

# **Convertir des exigences RSE en pratiques industrielles**

## **Les raisons du découplage entre une stratégie de réindustrialisation et son déploiement**

**Baconnet, Marine**

**CNAM, Mines Paris - PSL**

**marine.baconnet.auditeur@lecnam.net**

**Dalmasso, Cédric**

**CGS - I3 - UMR CNRS 9217, Mines Paris - PSL**

**cedric.dalmasso@minesparis.psl.eu**

### **Résumé :**

---

Transformer la filière textile mondiale en réindustrialisant et en invitant ses acteurs à penser des programmes de formation innovants et de haut niveau éducationnel, telle est l'ambition socio-environnementale du groupe étudié dans cet article. Cette stratégie de recomposition de la filière passe par une étape transitoire de réapprentissage des métiers de la confection. Traversé par des exigences contradictoires de nature économique, sociale et technique, le déploiement de cette stratégie industrielle est incontournable bien que difficile. Cette communication explore les origines de ces tensions, à la frontière entre le management stratégique et le management opérationnel, afin de mieux comprendre les découplages possibles entre les intentions déclarées et les réalisations effectives. Ces décalages proviennent notamment de la complexité à appréhender la pluralité des cibles d'apprentissage et des formes d'apprentissage. Notre recherche-intervention renseigne sur les chemins d'une réindustrialisation textile favorable au développement humain.

**Mots clés :** découplage, réindustrialisation, formation et apprentissage textile, RSE

---

# **Convertir des exigences RSE en pratiques industrielles**

## **Les raisons du découplage entre une stratégie de réindustrialisation et son déploiement**

### **INTRODUCTION : L'AMBIVALENCE DE LA RSE DANS L'INDUSTRIE TEXTILE**

La crise mondiale contemporaine, qui combine des enjeux environnementaux (dérèglement climatique, chute de la biodiversité), sociaux (crise socio-économique et démocratique) et sanitaire (pandémie de Covid19), enjoint les industriels à repenser leurs modes de production. Dans l'industrie textile, les stratégies de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) cherchent à diminuer l'impact carbone des entreprises et à engager des actions socialement responsables. Pourtant, la comparaison entre les discours, les décisions et les actions peut donner l'impression qu'il existe des contradictions voire un découplage entre les intentions annoncées et les réalisations effectives, que ce soit sur les intentions environnementales ou sur les engagements sociaux. Dans cette communication nous avons choisi d'explorer l'écart entre les discours, les décisions et les actions dans l'industrie textile en resserrant l'angle très large de la RSE qui combine enjeux écologiques (flux de matière et d'énergie, leur environnement, les interactions entre les êtres vivants) et sociaux pour nous focaliser sur le développement humain. Pour ce faire nous mobilisons le matériau issu d'une recherche collaborative menée avec un groupe textile dont l'engagement social et les ambitions de développement pour ses personnels font partie intégrante de sa stratégie mais qui, s'ils se concrétisent à l'international, se heurtent en France à des difficultés inattendues.

Cette stratégie s'appuie sur un processus de recomposition du groupe textile qui rapatrie une partie de ses activités en France. La réindustrialisation a à la fois pour objectif (stratégique et politique) d'apporter des éléments de réponse aux enjeux sociaux rencontrés par la filière (effets néfastes du mode de production poussé par la *fast fashion* comme le scandale Rhana Plaza) ; et en même temps comme objectif (opérationnel et des actions internes) de proposer aux collaborateurs de reconstituer un savoir-faire disparu. Pour décrire l'organisation de ce double mouvement et la nature des difficultés qui apparaissent, l'équipe de recherche propose de mobiliser trois notions : la formation, l'apprentissage d'exploitation et la courbe d'apprentissage. L'articulation de ces trois notions permettra de révéler les mises en tension entre des discours et des pratiques, et certaines de leurs origines.

L'intérêt d'étudier le phénomène de découplage et son organisation au sein d'un grand groupe textile se justifie par la dynamique actuelle d'un écosystème textile turbulent et exigeant faisant apparaître des contradictions. Elles se révèlent par des écarts plus ou moins grands entre des politiques RSE et leur mise en pratique par les acteurs en quête d'une transition. Cette situation peut s'interpréter d'une part comme un découplage de type 1, ou une situation professionnelle antinomique conciliant difficilement les discours, les décisions et les actions (Brunsson, 1993, 2002). Ce premier type de découplage peut être temporaire dans la mesure où la création de règles, d'unités organisationnelles et de postes a pour effet de donner vie aux nouvelles mesures (Kelly et al, 1998). La difficile conciliation entre discours, décisions et actions peut aussi s'analyser comme un ensemble de pratiques organisationnelles contreproductives par rapport à la stratégie énoncée (découplage de type 2, Bromley et al, 2012). Selon cette seconde interprétation, les réalisations et les finalités seraient en incohérence, alimentant des effets pervers que la stratégie serait censée compenser, ce phénomène pouvant alors persister dans le temps sans qu'aucune régulation ne vienne le contrebalancer (A Adamus-Matuszyńska et al, 2020).

Dans cette communication nous analysons l'écart constaté entre une politique de recomposition de la filière textile (axée sur le développement humain) et les résultats obtenus (le *design* d'un programme d'éducation et la relocalisation d'activités de confection en France). Nous analysons les activités de différentes entités d'une entreprise textile (sa Fondation, la holding du groupe et l'un de ses sites industriels) qui coordonnent des actions à différents niveaux (stratégique, opérationnel) pour aboutir à des résultats (transformer l'entreprise et la filière) que nous présenterons. Notre objectif vise à déceler l'origine des écarts entre la construction d'un discours (en réponse aux enjeux de responsabilité sociale posés par la filière), les décisions prises par les différents partenaires (dont les priorités peuvent diverger) et les actions de réindustrialisation menées sur la base d'un programme d'apprentissage local en Région Centre Val de Loire.

Au niveau de la filière, la principale difficulté est contextuelle (la crise sanitaire entraînant une crispation des industriels volontaires). La morosité du contexte a limité les ressources accessibles pour aborder pleinement l'ampleur du projet. Il était initialement prévu de créer une chaîne de responsabilité sociale solide à l'échelle de la filière textile, dont les principes seraient enseignés aux métiers ciblés par les professionnels engagés pour constituer un programme d'apprentissage de niveau MBA. Les actions concrètes se sont focalisées au niveau du site industriel français sur un programme d'apprentissage aux métiers de la confection (de niveau Certificat de Qualification Professionnelle - CQP) dont les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes (les apprentissages ne sont que partiellement réalisés et les performances industrielles ne sont pas atteintes). Nous montrerons que ce découplage a notamment pour origine trois tensions paradoxales (Smith & Lewis, 2011) en lien avec les apprentissages.

## **1 REVUE DE LA LITTÉRATURE : LES DIFFERENTS TYPES DE DECOUPLAGES ORGANISATIONNELS ET LES ORIGINES POSSIBLES**

Pour comprendre la délicate articulation entre les différents niveaux de discours, de décision et d'action d'une organisation, notamment en distinguant le niveau stratégique du niveau opérationnel, les académiques ont proposé la notion de découplage organisationnel qui permet d'appréhender les différentes formes de décalage entre une stratégie et son opérationnalisation (Bromley et al, 2012).

### **1.1 LE DECOUPLAGE ORGANISATIONNEL DE TYPE 1, UN DECALAGE ENTRE UNE POLITIQUE ET SA MISE EN PRATIQUE.**

Traditionnellement selon les théoriciens du découplage (Bromley et al, 2012), les stratèges attentifs à leur environnement extérieur parlent de leur organisation en des termes qui ne reflètent pas forcément la réalité du terrain afin de protéger à la fois la légitimité de leur action et leur efficacité opérationnelle. Ce choix managérial n'était pas forcément préoccupant puisque l'évolution des pratiques quotidiennes des agents opérationnels, sous l'effet d'une forme d'impulsion donnée par l'exemplarité de la stratégie, permettait tout de même de viser de nouveaux objectifs fixés à cette occasion.

Cet écart entre les discours et les pratiques a notamment été analysé au prisme de l'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2003). Cette notion permet de décrire des situations où l'entreprise pour maintenir à la fois sa réputation et sa situation économique, formule une promesse à divers auditoires extérieurs puis dans un second temps (ou dans un second lieu) accorde ses actes avec cette promesse à l'intérieur de l'entreprise (Davadié, 2020). Les discours mobilisés par l'organisation se situent sur le plan des actions politiques et les mesures effectives sur celui des actions informelles qui régissent le comportement des membres de l'entreprise. L'hypocrisie organisationnelle consiste dès lors pour les professionnels à satisfaire les diverses demandes qui leur sont adressées quand bien même elles sont incompatibles, ce qui prend la forme d'une

position transitoire d'incompatibilité avec laquelle l'organisation doit composer. Cette situation, qui ne doit pas être jugée moralement et peut être qualifiée de *bluff*, rappelle que de nombreuses organisations sont engagées dans des dynamiques de travail et de représentation du travail dont émergent des situations à la fois difficilement compatibles et opportunes (Dumez, 2021). Les organisations revêtent en effet des formes plurielles (publiques ou privées) et leurs frontières floues sont difficiles à cerner (activités externalisées à des sous-traitants, fonctionnement en réseau ou en chaîne d'approvisionnement internationale) et répondent à des régimes de responsabilités multiples, ce qui du point de vue de leur identité peut être un facteur de contradictions profondes qui s'expriment à plusieurs niveaux : des sites décisionnels sont attendues flexibilité et réactivité, alors même que le niveau de réponse le plus pertinent est souvent au plus près du terrain ; les objectifs peuvent évoluer au fil des projets ce qui est susceptible de perturber la cohérence des méthodes de travail ; enfin les interlocuteurs extérieurs ont des profils et des attentes variées (marchés, médias, commissions, salariés actuels ou futurs) ce qui exige des dirigeants une adaptation périlleuse de leur discours pour justifier leurs pratiques (Brunsson, 2003 ; Dumez, 2021). L'hypocrisie organisationnelle revêt dans ce cas la fonction de guide pour accorder dans le temps les discours, décisions et actions.

