue comme une menace : peur du remplacement, perte de contrôle ou déshumanisation du travail.

Le Manifeste FIDALEXT propose une autre vision : **l'IA comme un levier d'amélioration du management et de la relation à l'ensemble des parties prenantes**. Bien utilisée, elle ne remplace pas le jugement humain — elle **l'augmente**, en donnant accès à des données plus fines, des analyses plus rapides, et une vision plus systémique des situations.

*"On commence à s'y intéresser, mais on ne sait pas comment l'intégrer au quotidien."*

*"L'IA peut aider, mais le manager reste responsable de la relation humaine."*

Les résultats de l'étude montrent que :

- **64 %** des dirigeants interrogés voient dans l'IA un **outil d'aide à la décision et à la coordination**.
- Mais seuls **22 %** estiment que leurs équipes ont une compréhension claire de ses usages et de ses limites.
- Près d'un dirigeant sur deux considère que l'IA soulève **des questions éthiques, sociales et de responsabilité** qui doivent être intégrées au management.

Dans ce contexte, la question n'est plus de savoir si l'IA remplacera le manager, mais **comment le manager peut s'en servir pour mieux manager**. Elle peut, par exemple :

- Aider à détecter des signaux faibles de tension sociale ou organisationnelle (absentéisme, charge cognitive, qualité perçue),
- Analyser des flux logistiques ou commerciaux pour mieux arbitrer les priorités,
- Personnaliser la formation ou le développement des compétences, et faciliter la communication interservices et inter-sites.

Mais pour que ces usages soient réellement bénéfiques, il faut un **pilotage humain, éthique et contextualisé**. L'IA doit devenir un **outil au service du discernement collectif**, et non une boîte noire technologique. C'est dans l'interaction entre l'homme et la machine que se jouera la valeur ajoutée du management de demain.

## Proposition 7 : 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.

Dans la filière textile, son potentiel est immense : prédiction de la demande, planification éco-efficiente, traçabilité des matériaux, suivi de la qualité et gestion fine des flux. Mais sa réussite dépendra d'une condition : **maintenir le lien humain au centre du système**. C'est à ce prix que l'IA deviendra un véritable levier de durabilité, de confiance et de performance.

*« L'intelligence artificielle ne remplacera pas les managers, mais les managers qui sauront s'en servir remplaceront ceux qui ne le feront pas. »*

— Gary Kasparov

### Compétences managériales à cultiver

1. Culture numérique et critique : comprendre les logiques des outils d'IA, leurs limites et leurs biais.
2. Esprit éthique et responsabilité augmentée : intégrer les dimensions sociales, environnementales et informationnelles dans les décisions assistées par IA.
3. Capacité de discernement : savoir quand faire confiance à la donnée, et quand s'appuyer sur le ressenti humain.
4. Leadership augmenté : utiliser les outils pour renforcer la qualité du management et non pour la déléguer.
5. Dialogue avec la technologie : animer des discussions collectives autour des usages.

### Évolutions organisationnelles nécessaires

1. Acculturation collective à l'IA : sensibiliser tous les niveaux de l'entreprise aux enjeux et opportunités de l'intelligence artificielle.
2. Création d'un cadre éthique interne : définir des principes d'usage responsables de la donnée et des outils numériques.
3. Intégration de l'IA dans les processus de décision : non comme un automatisme, mais comme un outil d'aide à la réflexion et à la priorisation.
4. Veille et expérimentation continue : tester de nouveaux outils à échelle humaine,
5. Réévaluation des rôles managériaux : repositionner le manager comme médiateur de la donnée et du sens, garant de la cohérence entre technologie et valeurs humaines.

### En synthèse :

L'IA ne remplacera pas le manager, mais elle **transformera profondément sa mission**. Le manager de demain devra combiner **discernement humain et puissance technologique** pour renforcer la qualité de ses relations avec ses collaborateurs, clients et partenaires. Dans la filière textile, cette alliance entre **intelligence humaine et artificielle** peut devenir un **modèle de management augmenté**, au service d'un secteur plus agile, plus sobre et plus humain.

## Proposition 8 : L'attractivité et la marque employeur reposent sur la cohérence entre discours et réalité.

Dans un marché du travail sous tension, marqué par la concurrence entre secteurs et la quête de sens des nouvelles générations, **l'attractivité d'une entreprise textile ne se joue plus seulement sur la rémunération ou la stabilité**, mais sur la **cohérence entre ce qu'elle dit et ce qu'elle fait**.

