

# Tisser des fils et tisser des liens

par

■ **Éric Boël** ■

PDG des Tissages de Charlieu

## En bref

Lorsqu'il revient dans son pays, en 1997, pour reprendre Les Tissages de Charlieu (LTC), Éric Boël veut donner de l'avenir à une activité de tissage multiséculaire ravagée par la concurrence chinoise. Ce sera en produisant du tissu jacquard de haute qualité et en jouant la carte de la créativité : huit cents créations voient le jour chaque mois. LTC devient aussi un lieu d'épanouissement qui favorise les échanges et les initiatives – trois start-up ont été créées en interne pour développer des idées de salariés –, ainsi que l'insertion, la formation et le partage des bénéfices (dont 25 % sont distribués au personnel). Tout cela en développant une politique RSE ambitieuse. En vingt ans, il montre qu'efficacité et humanisme peuvent aller de pair : avec une croissance de 15 %, un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros et un bénéfice d'1 million d'euros, LTC affiche des résultats étonnants pour le secteur. L'entreprise a par ailleurs reçu, fin 2016, le prix Philibert Vrau, remis par le mouvement des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

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

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

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • UIMM • VINCI • Ylios

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

Charlieu est une petite ville de la Loire, située à côté de Roanne. Chaque année, le premier week-end de septembre, ont lieu les cérémonies de la Corporation des Tisserands, fondée en 1540. À cette occasion, la statue en argent de Notre Dame de Septembre est promenée en procession dans toute la ville, au son des trompettes. Selon la formule de saint Paul, « *ce n'est pas toi qui portes la racine, mais c'est la racine qui te porte* ». Lorsque, en 1996, j'ai pris la direction des Tissages de Charlieu (LTC), j'ai eu conscience de bénéficier de toute la richesse du savoir-faire ancestral qui s'est transmis d'homme à homme et de femme à femme depuis tant d'années.

C'était d'autant plus frappant pour moi que je ne connaissais strictement rien au tissage. Depuis vingt ans, je travaillais à Paris, dans l'hôtellerie. Lorsque ma femme et moi sommes devenus parents de trois enfants, dont deux jumeaux, nous avons décidé de rejoindre des contrées où l'on peut se loger plus facilement que dans la capitale, et où l'air est plus pur. Sachant que je ne pourrais plus exercer le même métier, j'ai cherché une affaire à racheter et j'ai eu l'opportunité de reprendre cette entreprise de tissage à Charlieu.

Le métier que j'exerçais auparavant avait beaucoup de sens à mes yeux : je construisais des hôtels dans les hôpitaux, ce qui était en soi une noble mission et permettait à la Sécurité sociale de réaliser des économies. Par comparaison, l'activité consistant à fabriquer du tissu pour vêtir des demoiselles qui veulent aller danser avait moins de sens. Cette question m'a taraudé pendant plusieurs années. J'ai finalement estimé que c'était une noble tâche également de préserver des savoir-faire ancestraux et de permettre à des personnes de vivre dignement de leur travail.

### L'activité de l'entreprise

Il existe trois grandes techniques de fabrication de textile, le tissage, le tricotage et le non-tissé, et trois façons de produire des dessins sur un textile, la broderie, l'impression et le jacquard. Nous pratiquons exclusivement le tissage et le jacquard.

Nous produisons des rouleaux de tissus au mètre et nous sommes spécialisés dans les tissus destinés à l'habillement féminin, qui représentent 70 % de notre activité. Dans un souci de diversification, nous fabriquons également des tissus techniques, notamment pour l'aéronautique, ainsi que des tissus d'ameublement.

Enfin, nous avons créé trois intra-entreprises, positionnées en aval dans la filière, que je vous présenterai plus en détail.

### Fidéliser les clients

En venant de l'hôtellerie, le premier élément que j'ai pu apporter à cette entreprise est le souci du client. Dans la culture de LTC, maison fondée en 1902, on avait tendance à considérer que « *le client est un emmerdeur* » et qu'« *il ne faut surtout pas satisfaire tous ses caprices, sinon ça devient ingérable* ». Faire comprendre aux salariés que c'est malgré tout lui qui nous paie et que nous sommes là pour le servir a pris un certain temps...

En parallèle, j'ai consacré les dix premières années à essayer de fidéliser nos clients. La plupart de nos concurrents, lorsqu'ils avaient un bon produit, se dépêchaient de le vendre à tout le monde. Cela leur permettait de prendre beaucoup de commandes à l'instant T, mais provoquait des tensions avec leurs clients. Nous avons préféré faire le choix de l'exclusivité et renoncer à certaines ventes pour, en contrepartie, tisser des relations de confiance.