## **1.2 LE DECOUPLAGE ORGANISATIONNEL DE TYPE 2, UN DECALAGE ENTRE LES FINALITES VISEES ET LES MOYENS MIS EN ŒUVRE**

À ce premier type de découplage relativement commun (appelé découplage de type 1), les organisations font face depuis les années 1970 à une situation plus préoccupante. Le « *Policy-practice decoupling* » exercé dans certaines organisations dans les années 1970, s'est en effet trouvé confronté au rehaussement des niveaux de transparence, de confiance et d'exigence en contexte professionnel (Bromley et al 2012 ; Wijen, 2014). Le découplage de type 1 se transforme alors en découplage de type 2. Celui-ci désigne le fait que certaines organisations contemporaines adoptent des stratégies susceptibles de contraindre les pratiques quotidiennes

au point où les objectifs ne peuvent plus être atteints. Ces contraintes apparaissent dans les organisations dont le fonctionnement et les protocoles sont complexes (multinationales, ONG) en recherche de légitimité vis-à-vis d'une pression extérieure. Ces contraintes relèvent d'une inadéquation entre les finalités visées et les moyens mis en œuvre (appelée « *Means-ends decoupling* »). Selon Stal et al, (H.I Stal et al, 2022) la mise en œuvre de pratiques inefficaces est de plus en plus courante malgré l'instabilité qu'elle génère du point de vue fonctionnel et le fait qu'elle soit difficilement soutenable par les organisations. Dans un effort de mise en pratique de mesures imposées au forceps, les organisations peuvent donc provoquer un découplage entre les finalités visées et les moyens mis en œuvre. Ce phénomène a pour conséquence l'augmentation de la complexité interne de l'activité (l'organisation faisant sienne les contradictions des pressions extérieures), le réajustement permanent des protocoles (les moyens devant être constamment revus à la hauteur des intentions) et le détournement des ressources de leur activité (Bromley et al, 2012) sans que cela ne serve les intérêts opérationnels ou stratégiques.

### **1.3 L'ORIGINE DU DECOUPLAGE ORGANISATIONNEL PEUT ETRE INSTITUTIONNELLE OU TECHNIQUE**

Le phénomène de découplage ne découle pas forcément de règles institutionnelles qui affecteraient une organisation en lui imposant des modes opératoires manquant de pertinence par rapport aux résultats attendus. Ce phénomène peut également être purement organisationnel ou lié à des manquements dans la conduite de l'organisation. Perrow (1999) et Mezias (1994) décrivent des systèmes techniques complexes aux interactions rapides et étroitement liées, où un simple accident ou une série de négligences peuvent entraîner des résultats inattendus et même catastrophiques. La déviance par rapport aux règles organisationnelles peut être ponctuelle ou se normaliser, c'est-à-dire être acceptée de manière informelle (notamment dans les organisations internationales). Les causes de ces déraillements ont à voir avec des

dysfonctionnements techniques, avec un effort intentionnel de contourner la règle (pour répondre à une exigence de productivité par exemple) ou alors avec le fait que le système de production, récent, nécessite un certain temps pour devenir pleinement opérationnel. De ce fait, tout découplage peut être temporaire ou local. C'est d'ailleurs la caractéristique d'un découplage technique (par rapport à un découplage institutionnel) : l'effet négatif sur l'efficacité est observable et il peut être corrigé simplement. Dans le cas d'une déviance par rapport à la règle, le fait de montrer que la disparité crée des problèmes est susceptible de corriger le découplage.

## **2 CONTEXTE, METHODOLOGIE ET MATERIAU DE RECHERCHE**

### **2.1 CONTEXTE ET DEMARCHE DE RECHERCHE : PRESENTATION DES DIFFERENTES ENTITES (FONDATION, GROUPE, SITE INDUSTRIEL)**

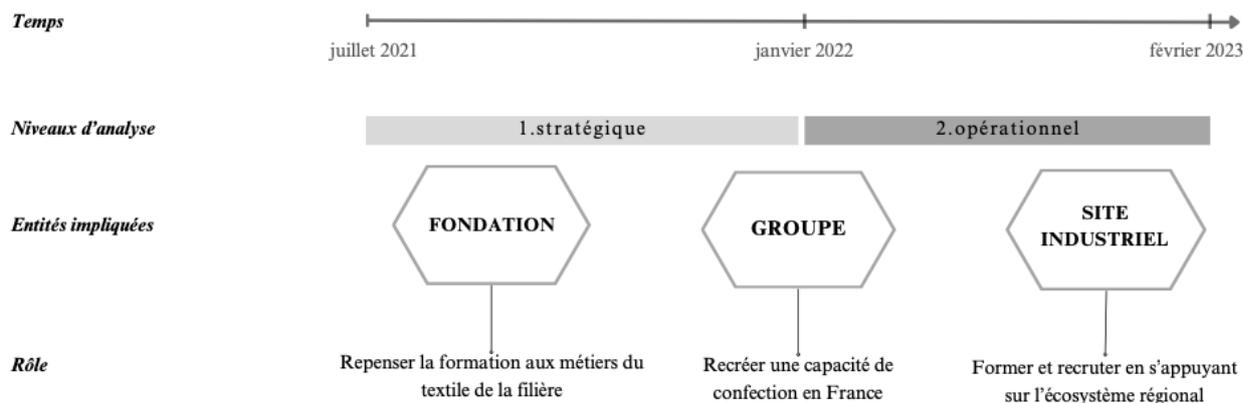
L'équipe de recherche a eu l'opportunité d'observer et d'accompagner une relocalisation industrielle et les dynamiques de formation et d'apprentissage associées à celle-ci. Le groupe industriel après avoir localisé ses activités au Vietnam (suite au rachat d'une entreprise française de lingerie en 1998), prend le chemin inverse 23 ans plus tard et souhaite recréer en France une capacité de production et un savoir-faire de confection. Cette action voulue socialement responsable tarde cependant à atteindre les buts socioéconomiques fixés.

L'accompagnement a été mené par trois chercheurs dont une impliquée sur le terrain, son interaction avec les praticiens lui permettant de se positionner au plus près des problèmes qu'ils rencontrent (Perez, 2008). Au fur et à mesure de son exploration, ce cas nous a semblé particulièrement intéressant du point de vue des éléments empiriques en débat sur le découplage organisationnel. L'évolution de la place du chercheur-intervenant, donc le dispositif méthodologique, renseigne sur le processus d'exploration (Encadré 1 : Évolution du positionnement du chercheur).

### **Encadré 1 : Évolution du positionnement du chercheur**

De juillet 2021 à janvier 2022, la chercheuse impliquée sur le terrain a accompagné un groupe industriel dans sa volonté de repenser les modalités de formation en contexte de réindustrialisation. Lors de ce premier temps de la recherche-intervention, les observations ont été menées au sein d'une Fondation porteuse de ce projet pédagogique, au sein du groupe la finançant et au sein de la direction du site industriel récemment inauguré en France. En janvier 2022, date marquant le début du deuxième temps de la recherche-intervention, l'équipe de recherche a souhaité se rapprocher de l'activité de production à raison de trois jours de présence hebdomadaires en moyenne sur le site. Ce repositionnement était nécessaire pour mieux comprendre les activités de production textile et les enjeux de formation sur un site de fabrication en création. Cette proximité a permis, à l'été 2023, de co-construire des outils d'organisation et de suivi des dynamiques de compétences et de performances. Lors de ce troisième temps de la recherche-intervention ont été consolidées avec les praticiens les données récoltées lors des deux premiers temps.

Nous considérons donc (a posteriori) que la recherche-intervention s'est organisée en 2 temps et a combiné 2 niveaux d'analyse. D'une part, la Fondation cherchait à repenser la formation aux métiers de la filière textile et le groupe visait à recréer des activités de confection depuis longtemps délocalisées. Nous qualifions cette dynamique de transformation à l'échelle de la filière de « stratégique ». D'autre part, le site industriel cherchait à recruter, former et pérenniser du personnel en s'appuyant sur l'écosystème régional (niveau que nous qualifions d' « opérationnel »). La stratégie et son opérationnalisation sont deux volets d'une seule et même action voulue socialement responsable (Modèle 1).

**Modèle 1 : Organisation de la recherche-intervention en 2 temps et 2 niveaux d'analyse impliquant 3 entités**

**2.2 LA METHODE DE COLLECTE DU MATERIAU LORS DU PREMIER TEMPS (STRATEGIQUE) DE LA RECHERCHE**

La collecte de données empiriques a d'abord été réalisée au niveau stratégique. Ce, à l'occasion de réunions du comité exécutif du groupe communiquant sur le projet auprès de potentiels partenaires (3 réunions de 2 heures) ; lors de réunions de direction internes dans le site industriel français (1 réunion de 5 heures et 1 réunion de 3 heures) ; et en entretiens libres ou semi-dirigés avec un ingénieur pédagogique (1 journée et 3 réunions d'une heure), des directeurs d'écoles de mode (10 appels téléphoniques) ou encore des consultants (2 réunions d'une demi-journée). Une cartographie et un état des lieux des formations aux métiers du textile en France ont été réalisés sur la base de ces données complétées par la présentation des écoles (programmes et sites internet).

**2.3 LA METHODE DE COLLECTE DU MATERIAU LORS DU DEUXIEME TEMPS (OPERATIONNEL) DE LA RECHERCHE**

Au niveau de l'usine, le rôle assumé par la chercheuse et l'accès à de nombreux rapports d'activité ont été utiles à la compréhension de la situation locale. Afin d'assurer la traçabilité

de ce riche matériau de recherche, un journal de bord quotidien a notamment permis de suivre la mise en place d'une formation de 450 heures faisant intervenir un partenariat local<sup>1</sup>.