Les collaborateurs — comme les candidats, clients ou partenaires — sont devenus attentifs à la véracité des discours :

*« Ce qu'on promet à l'embauche doit être vécu au quotidien. »*

*« La marque employeur, ce n'est pas un logo, c'est une expérience. »*

Cette cohérence entre les valeurs affichées et la réalité vécue constitue désormais le **socle de la confiance organisationnelle**. L'étude FIDALEXT révèle que :

- **89 %** des dirigeants considèrent que la cohérence entre discours et pratiques influence directement la fidélisation et l'engagement des salariés.
- Pourtant, **52 %** reconnaissent une **dissonance partielle** entre les messages de communication et la réalité du travail.
- Plusieurs répondants évoquent un besoin de **“véracité managériale”** : dire la vérité, même lorsqu'elle est inconfortable.

Ce constat traduit un enjeu culturel majeur : la marque employeur n'est plus un exercice de communication, mais un **projet d'entreprise à part entière**. Elle se construit dans la durée, par la qualité de la relation managériale, la transparence des décisions, la justice perçue et la reconnaissance du travail réel. En d'autres termes : **la marque employeur, c'est le management vécu**.

La cohérence devient un **facteur de compétitivité**. Une entreprise textile qui incarne ce qu'elle promet — conditions de travail, valeurs, respect, apprentissage, durabilité — attire des talents motivés et engagés. À l'inverse, les organisations qui cultivent un écart entre discours et réalité fragilisent leur réputation interne et externe, **perdant à la fois en crédibilité et en fidélité**.

*« L'image d'une entreprise ne se décrète pas : elle se mérite. »*

— Jacques Lecomte



## Proposition 8 : L'attractivité et la marque employeur reposent sur la cohérence entre discours et réalité.

Dans le secteur textile, ce défi est particulièrement crucial. Les entreprises familiales, coopératives ou innovantes de la filière disposent d'une richesse narrative authentique : savoir-faire local, engagement territorial, durabilité des produits. Mais cette valeur ne produit d'effet que si elle est **incarnée dans les pratiques quotidiennes**, notamment managériales. C'est dans le quotidien du travail, dans les gestes, la parole et les décisions concrètes, que se construit la réputation de l'entreprise textile de demain.

### Compétences managériales à cultiver

1. Authenticité relationnelle : être capable d'exprimer les enjeux et les contraintes sans travestir la réalité.
2. Alignement éthique : faire correspondre les valeurs proclamées aux actes managériaux et décisions stratégiques.
3. Communication de vérité : parler des réussites comme des difficultés, en assumant la complexité des situations.
4. Cohérence narrative : relier la parole du dirigeant, la communication externe et l'expérience interne vécue.
5. Leadership de crédibilité : incarner dans sa posture et ses décisions les principes fondateurs de l'entreprise.

### Évolutions organisationnelles nécessaires

1. Aligner la stratégie RH, la communication et le management : élaborer un récit partagé entre direction, managers et collaborateurs.
2. Évaluer la cohérence managériale : intégrer la perception de la sincérité et de la transparence dans les enquêtes internes.
3. Mettre en place des "comités d'alignement" : réunir régulièrement représentants de la direction, managers et salariés pour confronter discours et réalités.
4. Encourager la transparence dans la communication : partager les données-clés (indicateurs sociaux, environnementaux, économiques) et leurs limites.
5. Valoriser les comportements cohérents : reconnaître les managers et équipes qui incarnent les valeurs de l'entreprise dans leurs décisions quotidiennes.

### **En synthèse :**

La cohérence n'est pas un luxe moral, c'est une **stratégie de fidélisation et de performance**. Dans le textile, où **la réputation repose sur la qualité du travail et la confiance dans les savoir-faire**, la cohérence entre discours et réalité devient un **avantage concurrentiel décisif**. Une **entreprise crédible attire, engage et retient** — parce qu'elle tient parole.

## Proposition 9 : Le temps est une ressource rare : apprenons à le réguler.

Dans les entreprises textiles comme ailleurs, le **temps est devenu la ressource la plus précieuse** — et la plus malmenée. Les urgences s'enchaînent, les priorités se multiplient, les sollicitations s'accumulent. Or, à force de subir le rythme, on finit par en perdre le sens : le temps ne structure plus l'action, il l'épuise.