Aujourd'hui, il nous reste encore quelques concurrents en Italie, en Espagne, en Turquie et bien sûr en Asie, mais plus aucun en France, en Allemagne ou en Angleterre, comme c'était encore le cas il y a vingt ans. Nous sommes les derniers à exercer notre métier en Europe du Nord.

## Créativité et autonomie

Sachant que le marché du textile est l'un des plus mondialisés qui soient et qu'il est hyperconcurrentiel, j'ai également donné une place prépondérante à la créativité.

À mon arrivée, la conception des nouveaux textiles était confiée à une personne à mi-temps. Aujourd'hui, elle est assurée par une équipe de quinze stylistes à temps plein, qui conçoivent au total huit cents nouveaux tissus par mois ; ce chiffre est à multiplier par cinq ou six si l'on tient compte des différents coloris.

Pour ceux d'entre vous qui travaillent dans l'automobile, ces chiffres peuvent paraître effarants. Mais notre métier ressemble plutôt à celui des pâtisseries : avec des œufs, du sucre et de la farine, on peut inventer tous les jours de nouveaux desserts. De même, nous jouons avec les matières, les assemblages de fils, les dessins, les couleurs, pour imaginer chaque jour de nouveaux tissus.

Depuis quinze ans, l'équipe de création est totalement autonome et interagit en toute liberté avec nos clients. Aucun objectif ne lui est assigné et elle ne fait l'objet d'aucun contrôle. Sur les quinze personnes de l'équipe, douze pratiquent le télétravail. Ce sont des femmes qui habitent à Paris, Lyon, ou encore Saint-Étienne, et souhaitent pouvoir s'occuper de leurs enfants. Je suis convaincu que la réussite de l'entreprise repose, en grande partie, sur la performance de cette équipe de création, à la fois libre, autonome et responsable.

## Le développement durable

Lorsque j'ai cherché à diversifier nos activités vers l'aéronautique, j'ai fait appel à un consultant, et c'est lui qui, le premier, m'a parlé de développement durable. Bien sûr, comme tout le monde, je connaissais cette notion, mais je n'avais pas perçu l'ampleur de la révolution qu'elle représente.

La culture du coton, matériau qui sert à fabriquer la moitié des textiles dans le monde, occupe 2,5% des surfaces cultivées et mobilise 25% des pesticides et herbicides. De plus, elle est de très loin celle qui consomme le plus d'eau. Il faut 10 000 litres d'eau pour produire 1 kilo de coton, contre 400 litres pour produire 1 kilo de maïs, deuxième plante la plus gourmande après le coton. Je suis très sensible à ces questions et j'ai rapidement envisagé de ne plus utiliser que du coton d'origine biologique. Cependant, nos clients ne l'entendaient pas de cette oreille : « *On s'en fout de ton coton bio, personne n'est intéressé par ça, le marché n'est pas mûr, tu nous embêtes avec tes histoires.* »

J'étais confronté à un dilemme. Le développement durable repose sur la prise en compte de trois dimensions, l'économique, l'environnemental, le social. Si j'achète du coton produit sans pesticides, je réduis la pollution de la planète et c'est positif sur le plan environnemental. Mais si mon coton bio est produit par des enfants de six ans, ce n'est pas satisfaisant sur le plan social. Si, par ailleurs, ce coton coûte trois fois plus cher que le non-bio et que je ne réussis pas à en vendre, le modèle économique ne tient pas.

J'en suis arrivé à la conception suivante du développement durable : celui-ci consiste à produire un service ou un bien correspondant aux besoins du client, sinon il ne se passe rien ; à un prix qu'il est prêt à accepter, sans quoi il ne se passe toujours rien ; avec une marge permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise, faute de quoi la production ne sera pas durable ; et en étant le plus respectueux possible de l'humain et de l'environnement.

Comme, effectivement, le marché n'est pas mûr pour acheter du coton exclusivement bio, nous n'y recourons que pour une partie de notre production. Les matières premières bio ou recyclées représentent entre 25 et 30% de nos achats. Pour ces approvisionnements, nous avons obtenu le certificat GOTS (*Global Organic Textile Standard*), qui garantit que toutes les étapes de production satisfont aux exigences de production bio, depuis la culture des matières premières jusqu'à l'étiquetage et la commercialisation, et respectent également des minimas sociaux. Par ailleurs, notre atelier fonctionne avec de l'énergie achetée à Électricité de Savoie, qui nous permet de ne pas rejeter de gaz à effet de serre dans l'atmosphère.

## L'humain comme seule finalité

Le volet social du développement durable concerne aussi les salariés. Selon Milton Friedman, prix Nobel d'économie, le but de l'entreprise est de « *faire du profit dans le respect de la loi* ». Il ne dit rien de la place que l'on doit donner à l'homme dans l'entreprise.