Les équipes encadrant les lignes de production lors de la première période de formation étaient composées de 2 formatrices externes. La première formatrice avait un profil de modéliste lingerie – corsetterie et avait également cousu des robes de mariée en tant qu'opératrice de confection ; la deuxième avait un profil de styliste-modéliste et travaillé dans le costume de scène (broderie, couture). S'ajoutait à cette équipe la directrice industrielle issue du milieu de la cosmétique.

Les équipes encadrant les lignes de production durant la deuxième période de formation étaient composées de 2 animatrices de ligne. La première animatrice avait un profil de modéliste industrielle (métier qu'elle avait exercé au sein de la maison X) ; précisons que les produits sur lignes au moment de son encadrement étaient une commande de cette même maison X. La deuxième animatrice avait un profil de gérante d'atelier de confection (métier qu'elle avait exercé dans des ateliers en Asie et en Afrique du Nord pendant la période de désindustrialisation).

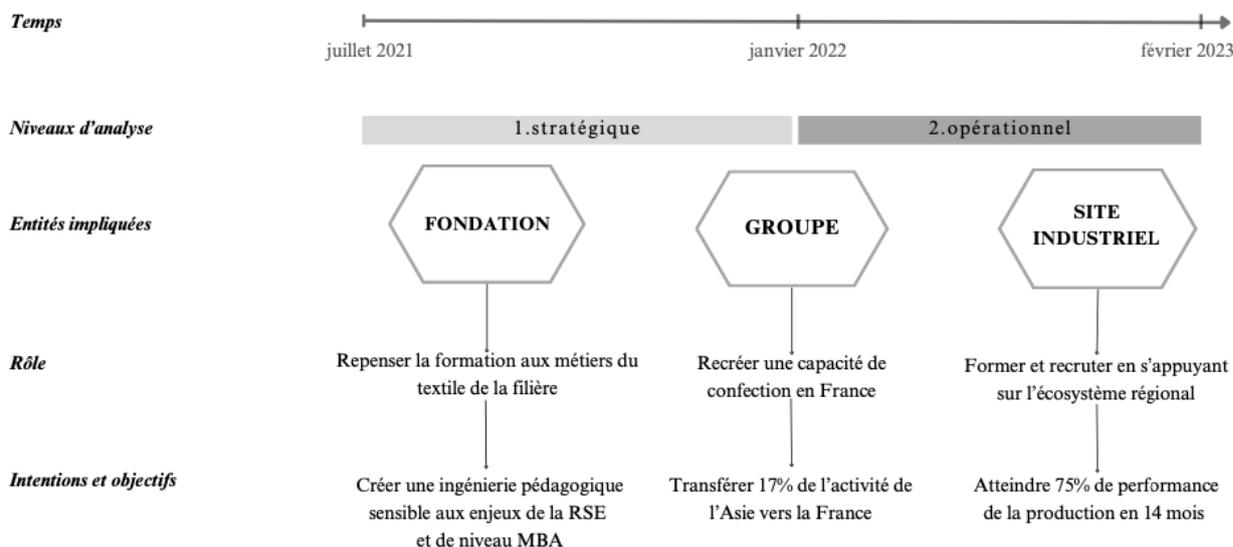
### **3 L'OBJET ET LA QUESTION DE RECHERCHE : D'OU VIENT LE DECOUPLAGE ENTRE LES INTENTIONS RSE ET LES REALISATIONS INDUSTRIELLES EFFECTIVES ?**

L'articulation des niveaux stratégique et opérationnel et des trois entités (Fondation – groupe – site industriel) permet de présenter les finalités et objectifs visés à chacun des différents niveaux (Modèle 2):

---

<sup>1</sup> Avec l'AFPI (Association de Formation Professionnelle pour l'Industrie), avec la branche dédiée à la formation de l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM) et avec les structures régionales de formation pour adultes du groupement d'établissements publics locaux d'enseignement (GRETA)

- La Fondation souhaitait participer à la recomposition de la filière textile en créant une ingénierie pédagogique visant à transformer les métiers vers plus de responsabilité sociale et environnementale (par le *design* : évolution du choix des matières, réduction du nombre de composants ; ou par la confection : évolution des processus d'assemblage, rapatriement de l'outil de production). Pour ce faire, la Fondation proposait aux marques partenaires de développer de manière collégiale des programmes répondant à leurs besoins de formation futurs. L'ensemble de ces compétences spécialisées étaient censées dessiner un axe de développement englobant un panel très large de métiers et de niveaux de qualification.
- Au niveau du groupe, la stratégie industrielle de relocalisation avait pour objectif de relocaliser une partie de la production de l'Asie vers la France (17%). Les marques partenaires étaient invitées à passer commande au nouveau site industriel pour soutenir ce plan (le pari était que les produits étiquetés *Made in France* allaient pouvoir être mis en avant favorablement sur leur marché).
- Au niveau du site industriel a été mis en place un programme local de recrutement et de formation en région Centre Val de Loire. L'enjeu principal des gestionnaires de ce programme (la direction du site français) était de pouvoir développer chez les opérateurs un niveau de maîtrise (technique et de qualité) conforme aux exigences du secteur, tout en répondant à une série de commandes. Le plan visait à atteindre 75% de performance sur les lignes de production en 14 mois.

**Modèle 2 : Les intentions et objectifs de chacune des entités**


Toutes ces actions ont comme point commun le management d'un programme collectif de formation et d'apprentissage. Cet objet de recherche est apparu au fur et à mesure des interactions avec les acteurs concernés et au plus près de la vie de l'organisation, dans une démarche caractérisée par un processus de co-construction à la fois de l'objet de recherche et de pistes de résolution pour sortir des difficultés rencontrées (Perez, 2008).

Le programme collectif de formation rencontre en effet deux difficultés majeures. Au niveau de la filière, la première difficulté est l'ampleur du projet d'éducation de la Fondation puisqu'il s'agit de cibler de très nombreux métiers de la conception à la confection textile, d'anticiper sur leur évolution et d'élaborer un programme diplômant (visant un haut niveau de qualification de type MBA). D'autre part, ce projet qui s'est focalisé au niveau du site industriel français sur un programme de formation aux métiers de la confection (de niveau CQP), n'a pas abouti au bout de 14 mois à des résultats à la hauteur des attentes, notamment en ce qui concerne la performance de la production. Cette deuxième difficulté a été constatée en dépit des actions de

recrutement et de formation engagées au niveau du territoire orléanais en collaboration avec Pôle Emploi, le GRETA, la région et l'OPCO 2i.

C'est à l'aune de ce constat et à ce stade de l'immersion au sein de l'organisation, que l'équipe de recherche a posé une question dont la résolution promettait de produire des connaissances actionnables par l'entreprise : d'où vient le découplage entre les intentions RSE et les réalisations industrielles effectives ? L'étude des pratiques de la Fondation, du groupe et du site industriel entre 2021 et 2023 permettra de révéler en chemin les tensions paradoxales en présence.

#### **4 LES NOTIONS CLES : LA FORMATION, L'APPRENTISSAGE D'EXPLOITATION ET LA COURBE D'APPRENTISSAGE.**

Pour l'écosystème de formation et pour l'organisation, la notion de formation avait une signification très large. L'équipe de recherche a été amenée à distinguer trois notions proches mais distinctes pour analyser le fonctionnement de l'atelier : la formation, l'apprentissage d'exploitation et la courbe d'apprentissage. Nous appelons « formation » les enseignements en salle ou en situation mais extraite du flux de production. L'« apprentissage d'exploitation » désignera les apprentissages réalisés pendant l'activité productive. Enfin, la notion de courbe d'apprentissage sera mobilisée dans le sens donné à cette notion par l'ingénieur et praticien Wright (1936), c'est-à-dire un outil permettant d'anticiper les progrès ou les régressions réalisées par les collectifs de travailleurs au fil de l'accumulation de leur activité productive. La prise en compte de la courbe d'apprentissage permet notamment de planifier la production en tenant compte des gains ou des pertes de productivité.

## **5 PRESENTATION DU CAS DE DECOUPLAGE**

L'articulation des rôles et objectifs de chacune des entités (Fondation – groupe – site industriel) avec leurs pratiques quotidiennes et réalisations effectives, ont été modélisées en fin de présentation du cas (Modèle 3).

### **5.1 PRESENTATION DE LA STRATEGIE DE RECOMPOSITION DE LA FILIERE ET DE SA DECLINAISON**

#### **5.1.1 Intentions et objectifs**

La Fondation a rassemblé des professionnels afin d'anticiper l'avenir des métiers de la filière textile. Une lettre d'intention a été signée avec des établissements compatibles avec ce cahier des charge du point de vue du secteur concerné, de la méthode d'accompagnement pédagogique et des objectifs RSE : les signataires ont été une école française d'études supérieures aux métiers du luxe (spécialisée dans le développement et l'industrialisation de produits de mode et d'habillement), une école de design intégrant 13 grandes écoles (avec pour objectif de faciliter l'insertion des apprentis en connectant leur trajectoire professionnelle avec les besoins des employeurs) et un campus des métiers de qualification (orienté sur l'avenir des métiers et de la préservation des filières Artisanat et Patrimoine).

Il était question que cette lettre d'intention soit également signée par des industriels ayant pris conscience de l'impact de leur activité et souhaitant réfléchir à l'avenir de leurs métiers. Leur réflexion, selon la proposition de la Fondation, était censée pouvoir délimiter des segments de métiers à viser en priorité en fonction des besoins des industriels, cerner le profil des apprenants et repenser la pédagogie.

Puis il était attendu que l'ensemble de ces acteurs (directeurs d'établissements et industriels) proposent une formation diplômante de niveau MBA en anticipant sur la mise en place de l'automatisation de certaines tâches de confection et sur l'évolution du design et de la conception de vêtements projetés dans le futur du secteur.

Enfin, la Fondation mettait en avant la nécessité de redéfinir la répartition des marges pour contribuer à rendre le modèle économique du secteur textile-habillement plus durable.