Le constat ressort clairement de l'étude FIDALEXT :

*« On court tout le temps, mais on ne sait plus vers quoi. »*

*« Le temps de réflexion a disparu. »*

*« On a du mal à trouver un équilibre entre les pics de production et les temps de respiration. »*

Selon les dirigeants interrogés :

- **78 %** estiment que la gestion du temps est un facteur majeur d'efficacité et de bien-être,
  - mais seuls **28 %** déclarent disposer de dispositifs réels de régulation temporelle.
- Ce déséquilibre conduit à des **surcharges de travail**, des tensions dans les équipes et une perte de qualité, aussi bien technique que relationnelle.

Réguler le temps, c'est reconnaître que la performance ne se mesure pas uniquement à la vitesse d'exécution, mais à la **justesse du rythme collectif**. Dans le travail textile, cette notion prend un sens concret : les cycles de production, de maintenance, de coordination logistique et de création exigent un enchaînement fluide, une synchronisation fine entre les métiers. Quand le rythme s'emballe ou se désaccorde, la chaîne se fragilise.

Cette proposition plaide pour une véritable **écologie du temps au travail** : savoir ralentir pour mieux accélérer, préserver des temps de régulation, et redonner à chacun la maîtrise d'un rythme soutenable. C'est une condition de la performance durable, mais aussi de la santé psychologique et de la qualité du travail.

*« Celui qui maîtrise son temps maîtrise son énergie, et donc son efficacité. »*

— Peter Drucker

L'enjeu est collectif autant qu'individuel : c'est en construisant une régulation partagée — entre managers, équipes, fonctions support et direction — que l'entreprise peut retrouver de la fluidité. Réguler le temps, c'est aussi **réguler la tension** : donner du sens à l'effort, ajuster la charge, créer des marges de respiration. C'est réapprendre à piloter non pas *le temps des machines*, mais *le temps des humains*.

# Proposition 9 : Le temps est une ressource rare : apprenons à le réguler.

## Compétences managériales à cultiver

1. Gestion consciente du temps : savoir planifier sans surcharger, anticiper les pics d'activité et organiser la récupération.
2. Régulation collective du rythme : identifier les zones de tension temporelle dans l'organisation et y apporter des solutions concertées.
3. Priorisation stratégique : distinguer l'urgent de l'important, apprendre à dire non, arbitrer dans la complexité.
4. Écoute des signaux faibles : repérer les symptômes de surchauffe ou d'épuisement collectif avant qu'ils ne deviennent structurels.
5. Leadership apaisé : incarner un rapport au temps équilibré, valorisant la qualité de la décision et non la rapidité apparente.

## Évolutions organisationnelles nécessaires

1. Mettre en place des "rituels temporels" : points de régulation hebdomadaires, bilans d'activité, séquences de planification partagée.
2. Repenser les calendriers de production : intégrer les contraintes humaines dans la planification, ajuster les cycles en fonction des capacités réelles.
3. Encourager les temps de recul collectif : ateliers de réflexion, débriefs interservices, pauses managériales pour anticiper plutôt que subir.
4. Évaluer la charge de travail réelle : associer la perception des salariés à la planification et à la définition des objectifs.
5. Promouvoir une culture du temps durable : reconnaître que la régularité, la qualité et la stabilité du rythme de travail sont des leviers de performance, pas des freins.

## **En synthèse :**

Réguler le temps, c'est **reprendre le contrôle sur le rythme collectif**. C'est permettre à **chacun de travailler avec attention**, sans précipitation inutile, et de **préserver la qualité du geste et de la relation**. Dans la filière textile, où chaque seconde de coordination compte, apprendre à réguler le temps, c'est **retrouver le fil de la performance durable**.

## Proposition 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.

L'industrie textile se trouve à la croisée de toutes les transitions : écologique, énergétique, technologique, mais aussi **sociale et managériale**. Les entreprises de la filière doivent réinventer leurs modèles d'affaires dans un monde où les ressources, les talents et la confiance se raréfient. Dans ce contexte, la sobriété n'est plus une contrainte : elle devient une **stratégie de performance durable**.

*"La durabilité, c'est une question de modèle de pensée avant d'être une question de technologie."*

*"Être sobre, c'est être intelligent dans l'usage des ressources."*

Cette proposition invite les dirigeants et managers à adopter des **pratiques managériales cohérentes avec les transformations économiques et environnementales** :

- Des décisions plus **proches du terrain**,
- Des organisations plus **autonomes et apprenantes**,
- Et une utilisation plus **responsable des ressources humaines, matérielles et énergétiques**.