L'argent a été inventé il y a dix mille ans et, par rapport au troc, c'est un extraordinaire moyen de fluidification des échanges. Le problème, c'est que l'argent est devenu une finalité en soi. De même, l'entreprise, née il y a deux siècles, est un formidable outil pour réduire le coût des biens et services proposés aux consommateurs, mais nous en avons également fait une finalité en soi. Or, la seule finalité qui vaille n'est-elle pas l'être humain ? C'est en tout cas ma conviction. À mes yeux, l'entreprise doit être au service de l'être humain, et pas seulement des êtres humains que sont ses clients, mais aussi de ses salariés, dont elle doit assurer l'épanouissement individuel.

Celui-ci repose sur cinq conditions : la personne doit être autonome et responsable, être reconnue, se sentir utile, trouver du sens à son travail, participer avec ses collègues à l'œuvre commune. Si ces conditions sont réunies, ce sera positif non seulement pour l'épanouissement du salarié, mais également pour la satisfaction du client et donc pour l'entreprise.

J'ai été très marqué par l'ouvrage d'Isaac Getz, *Liberté & Cie – Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises* (2012). Cet auteur distingue les “entreprises comment” et les “entreprises pourquoi”. Dans les premières, c'est le patron qui explique aux salariés comment travailler. En cas de problème, des procédures sont mises en place. L'archétype de ce système est la fonction publique, caractérisée par une hiérarchie très forte, une absence d'autonomie des opérateurs et un système normatif basé sur les procédures. Dans les “entreprises pourquoi”, on part du principe que l'opérateur (quel que soit son poste dans l'entreprise) sait comment faire son travail et que le rôle du patron est simplement de donner la vision, c'est-à-dire le “pourquoi”, en laissant les équipes décider des voies et des moyens pour atteindre les objectifs.

Selon le sondage Gallup de 2009, seuls 9 % des salariés français sont activement engagés dans leur entreprise et 27 % sont activement désengagés, c'est-à-dire qu'ils agissent à l'encontre de la stratégie de l'entreprise. Imaginons que l'on passe de 9 % à 20 % de salariés engagés, voire à 30 %, comme c'est actuellement le cas aux États-Unis, toujours selon cette étude : l'entreprise deviendrait un véritable avion de chasse, avec une énergie incroyable qu'elle pourrait diffuser auprès de ses fournisseurs et de ses clients.

C'est là, à mon sens, que se trouve le cœur de notre métier d'entrepreneur : comprendre que l'épanouissement des hommes et des femmes qui font vivre l'entreprise est vraiment la source principale de performance et l'objectif premier à cibler, et que le chiffre d'affaires et la rentabilité n'en sont que la conséquence.

En cohérence avec les principes de l'entreprise libérée, nous n'avons chez nous aucune hiérarchie ni aucun contremaître, seulement un chef d'atelier. En vingt ans, nous sommes passés de trente-cinq à soixante-dix salariés, dont 12 % de personnes handicapées, soit deux fois plus que ce qu'exige la loi. Nous réalisons un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros, en croissance de 15 % en 2016, dont 1 million d'euros de bénéfice. Enfin, nous distribuons 25 % du résultat net avant impôt aux salariés, sous forme d'intéressement, deux fois par an. La moitié de cette somme est répartie entre tous les salariés à égalité, formule qui favorise les plus bas salaires, et l'autre moitié au prorata du salaire de chacun.

## Trois intra-entreprises

L'importance accordée à l'autonomie des salariés s'est également traduite par la création de trois intra-entreprises.

La première s'appelle Létol. Il y a cinq ans, Sophie Badot, l'une de nos techniciennes d'armurage, m'a dit : « *Éric, on vend du tissu au mètre, mais je suis convaincue que si on fabriquait des étoles ou des écharpes, ça se vendrait très bien. J'aimerais m'occuper de ce projet.* » Je lui ai donné carte blanche. Alors qu'elle n'avait aucune formation commerciale et que son métier consistait à pixéliser des dessins pour qu'ils puissent être tissés, elle vend désormais des étoles dans quatre cent cinquante boutiques réparties dans vingt-trois pays et elle a embauché sept personnes.

Les produits sont intégralement fabriqués en France, à part bien sûr le coton, qui est en revanche entièrement issu de l'agriculture biologique. Les colorants sont produits à quelques kilomètres de l'usine, le désencollage se fait avec du savon de Marseille, etc.

La deuxième intra-entreprise s'appelle Tonnerre de Belt et propose des ceintures tissées confectionnées dans des ateliers protégés.