### **5.1.2 Pratiques quotidiennes**

Les enjeux de survie économique à court-terme rendaient délicat (voire impossible) d'engager les parties prenantes dans une réflexion commune sur le partage des marges, les investissements en formation et la transformation à long terme des métiers du textile. La Fondation a donc focalisé son plan de formation sur les besoins immédiats de compétences du site de fabrication français en cours de création (ces besoins étant des opérateurs de confection et des coupeurs). Or, les partenaires mobilisés sur la refonte de l'offre de formation, éloignés du site de fabrication d'Orléans et dans un écosystème de formation en Ile-de-France, ne disposaient pas des moyens de former dans l'immédiat à ces besoins. Ont donc été embauchés des formateurs et experts à proximité du site.

### **5.1.3 Réalisations effectives**

La définition de la cible métier dépendait fortement des besoins des professionnels engagés. Or, l'agenda de travail commun des parties prenantes signataires et des industriels sur ce sujet a été retardé par le changement de priorité des marques partenaires du groupe. La mobilisation des différents acteurs de la filière, en période de pandémie, n'a pas été possible.

Les actions de formation aux métiers de la confection ont été réalisées en dehors des réflexions menées par la holding, par des acteurs externes à proximité du site d'Orléans, sans lien évident avec les missions stratégiques que la holding s'était données. Ces missions concernaient notamment l'innovation des modalités de transmission (en groupes semi-autonomes de production, grâce au mentorat ou au compagnonnage) et l'innovation des pratiques de confection (assemblage de sous-ensembles de vêtements traçables, sensibilisation à la durabilité

des produits). La sélection de formateurs (externes) ayant acquis une expertise sur les modes d'organisation d'une filière dont on prétendait s'éloigner, a accentué le tropisme sur les métiers et les formations traditionnelles. En effet, les compétences attestées d'assemblage et de montage de produits textiles ne correspondent aujourd'hui plus aux critères de la Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle (CPNEFP) de la branche du textile - Union des industries textiles (UIT). Notons cependant que l'ingénierie de formation a évolué en 2022 pour répondre plus spécifiquement aux besoins de l'organisation en ce qui concernait la vitesse de production.

De plus, la focalisation initiale de la formation sur les métiers de l'ensemble de la filière a évincé des questions pourtant essentielles à une filière en évolution : comment former un encadrement intermédiaire et supérieur aux mutations de l'écosystème textile français post désindustrialisation ? Voire, comment le former pour qu'il soit acteur de la filière textile française de demain ? Nous pouvons supposer que les compétences exigées pour appréhender de tels enjeux nécessitent un investissement important en temps de formation des personnels encadrant, temps qui n'était pas prévu dans la feuille de route initiale de la Fondation. Ce décalage s'est traduit par des retours de stagiaires à Pôle emploi et à la référente territoriale de formation du département, portant sur l'inadéquation de la pédagogie de certains formateurs par rapport aux attentes des populations formées.

## **5.2 PRESENTATION DE LA STRATEGIE INDUSTRIELLE ET DE SA DECLINAISON**

### **5.2.1 Intentions**

La stratégie industrielle de l'organisation prévoyait de recréer en France un savoir-faire de confection compatible avec les exigences techniques et de qualité du secteur ; et ce faisant une capacité de production performante. Le groupe avait calculé d'atteindre un niveau de performance qui permettait l'équilibre économique de la nouvelle structure en 14 mois, ce qui supposait de viser un certain niveau de performance industrielle, le référentiel étant les sites

industriels asiatiques du groupe dont le savoir-faire et la rapidité d'exécution sont devenus des variables d'ajustement. L'objectif phare concernant l'indicateur de performance avait été décidé avec l'accord de la hiérarchie organisationnelle globale, comme le confirme un entretien avec le co-CEO du groupe (30 min) : « Du temps où on produisait en France, 65% était le seuil minimal de compétence requis. Dans nos usines au Vietnam ils sont à 95. 75 % nous paraissait un bon début ».<sup>2</sup>

### 5.2.2 Pratiques quotidiennes

Du point de vue de la récréation du savoir-faire, les formateurs en « Formation industrie et confection » du GRETA et les animatrices de ligne ont formé les opérateurs et opératrices aux compétences techniques de toutes les étapes d'assemblage pour aboutir à une embauche en CDI. Sur la période considérée (juin 2021 - février 2023), l'atelier de production a formé 80 coupeurs, coupeuses et opérateurs, opératrices. Fin 2022 (au moment où le rapport d'activité 2022 de la Fondation a été réalisé), 52 d'entre eux ont été embauchés et une dizaine d'embauches supplémentaires devaient être confirmées (Tableau 1).

**Tableau 1 : Formation et embauche des 4 premières promotions de couturiers, couturières, coupeurs et coupeuses de septembre 2021 à décembre 2022**

Promotion	Période	Couturier(e)s formé(e)s	Couturier(e)s embauché(e)s en CDI	Coupeur(euse)s formé(e)s	Coupeurs(euse)s embauché(e)s en CDI
1	1 <sup>er</sup> semestre 2021	18	18	2	2
2	2 <sup>ème</sup> semestre 2021	24	24	2	1
3	1 <sup>er</sup> semestre 2022	14	4	4	3
4	2 <sup>ème</sup> semestre 2022	14	Non disponible	2	Non disponible

<sup>2</sup> Entretien individuel avec le directeur de site français et co-CEO du groupe au sujet des efficacités, 19 avril 2023.

### **5.2.3 Réalisations effectives**

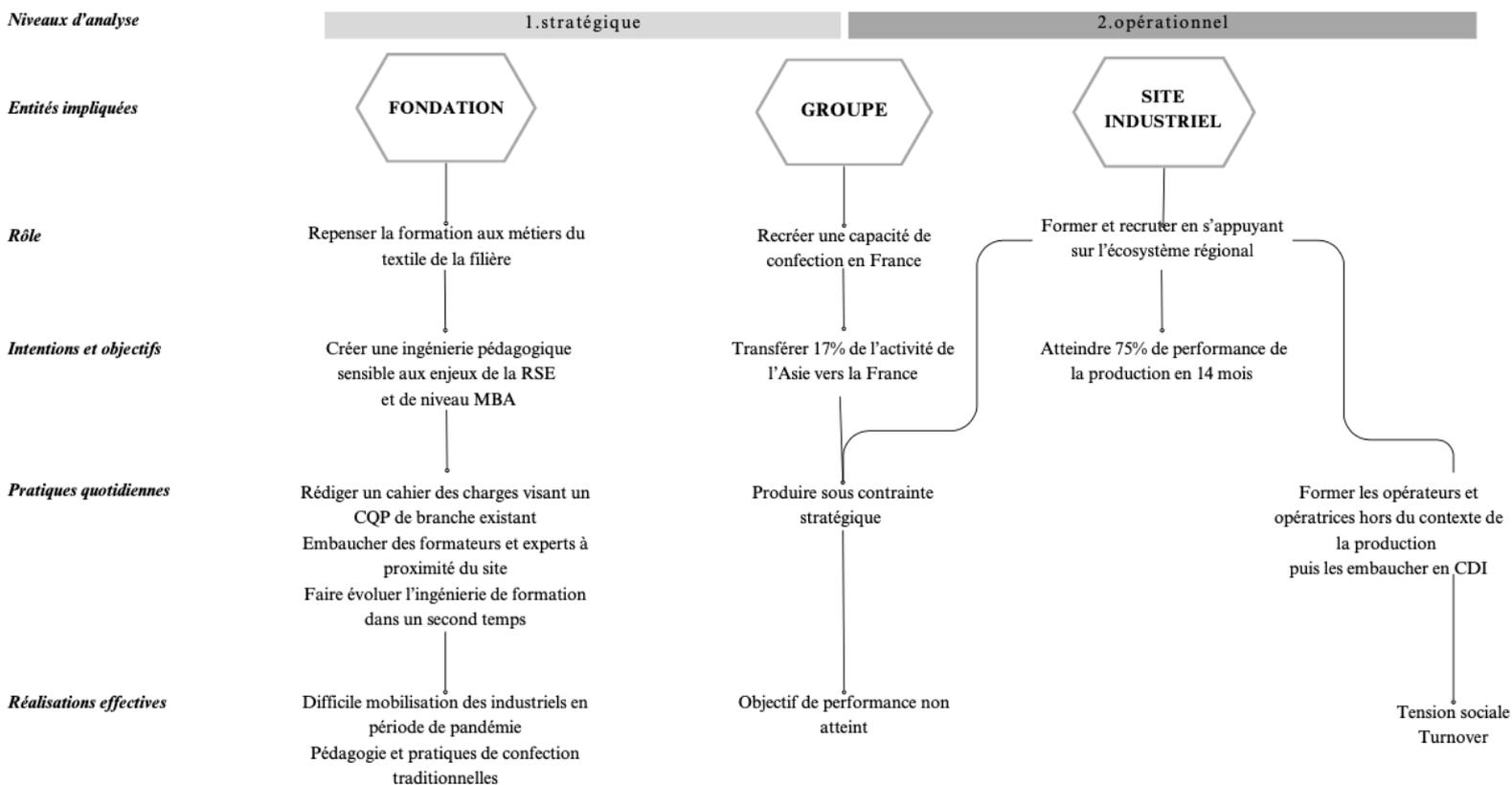
Dès la fin de l'année 2021, la direction du groupe et du site industriel avaient fait savoir à l'opérateur de formation que ses réalisations effectives étaient éloignées des attendus de productivité. Cette difficulté était associée par Pôle emploi à des erreurs d'aiguillage lors de la sélection de candidats<sup>3</sup> et était creusée par le tarissement de la source de recrutement : au fur et à mesure des recrutements les stagiaires entrants étaient des personnes plus éloignées de l'emploi.