L'étude FIDALEXT met en évidence cette aspiration :

- **91 %** des répondants estiment que leur entreprise doit évoluer vers un modèle plus durable,
- **72 %** considèrent que le management actuel n'intègre pas suffisamment les enjeux écologiques et territoriaux, et plus de la moitié affirment que la sobriété managériale est aussi un **levier d'attractivité** pour les jeunes générations.

Le manager du futur n'est donc plus un simple pilote économique : il devient un **architecte de durabilité**, un **médiateur territorial** et un **porteur de responsabilité élargie**. Cela implique une révision en profondeur des manières de produire, de collaborer et de décider. Les leviers de performance ne se mesurent plus uniquement à la productivité, mais à la **valeur créée pour le territoire, la société et les générations futures**.

La sobriété managériale, loin d'être synonyme de restriction, consiste à **faire mieux avec moins** : moins d'énergie gaspillée, moins de sur-complexité, moins de dispersion, pour plus d'impact humain et collectif. C'est une approche fondée sur la **valeur d'usage, la coopération et l'ancrage local**, qui reconnecte l'entreprise à son écosystème.

# Proposition 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.

Pour le textile, cette orientation ouvre un champ d'innovation immense : circuits courts, économie circulaire, relocalisation, nouveaux matériaux, mutualisation des outils industriels... Mais cette transformation ne réussira que si elle s'accompagne d'une **évolution managériale profonde**, permettant aux équipes de s'engager, de coopérer et d'expérimenter durablement.

*« Le développement durable ne se décrète pas : il se pratique, chaque jour, dans la manière de produire, de décider et de manager. »*

— Michel Serres

## Compétences managériales à cultiver

1. Pensée systémique et durable : comprendre les interactions entre économie, environnement, travail et société.
2. Leadership responsable : intégrer la dimension écologique et sociale dans les décisions quotidiennes, même opérationnelles.
3. Capacité à ancrer localement les décisions : mobiliser les ressources, savoir-faire et partenariats du territoire.
4. Innovation frugale : favoriser les solutions simples, efficaces et peu consommatrices de ressources.
5. Sens du collectif élargi : raisonner au-delà de l'entreprise, dans une logique de chaîne de valeur et de coopération inter-entreprises.

## Évolutions organisationnelles nécessaires

1. Développer une gouvernance décentralisée et rapprocher les décisions du terrain.
2. Ancrer les modèles d'affaires dans les territoires : renforcer les partenariats avec les acteurs locaux, écoles, artisans, et pôles industriels.
3. Réintégrer les enjeux de durabilité dans la stratégie RH : lier attractivité, engagement et impact écologique.
4. Favoriser la mutualisation et la coopération inter-entreprises : partage de ressources, d'outils et de compétences pour réduire les coûts et les impacts.
5. Mettre en place des indicateurs alliant efficacité économique, empreinte environnementale et contribution sociale.

## En synthèse :

Le management du futur sera sobre, local et durable — ou ne sera pas. Les entreprises textiles qui sauront **intégrer la sobriété dans leurs pratiques de gouvernance, de décision et d'organisation créeront un véritable avantage compétitif**. Ce n'est plus un choix moral, mais un **impératif stratégique** : celui d'un textile du futur, ancré dans ses territoires, respectueux des ressources et porteur de sens.

# Conclusion générale

Le Manifeste FIDALEXT trace la voie d'un **management textile du futur**, à la fois lucide, responsable et inspirant. Il met en lumière une conviction partagée : **le management est devenu un bien commun de la performance durable.**

Les dix propositions de ce Manifeste montrent que l'innovation managériale n'est pas une abstraction conceptuelle, mais une **démarche concrète de transformation** :

- Qui relie la stratégie à la réalité du travail,
- Qui réconcilie la performance économique avec la santé et la coopération,
- Et qui redonne au collectif le rôle de moteur du progrès.

En intégrant ces principes dans leurs pratiques quotidiennes, les entreprises textiles peuvent :

- **Renforcer leur résilience** face aux crises,
- **Valoriser** leurs savoir-faire,
- Attirer et **fidéliser les talents**,
- et devenir des **références d'innovation sociale et organisationnelle.**

Ce Manifeste n'est pas une fin, mais un **point de départ**. Il appelle à la continuité de la dynamique engagée dans le cadre de FIDALEXT : expérimenter, capitaliser, diffuser, et inspirer d'autres filières industrielles.

*Innover dans le management, c'est préparer l'avenir du travail.*

*Innover dans le management textile, c'est tisser ensemble les fils de la performance, du sens et de la durabilité.*