Fin 2022 ont été constatés une tension sociale sur ligne et un turnover important (2 fois supérieur à la moyenne du secteur). Ces constats étaient corroborés par des réclamations fortes des anciens stagiaires et des stagiaires présents au sujet du contenu de la formation (les étudiants ne se sentaient pas assez formés) ainsi que par des difficultés d'ordre RH et managériales (en particulier le processus d'accueil de l'entreprise, des personnes éloignées de l'emploi)<sup>4</sup>. Ces désaccords et la réduction des effectifs rendaient difficile l'atteinte des objectifs aussi bien du point de vue économique que du point de vue du développement professionnel des collaborateurs. En outre, l'entreprise ayant passé le seuil des 50 salariés en 2022 ne pouvait plus bénéficier du dispositif de financement de la Région (le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) et le Pacte).

---

<sup>3</sup> Rapport Pôle emploi transmis par la DRH, 2022

<sup>4</sup> Rapport Pôle emploi transmis par la DRH, 2022



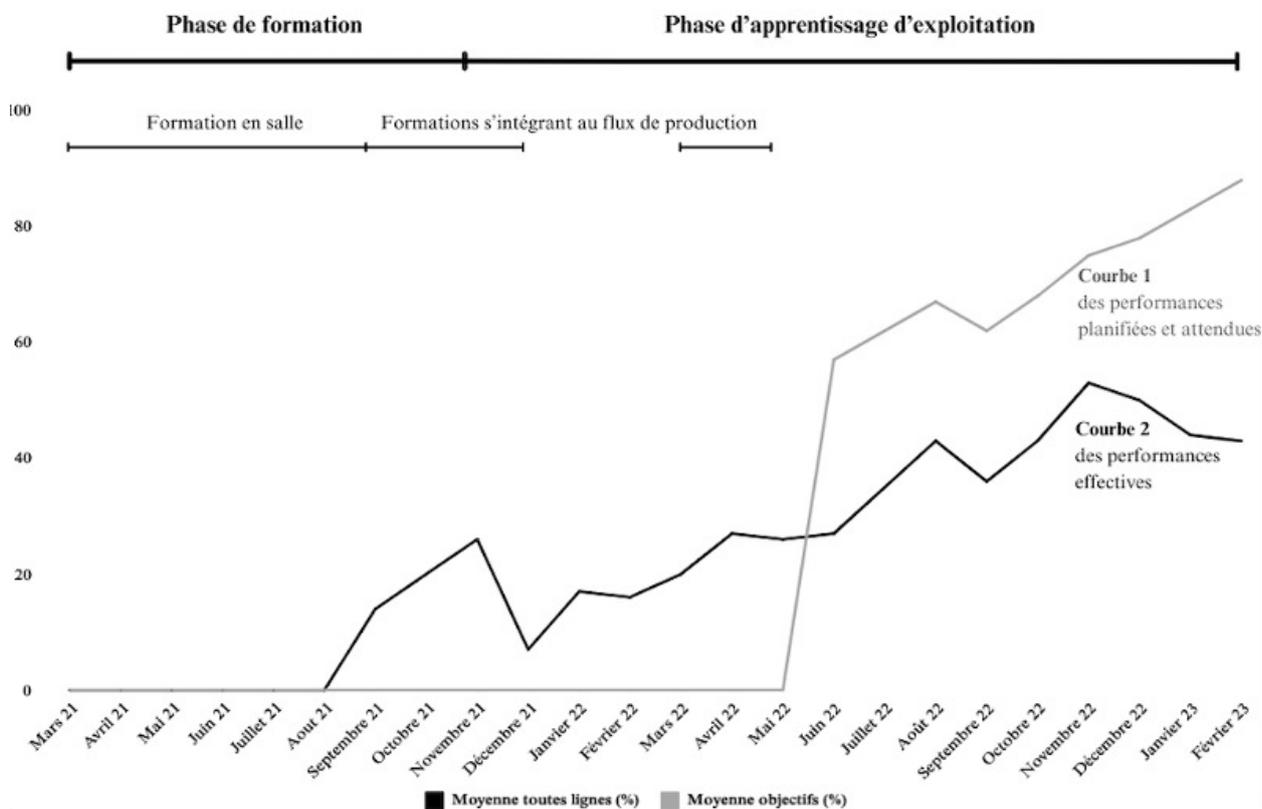
## 6 COMPILATION DE DONNEES COMPLEMENTAIRES SUR LES PRATIQUES QUOTIDIENNES

Afin d'étayer les difficultés constatées par l'organisation concernant la déclinaison de sa stratégie industrielle, l'équipe de recherche a cherché à compléter les données auxquelles elle a eu accès sur la formation, à savoir un bilan chiffré du nombre de formés et d'embauchés (5.2.2). Il s'agissait de pouvoir comprendre les paradoxes entre les intentions et les réalisations effectives du site industriel. Pour cela, nous avons réalisé une étude longitudinale susceptible de mieux nous renseigner sur les demandes simultanées et contradictoires s'exprimant au niveau des pratiques quotidiennes. Nous avons représenté graphiquement 2 courbes de performance, les performances planifiées attendues et les performances effectives de la formation et de l'apprentissage en condition réelle. Puis nous avons rapporté ces courbes à des tensions survenues dans l'atelier lors de la formation et de l'apprentissage.

## 6.1 RESULTAT COMPLEMENTAIRE 1 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DES PERFORMANCES PLANIFIEES ET DES PERFORMANCES EFFECTIVES

Nous avons représenté les objectifs mensuels fixés par le directeur du site et la directrice industrielle à partir de mai 2022 (courbe 1 du Graphique 1). Reporté mensuellement par la directrice industrielle, l'indicateur de performance a été relevé sur une période d'1 an et 5 mois (de septembre 2021 à février 2023), puis la chercheuse en a fait des courbes retraçant les montées en cadence et baisses de régime sur chaque ligne. La moyenne de l'indicateur de performance des 4 lignes de production est représentée par la courbe 2 du Graphique 1. Elle permet de visualiser les performances effectives de l'apprentissage en condition réelle.

**Graphique 1 : Moyenne de l'indicateur de performance  
des 4 lignes de production durant la formation et l'apprentissage**



Nous distinguons deux grandes phases, une première phase de formation sur des produits d'entraînement et une deuxième phase d'apprentissage en condition réelle d'exploitation.

Lors de la phase de formation :

- D'abord (de mars à août 2021), la performance sur ligne n'est pas mesurée car les opérateurs et opératrices n'ont pas encore intégré le site de production. En effet, leur parcours a débuté sur un plateau technique dédié avec ce que nous qualifions une « formation en salle ».
- Ensuite (d'août à septembre 2021), la performance commence à être mesurée avec l'arrivée des opérateurs et opératrices sur le site. Ils assemblent des produits non destinés à la vente et sont encadrés par les formatrices « industrie et confection ». Cette activité correspond toujours à une « formation en salle » car elle n'est pas encore intégrée au flux de production.
- Puis (de septembre à octobre 2021), le rythme de production continue d'augmenter bien que moins rapidement : lors de cette période les opérateurs et opératrices sont accompagnées par un nouveau programme de montée en compétence au poste de travail s'intégrant en quelques mois au flux de production.

Avec la mise en production de la première commande *Made in France* débute l'assemblage de produits destinés à la vente (lingerie, maillot de bain) en novembre 2021. Cela coïncide avec une baisse significative du rythme de production jusqu'à mi-décembre. Nous qualifions cette deuxième phase « d'apprentissage d'exploitation », lors de laquelle :

- Après le départ des formatrices, le rythme de production reprend à un rythme plus lent appelant à une dernière action de formation désormais intégrée au flux de production (entre fin mars et mai 2022).
- À partir du moment où les performances planifiées et attendues commencent à être projetées, on observe une montée en cadence progressive (de mai 2022 à février 2023) corrélée à une amélioration du geste par la pratique de l'assemblage de produits globalement

constants en condition réelle de production. Encadrée par les animatrices de ligne, cette progression n'est cependant pas linéaire.

Nous observons qu'en dépit de l'organisation, la pleine productivité à 75% attendue au bout de 14 mois par le groupe industriel, le directeur du site français et le personnel encadrant dans l'atelier n'a pas été atteinte.

## **6.2 RESULTAT COMPLEMENTAIRE 2 : ÉVÉNEMENTS NOTABLES DANS L'ATELIER**

Les évènements décrits ci-dessous ne tiennent pas compte des aléas de la production et recensent les tensions apparaissant de manière répétée ou impactant significativement la performance de la production.

Lors de la mise en production sur la majorité des lignes de la première commande *Made in France*, la matière fuyante du produit fini avait été validée par les équipes techniques et de conception vietnamiennes qui avaient comme référentiel leurs ressources de confection expérimentées. Cette validation avait été déléguée car les équipes françaises étaient alors occupées par l'emménagement dans les nouveaux locaux. Cela a provoqué des difficultés majeures sur ligne en début de phase d'apprentissage d'exploitation, car la matière à manipuler ne coïncidait alors pas avec la phase de formation.

Sur les lignes restantes, la phase de formation (sur des sous-vêtements) a été suivie de production en situation réelle de commandes différentes du point de vue de la technique à adopter (telles que des réparations de poignet, des trouses, des t-shirts ou des produits de bain). L'assemblage de ces produits, bien que techniquement d'un niveau de difficulté égal ou plus facile par rapport à l'entraînement, représentait des niveaux de maîtrise différents à combiner en peu de temps. De plus, du fait de cette même facilité, lors de la phase de préproduction les produits n'avaient pas fait l'objet d'un accompagnement particulier de la part des équipes de conception chargées de passer le dossier technique à la direction industrielle.

À plusieurs reprises dans l'atelier est survenue une difficulté assez commune en industrie : la production de défauts. En cas de défaut majeur (c'est-à-dire susceptible d'entraîner une défaillance pouvant réduire l'utilisation du produit jusqu'à interdire sa vente), le produit doit être repiqué, c'est-à-dire réparé une fois les coutures initiales défaites. Les défauts majeurs apparus étaient en lien direct avec les erreurs de confection et dans un cas seulement ont été causés par du matériel inadapté en bout de ligne (perçant des trous dans les produits). Ce cas a néanmoins eu un fort impact psychologique sur les opérateurs, car il a occasionné le refus d'une partie de la première commande *Made In France*.

Enfin, la réorganisation de la production suite à une baisse de l'indicateur de performance a également provoqué des contradictions. En effet, elle s'est traduite soit par un changement d'implantation alors que les réaffectations à un autre poste obèrent l'amélioration de la technique ; soit par la mise en place d'un nouveau protocole sur une ligne alors que la production était déjà lancée.

## **7 ANALYSE**

### **7.1 ANALYSE DE LA STRATEGIE DE RECOMPOSITION DE LA FILIERE ET DE SA DECLINAISON**

Au cours de l'élaboration et du déploiement de la stratégie de recomposition de la filière, l'accompagnement de la Fondation et du groupe industriel par les chercheurs a permis de mettre en évidence une tension dans la manière dont étaient envisagées les évolutions de l'offre de formation aux métiers du textile.

Dans le discours initial, le resserrement des liens entre les industriels et les professionnels de la formation était conditionné à une capacité de la part de ce groupe de réflexion à pouvoir appréhender tous les métiers de l'amont à l'aval de la filière en posant la question des savoirs manquants et des savoirs à transmettre ; puis en identifiant les organismes offrant déjà ces enseignements afin de pouvoir éventuellement s'y raccrocher. Les besoins en compétences non

couverts par les organismes existants devaient être couverts par des modules spécifiques créés par les ingénieurs de formation du collectif de réflexion.

Dans le discours, il était par ailleurs question à plus long terme (avec l'enjeu de soutenabilité) d'envisager la manière de concevoir et fabriquer des produits qui diminuent les externalités négatives environnementales, sociales et sanitaires ; et la manière d'associer et de mettre en mouvement un ensemble plus large de collaborateurs - clients compris - sur ces questions.

Le premier élément signifiant de ce cahier des charges, comparé à l'état des lieux de la formation en France, est le constat de la grande diversité des métiers et des professions composant la filière textile. D'après notre état des lieux de l'offre de formation aux métiers du textile en France, l'offre de la formation à ces métiers du cœur de la filière, est déjà très riche dans l'hexagone (L'Institut des Métiers d'Excellence LVMH, Fondation Koering, Fondation d'entreprise Hermès, Savoir pour faire, etc.). C'est là une première inadéquation avec le terrain que nous avons constatée.

Le second constat signifiant réside dans le contraste entre la richesse de l'offre de formation du cœur de la filière (le *design* et la conception de vêtement) et la pénurie voire l'inexistence de l'offre de formation à l'amont (filage, ...) en aval de la filière (confection, ...). Le périmètre initial de formation s'est donc considérablement resserré faute de pouvoir identifier, pour les partenaires du cœur de la filière, des opportunités de formations qui n'existaient pas déjà.

Au regard de cette analyse, nous posons une première hypothèse selon laquelle la stratégie de recomposition de la filière est découplée des pratiques quotidiennes et que ce découplage prend sa source dans la pluralité des cibles d'apprentissage.

## **7.2 ANALYSE DE LA STRATEGIE INDUSTRIELLE ET DE SA DECLINAISON**

Du point de vue de la stratégie industrielle et de sa déclinaison, les deux objectifs combinés (apprendre et performer) apparaissent difficilement compatibles à court terme. En phase de formation en salle, la mise en situation professionnelle encadrée par une équipe dédiée sur des

produits non destinés à la vente semble propice à l'acquisition de compétences collectives permettant au rythme de production de croître. Mais ensuite, la mise en application in situ des compétences acquises lors de la formation sur des produits destinés à la vente permet une montée en charge sans garantir une montée en autonomie suffisante. Ce, malgré l'encadrement de chefs de lignes, soit expertes de leur profession, soit connaissant très bien les produits manipulés. Le rythme de production perturbé voire saccadé de la deuxième phase nous amène à constater que cette phase d'apprentissage d'exploitation fait apparaître un conflit entre le dispositif (de formation-apprentissage) et l'exploitation (la gestion opérationnelle des ressources). Ce conflit est susceptible de mettre en péril la dynamique de réindustrialisation ou a minima de retarder le processus.

Afin de synthétiser les situations mettant en difficulté l'apprentissage collectif, nous avons classé dans le Tableau 2 les événements notables survenus dans l'atelier, à partir du moment où a été passée la première commande officielle, en fonction de leur lien avec l'activité d'apprendre et/ou de performer (colonne 1). Ces difficultés ont été exprimées ou confirmées par au moins une animatrice de ligne, une formatrice, la directrice de production ou la directrice du développement (colonne 2) avec une occurrence plus ou moins grande (colonne 3). Nous avons enfin détecté l'activité à l'origine de la difficulté (colonne 4).

Tableau 2 : Les situations mettant en difficulté l'apprentissage collectif

	Description de la difficulté	Occurrence	Activité à l'origine de la difficulté
Courbe 2 - Apprendre	Matière, assemblage difficile ou ne coïncidant pas avec la phase de formation Cumul de plusieurs aspects techniques différents ou nouveaux bien que facile	10	Conception, accompagnement de la technique en pre-production
	Reprises ou dépiquages/repiquages dus à des défauts majeurs	6	Confection
	Réaffectation de postes ou d'un process sur ligne en cours de production	4	Organisation de la production
	Absentéisme notable (*10 / rapport à la moyenne)	1	Confection
	Assemblage de plusieurs produits différents simultanément sur la même ligne	1	Organisation de la production
	Petit volume de commande	1	Négociation commerciale
Courbe 1 et 2 - Apprendre et performer	Augmentation du temps de présence sur site sans encadrement	1	Gestion des Ressources Humaines

En synthétisant les situations mettant en difficulté l'apprentissage collectif, nous avons pu déterminer que certaines de ces situations ont une occurrence faible, ce qui laisse supposer qu'elles sont en phase d'être traitées ou peuvent être rapidement éliminées ; alors que d'autres situations ont une forte occurrence et peuvent donc être considérées comme intégrées aux processus ou susceptibles de persister durablement. Les situations exerçant le plus haut niveau de contrainte sur la formation et l'apprentissage collectif sont les situations où les opérateurs et opératrices :

- après avoir été formés sur certains produits non destinés à la vente, doivent assembler des produits différents soit du point de vue de la technique à adopter, soit du point de vue de la matière, soit du point de vue de la nature du produit lui-même, soit du point de vue de plusieurs des points précédents.
- reprennent des produits comportant des défauts majeurs après leur assemblage.
- sont affectés à un autre poste en cours de production.

Ces différents points témoignent d'une difficulté de liaison technique entre la phase de formation et la phase d'apprentissage d'exploitation ; d'un besoin d'encadrement de la technique plus soutenu en phase de préproduction ; et d'une nécessaire prise en compte des dynamiques d'apprentissage dans l'organisation de la production.

Au regard de cette analyse, nous posons une deuxième hypothèse selon laquelle la stratégie industrielle est découplée des pratiques quotidiennes de production et que ce découplage prend sa source dans la pluralité des formes d'apprentissage.

## **8 DISCUSSION SUR L'ORIGINE DU DECOUPLAGE**

Les éléments de cette discussion sont résumés en fin de paragraphe (Schéma 1 : Les tensions paradoxales entre les objectifs de l'organisation).

### **8.1 DISCUSSION SUR L'ORIGINE DU DECOUPLAGE DE LA STRATEGIE DE RECOMPOSITION DE LA FILIERE**

À partir de la fin des accords multifibres (2005), la transformation organisationnelle de l'industrie textile globalisée s'est centrée sur la Chine devenant premier atelier du monde. Ces accords fixaient jusqu'alors pour protéger les pays développés, des quotas d'importation de vêtements (de cotons, laines et fibres synthétiques) venus des pays à bas salaire. Depuis 2005, continue d'augmenter le montant des importations de produits finis assemblés notamment en Asie, le segment qui nous intéresse étant les produits bons marchés représentant la majorité des effectifs de l'industrie dans son ensemble. Cette transformation de la sous-filière de la grande consommation est également socio-professionnelle puisqu'en France, la baisse de l'emploi industriel entre 1990 et 2015 (INSEE, 2018) a entraîné une baisse des effectifs humains à l'origine d'une perte de savoir-faire et de capacité à innover par la production, ce qui est un marqueur fort de la désindustrialisation française.

Par ailleurs, à partir de la décennie 2010, le niveau de technicité des fibres textiles augmente (antitranspirantes, résistantes au froid, pare-balles, filtres sanitaires). La taille de ce marché représentera entre 120 et 400 milliards d'euros par an d'ici 2025 (McKinsey, 2013), ce qui rend incontournable le développement de techniques d'assemblage spécifiques à la manipulation de ces nouvelles matières. Cette évolution exige des façonniers un investissement important pour répondre aux exigences de modernisation des donneurs d'ordres tout en préservant leur marge. Ainsi, recomposer la filière textile implique à la fois de recréer des savoir-faire disparus à force d'être externalisés et de créer de nouveaux savoir-faire de pointe. Un rapport à l'attention du comité stratégique de filière pour les industries de la mode et du luxe souligne que ce double enjeu nécessite que les organisations soient accompagnées dans l'explicitation de leur savoir-faire pour faciliter leur transmission et leur développement. Selon ce rapport, ces enjeux de récupération et d'anticipation requièrent de constituer un socle minimal de compétences quel que soit le métier. Il faudrait donc pérenniser la formation (formation initiale, formation

continue et apprentissage), alors même que celle-ci se cloisonne par secteur ou disparaît (Mazar, 2014)<sup>5</sup>. Cela est confirmé par notre cartographie de l'offre de formation textile en France, les plus nombreuses (publiques et privées) concernant les métiers de créateur et créatrice, *designer* mode-textile-environnement, styliste-tendancier ou tendanceuse, développeur ou développeuse de collection, directeur ou directrice artistique et infographiste. Les modalités de transmission de ces métiers du cœur de la filière se sont considérablement enrichies (pédagogie par projet, mentorat ou retour aux pratiques de compagnonnage, *makers labs*, ateliers pluridisciplinaires et multiculturels, ateliers de prise de parole). En revanche, il existe deux fois moins d'écoles proposant des formations aux métiers aval de couturier ou couturière et de mécanicien ou mécanicienne en confection, sachant que ces formations ne concernent pas l'assemblage traditionnel, mais la fabrication 4.0 ou la R&D en Innovation et Automatisation<sup>6</sup>.

Développer les ressources, les compétences et repenser les formations est bien l'ambition principale de la stratégie de recomposition de la filière textile que nous avons étudiée. Fédérée par une Fondation, il était prévu que la création d'un modèle pédagogique original soit issue du développement d'un nouveau savoir transversal de la profession se basant sur une vision commune de l'état de la filière française. Ce consensus devait aboutir à la formulation d'un mode de fonctionnement souhaitable pour l'avenir et d'un accord sur les besoins de formation que cela induit. Or comme nous l'avons vu, la variabilité des situations organisationnelles et surtout économiques de chacun des partenaires n'a pas permis de créer un environnement propice à cette réflexion : l'un avait pour priorité de relancer ses points de vente après la pandémie, une autre maison de lingerie en ligne entamait un processus d'acquisition par une marque tierce, et le site que nous avons observé envisageait de former ses nouvelles ressources en confection. L'objectif de développer une pédagogie innovante entre partenaires de

---

<sup>5</sup> <https://www.lemondedudroit.fr/publications/248-etudes-et-documents/9597-les-savoir-faire-dans-la-mode-et-le-luxe-quels-enjeux-pour-la-filiere-francaise.html>

<sup>6</sup> Cartographie et description de l'offre\_Ecoles, parcours et métiers, Octobre 2021

production, de l'amont à l'aval de la filière, n'a donc pas pu inclure les managers concernés par cette projection tournée vers l'avenir. La pédagogie s'est focalisée sur le programme de formation d'une seule entité de production (le site français), dont le besoin immédiat était de former son nouveau noyau dur de personnels aux métiers en aval de la filière. En tirant parti de l'expérience de la pratique de ses propres sites industriels asiatiques, des experts de l'écosystème de formation régional et de son bureau d'étude en France, le groupe a donc formé des opérateurs de confection et des coupeurs aux techniques traditionnelles (loin du 4.0). Or, le dispositif de formation au Certificat de Qualification Professionnel qui a été mis en place par le groupe dans le site industriel, n'a pas suffi à offrir un cadre de travail adapté aux débutants compte tenu du niveau de technicité requis pour assembler des sous-vêtements (l'assemblage de pièces plus faciles ayant été organisé plus tard). De plus, les certifications visées par la formation en 2021, de CQP d'opérateur multiposte en confection et de coupeur multiposte en confection, sont aujourd'hui hors cadre juridique et ne figurent plus au RNCP (France compétence, 2024)<sup>7</sup>. Outre ces contraintes techniques et d'organisation du travail, il ne semble pas que la Fondation ait pu prendre pleinement en compte les innovations pédagogiques existantes bien que le niveau d'attente des apprentis semble avoir évolué. Le taux élevé de *turnover* et les retours des anciens stagiaires formulés auprès des organismes de formation et de Pôle Emploi, témoignent en effet d'attentes fortes en termes d'accompagnement, de valorisation du métier et de possibilité d'évolution. Ces attentes appellent à un enrichissement des modalités de transmission et à une ingénierie de formation plus attentive aux principaux acteurs de la production.

Ainsi, l'objectif de la Fondation de définir les nouveaux savoirs qui façonneront la filière textile de demain apparaît comme paradoxal par rapport à l'objectif de sécuriser à court terme chez son principal financeur la recreation d'un métier (de confection française). Les acteurs de

---

<sup>7</sup> <https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/16265/>

l'écosystème convaincus de la nécessité de cette réflexion avaient eux-mêmes, en contexte de déficit de confiance sur le modèle économique de la filière et compte tenu de leur propre situation économique, besoin de garanties tangibles et d'opportunités concrètes concernant leurs propres métiers menacés (vendeur, conseiller de vente, responsable de *show-room* pour l'un ; chef de produit (web), chef de marché (web), responsable de collection, responsable marketing pour l'autre). Nous avons reporté cette première tension entre les objectifs de la Fondation et ceux du groupe (1) dans le Schéma 1.

Ensuite, l'objectif de la Fondation de définir des nouveaux modes de transmission exigeants du point de vue pédagogique est difficilement compatible avec l'objectif du site industriel de former aux compétences de confection traditionnelles (2). Les formations existantes portaient en effet seulement sur les opérateurs et opératrices, alors qu'il existe également un besoin de former les managers. En outre, les formations aux pratiques de confection traditionnelles n'ont pas intégré d'innovation pédagogique et technique malgré l'évolution des attentes et des besoins des personnels. Plus largement notre discussion sur la stratégie de recomposition de la filière pose donc une question à l'organisation observée et de surcroît aux institutions, au sujet de l'avenir de la formation.

Les différents arguments évoqués nous enjoignent à conclure que la stratégie de recomposition de la filière pâtit d'un découplage entre une politique et sa mise en pratique (de type 1) et que celui-ci pourrait provenir de l'ampleur de la stratégie envisagée (Brunsson, 2003 ; Dumez, 2021) combinant dans le discours des aspects réflexifs qui nécessitent du recul et dans la pratique des garanties opérationnelles à apporter en un temps relativement court dans un contexte économique morose.

## **8.2 DISCUSSION SUR L'ORIGINE DU DECOUPLAGE DE LA STRATEGIE INDUSTRIELLE**

Avec l'enjeu de responsabilité sociale, les entreprises font face à une intensification des mouvements en faveur de plus d'évaluation et de transparence sur leur activité. Ces

mouvements partent du principe que les organisations ont la possibilité d'agir positivement sur la société par le biais de leur corps de métier. Cette communication illustre le cas d'un groupe textile cherchant à donner l'exemple en se proposant entreprise citoyenne, transférant une partie de son portefeuille d'activité de l'Asie vers la France et mettant ainsi en place un programme de retour à l'emploi par la relocalisation. Le cadre de travail a bien été modifié (un atelier de production s'est greffé à un atelier de prototypage), ce qui illustre le fait que le déploiement de la stratégie de réindustrialisation a de réelles conséquences organisationnelles sur l'activité du groupe. En signalant sa crédibilité, l'organisation a ainsi obtenu des ressources de financement (provenant du Plan - national - d'investissement dans les compétences (PIC) et sa déclinaison régionale (Pacte) entre 2019 et 2022) lui permettant de mener un programme alliant formation en dehors du site de production et formation pratique sur ligne en contexte de production.

En documentant les pratiques de production sur ligne, l'équipe de recherche a pu étudier les dynamiques d'apprentissage au plus près de l'activité, afin d'en tenir compte pour apprécier la pertinence des intentions stratégiques du groupe. L'étude longitudinale de l'évolution des pratiques de confection et son évaluation (par l'indicateur de performance et sa contextualisation) nous a permis de mettre en évidence que peu de preuves existent pour montrer que la nouvelle activité de confection augmente l'efficacité organisationnelle du groupe. Ceci est révélé par 3 résultats clés obtenus par l'organisation, à savoir :

- l'objectif de performance de 75% qui n'a pas été atteint en temps voulu
- la rotation du personnel élevée – le taux de déperdition cumulé a été de 43% chez les opérateurs et de 38% chez les coupeurs<sup>8</sup>-
- une tension sociale apparue sur le site.

Le site français, ayant une exigence d'exploitation et une exigence conjointe d'apprentissage d'exploitation (Garcias et al., 2015), s'est retrouvé confronté à la difficile combinaison entre

---

<sup>8</sup> Données RH sur les entrées et les sorties de personnels 2021-2022

former et performer. En effet, après la phase de formation les gestionnaires ont présumé qu'au fil des commandes s'opérerait organiquement une accumulation de l'expérience, sans qu'il soit nécessaire de l'organiser spécifiquement comme une période d'apprentissage :

« Il n'y a pas eu de groupe d'apprentissage après les formations GRETA. Les personnes issues des formations GRETA ont été intégrées en salariés, sur des chaînes de production, et donc gérées par les chefs de ligne ou la direction industrielle. »<sup>9</sup>.

Considérer que l'amélioration continue des opérations existantes va de soi a pu mettre en difficulté l'assimilation de connaissances. En effet, notre analyse nous a permis de mettre en évidence que dans un contexte où la production réelle est sous contrainte quantitative, la conception, l'accompagnement de la technique en préproduction et l'organisation de la production sont indispensables au progrès de l'indicateur de performance collective. Ainsi, la question de la constitution de ressources de plus en plus compétentes ne peut être traitée uniquement sous l'angle de la formation pure (Dalmasso, 2009).

La gestion de la dynamique de montée en compétence dépend également d'une appréhension fine des compétences techniques des opérateurs et opératrices de l'atelier, puisque c'est ce qui permet aux dirigeants de prendre en compte le temps incompressible nécessaire au processus d'apprentissage et à la qualité des produits finis (Depeyre, 2024).

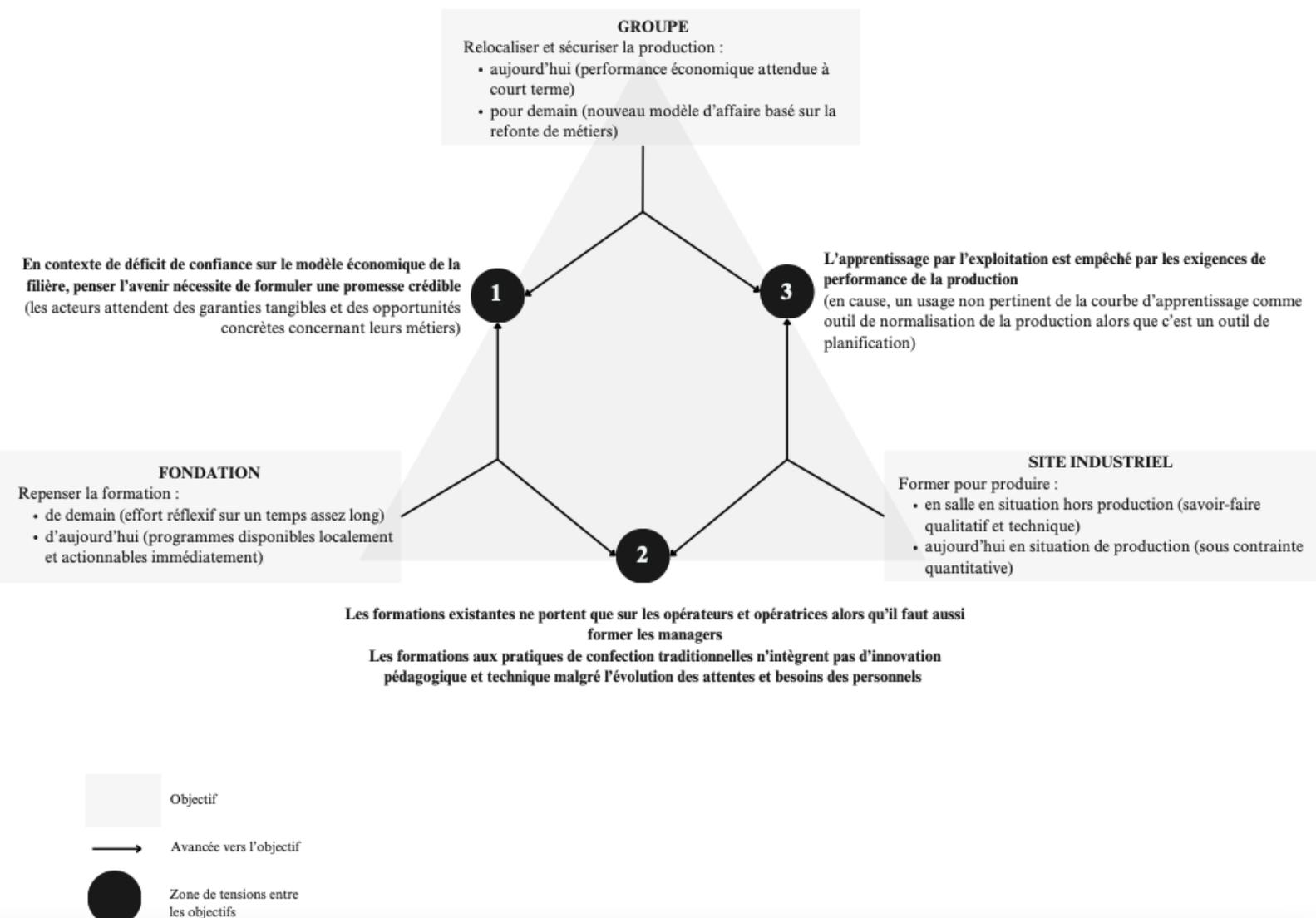
Il apparaît donc une tension entre l'objectif du groupe attendant une performance économique à court terme et le fait que le système de production nécessite du temps pour devenir pleinement opérationnel. Nous avons représenté cette tension entre les objectifs du groupe et du site industriel en point 3 (Schéma 1). Le découplage entre la stratégie industrielle du groupe et sa mise en œuvre par le site industriel français pourrait provenir d'un usage non pertinent de la courbe d'apprentissage comme outil de normalisation de la production, alors que c'est un outil de planification. Ce découplage technique provoquant les effets négatifs que nous avons

---

<sup>9</sup> Échange par mail avec la DRH au sujet de l'encadrement des lignes de 2021 à 2023, 23 novembre 2023

observés ne peut être que temporaire dans la mesure où les gestionnaires de l'organisation ont la possibilité de faire évoluer les pratiques (Boxenbaum et al, 2008 ; Haack et al, 2012). Pour ce faire, la gestion de la dynamique de montée en compétence des opérateurs et opératrices nécessiterait d'intégrer des objectifs et un encadrement au quotidien de l'organisation du travail. Enfin, des ressources devront être mobilisées par l'organisation en 2024 afin de délimiter précisément les niveaux de maturité nécessaires à chaque poste. Les décrire fait l'objet de travaux complémentaires en cours. L'apprentissage d'exploitation est donc bien susceptible de s'intégrer graduellement à l'activité quotidienne *Made in France*, ce qui nous permet de conclure sur un découplage de type 1 de la stratégie industrielle.

**Schéma 1 : Les tensions paradoxales entre les objectifs de l'organisation**



## 9 CONCLUSION ET APPORT THEORIQUE

Le découplage organisationnel est peu documenté dans le secteur privé et en particulier dans l'industrie. Cette communication apporte des données empiriques sur ce phénomène en train d'être vécu par une organisation.

La théorie du découplage comprend trois notions : les intentions, les pratiques quotidiennes et les réalisations effectives. Il est très courant pour les organisations de mesurer les intentions (par les objectifs) et les réalisations effectives (en suivant la performance en production par exemple). En revanche, il est plus difficile d'avoir du recul sur les pratiques quotidiennes. L'intérêt majeur de la théorie du découplage est de faire des pratiques quotidiennes un niveau d'analyse théorique qui permet de comprendre le décalage entre les intentions et les réalisations d'un projet. L'apport de notre recherche est d'associer les pratiques quotidiennes à un apprentissage d'exploitation qui s'ignore. Combiner ces deux notions enrichit la connaissance du découplage organisationnel dans l'industrie.

## REFERENCES

- Adamus-Matuszyńska, A., & Grzegorz, P. (2020). Decoupling in the perspective of responsibility. *Archive of the 11th International Scientific Conference "Business and Management 2020"*, 326-334
- Aus, R., Moora, H., Vihma, M., Unt, R., Kiisa, M., & Kapur, S. (2021). Designing for circular fashion: integrating upcycling into conventional garment manufacturing processes, *Fashion and textile*, 8(34), 1-18
- Bollecker, M., & Durat, L., (2006). L'apprentissage organisationnel et individuel dans le processus de décision. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006(4), 139 -148
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, diffusion, and decoupling. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*. London: Sage. 299–323

- Bromley, P., & Powel, W. (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. *The Academy of Management Annals* ISSN: 1941-6520 (Print) 1941-6067 (Online), 483–530
- Cazin, L., Kletz, F., & Sardas, J.-C. (2022). Le regroupement des hôpitaux publics : l'action publique en régime d'apprentissage. *Gestion et management public* 2022(1), 7–99
- Commission Européenne. (2022). Communication de la Commission au Parlement Européen au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, Publication officielle Stratégie de l'Union européenne pour des textiles durables et circulaires.
- Dalmasso, C. (2009). Internationalisation des activités d'ingénierie dans l'industrie automobile : les dynamiques d'acteur et de métier dans le processus d'organisation. Thèse de doctorat de l'École des Mines de Paris.
- Davadié, P. (2020). Le directeur sûreté, un personnage en quête de légitimité : une analyse organisationnelle de la fonction sûreté. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. École doctorale des sciences économiques et gestion, sciences de l'information et de la communication (Paris).
- Dumez, H. (2021). Le management des organisations (hypocrisie, réforme, méta-organisations). Les grands auteurs en management public Collection Grands auteurs.
- Dick, P., & Coule, T. (2020). Nonconformance with regulatory codes in the nonprofit sector: Accountability and the discursive coupling of means and ends. *Business & Society*, 59(4), 749–786.
- Garcias, F. (2016). Destins de la courbe d'apprentissage : heurs et malheurs d'une technologie managériale de guerre en temps de paix. *Entreprises et histoire*, 2016(4), 26-39
- Garcias, F., Dalmasso, C., & Sardas, J.-C. (2015). Tensions paradoxales autour des apprentissages : exploration, exploitation et apprentissage d'exploitation. *M@n@gement*, 2015(2), 156-178
- Garnier, J. (2021). Quand l'envie de consommer local entraîne un renouveau du textile made in France », *Le Monde*.
- Haack, P., Schoeneborn, D., & Wickert, C. (2012). Talking the talk, moral entrapment, creeping commitment? Exploring narrative dynamics in corporate social responsibility standardization. *Organization Studies*, 3(5/6).
- INSEE. (2018). L'industrie textile en France, *Insee Première*, 1714
- Jorro, A. (2014) Dictionnaire des concepts de la professionnalisation. De Boeck Supérieur, eds. P Bouyssières, 131-135

- Mars M.-C., Menvielle L., Carrasco L. (2015). Être tendance et engagé ? Une étude exploratoire sur les déterminants de consommation de mode responsable, *Proceedings International Marketing Trends Conference*
- Mezias, S.J. (1994). Financial meltdown as normal accident: The case of the American savings and loan industry. *Accounting, Organizations, and Society*, 19(2), 181-192
- McKinsey. (2013). Étude Industrie 2.0, jouer la rupture pour une Renaissance de l'industrie française. Mc Kinsey&Company, 1-70
- Perez, Y.A. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, 2008(3), 101-113
- Perrow, C. (1999). Organizing to reduce the vulnerabilities of complexity. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 7(3), 150–155
- Pousson, A. (2015). Le vêtement saisi par le droit, Presse de l'Université de Toulouse. Chapitre 2.
- Stâl, H-I., Corvellec, H. (2022). Organizing Means– Ends Decoupling: Core–Compartment Separations in Fast Fashion. *Business & Society*, 61(4), 857–885
- A Voy Gillis (2020). Enjeux et déterminants de la réindustrialisation de la France, Thèse de doctorat en Géographie