La troisième, L'Indispensac, propose des sacs en fibres 100% recyclées, destinés à remplacer les sacs de courses en plastique, et également fabriqués dans des ateliers protégés. Leur impact environnemental est neuf fois moindre que s'ils étaient fabriqués en Chine dans un cycle de production classique. Un sac L'Indispensac a été remis à chacun des cent quatre-vingt-quinze chefs d'État qui ont participé à la COP21, et vous pourrez bientôt en trouver aux Galeries Lafayette.

## Vision collective et mission individuelle

Libérer un ingénieur, un cadre ou quelqu'un dont le métier est la création, c'est relativement facile. Mais que signifie libérer un opérateur à qui, dès la classe de troisième, on a expliqué qu'il était incapable de faire des études, que l'on a considéré pendant trente ans comme un simple exécutant, à qui il fallait montrer comment il devait faire son travail et qui était jugé inapte à trouver de nouvelles idées par lui-même? Ces personnes-là sont très abîmées dans leur estime d'elles-mêmes et, par conséquent, dans leur capacité à libérer leur potentiel.

Or, l'entreprise du futur est clairement une entreprise dans laquelle toutes les forces créatives, qu'elles soient manuelles, techniques, stylistiques, commerciales ou autres, entrent en résonance et tendent vers le même but.

C'est pourquoi une étape importante de notre transformation a été la construction d'une vision commune, destinée à la fois à focaliser toutes les énergies et à donner du sens à notre travail, pour que chacun d'entre nous ait envie de se lever le matin.

Pour construire la vision de LTC, j'ai commencé par composer douze groupes de travail de six personnes, en veillant bien à mélanger tous les métiers : je ne voulais surtout pas aboutir à la vision des tisseurs d'un côté, celle des créatifs de l'autre, etc. Les séances de travail duraient deux heures. Pendant la première demi-heure, je leur expliquais la démarche : « *Il faut réussir à formuler ce que seraient Les Tissages de Charlieu de vos rêves, l'entreprise dans laquelle vous voudriez travailler encore dans dix ou quinze ans, et dans laquelle vous aimeriez que vos enfants travaillent un jour.* » À l'issue de la discussion, chaque groupe devait se mettre d'accord sur les trois valeurs les plus importantes pour l'entreprise.

Quelques mois plus tard, j'ai réuni les douze porte-paroles des groupes de travail pour écrire ensemble la vision de l'entreprise, à partir des matériaux qu'ils avaient recueillis. Nous nous sommes répartis en deux groupes de six et, à ma grande surprise, le résultat a été presque identique dans les deux groupes, à quelques mots près : « *Ensemble et avec nos clients, épanouissons-nous dans la confiance, la bonne humeur et l'audace, pour perpétuer et développer nos savoir-faire textiles avec créativité, réactivité et compétitivité.* »

Une des porte-paroles, qui travaille au service comptable, m'a fait remarquer qu'il faudrait peut-être aussi trouver un slogan pour notre marque. Elle m'a confié qu'elle avait une idée à ce sujet, mais j'ai dû insister pour qu'elle nous livre sa proposition. Celle-ci a aussitôt été adoptée par le groupe : « *Tissons ensemble de jolis liens* ». En cinq mots et avec une force merveilleuse, elle avait résumé l'essentiel : nous sommes des tisseurs de fils, mais aussi des tisseurs de liens humains.

Une fois la vision établie, nous avons demandé à chaque service de définir lui-même sa mission et son plan d'action, conformément aux principes de l'entreprise libérée. Les mécaniciens régleurs ont commencé par répondre : « *Ben nous, on règle les métiers à tisser et puis voilà.* » Au fil de la discussion, ils se sont rendu compte qu'il était essentiel pour leur travail qu'ils s'entendent bien avec les tisseuses, sans quoi celles-ci risquaient de ne pas leur signaler les pannes, et qu'ils devaient aussi énormément communiquer avec les créatifs. En définitive, ils sont arrivés à l'idée que leur mission consistait à « *optimiser la production* », notion beaucoup plus large et riche que le seul réglage des machines.

De même, à la question « *Quel est votre métier?* » une dame qui était chargée de l'échantillonnage a commencé par répondre « *Mon métier, c'est de faire ce qu'on me dit de faire* ». Elle avait tellement peu confiance en elle qu'elle a ajouté « *Moi, je ne sers à rien* ». Or, son rôle est extrêmement important : elle doit non seulement envoyer les échantillons de tissus aux clients, en temps et en heure et sans se tromper, mais également les déposer chez l'huissier afin de protéger nos créations. Dans le cadre du processus d'écriture des missions de chaque service, elle a pris conscience, avec sa collègue, que leur travail était vital tant sur le plan commercial que patrimonial, puisqu'elles participent à la protection de ce qui fait l'essence même de l'entreprise, à savoir sa créativité. Elles sont aujourd'hui beaucoup plus fières qu'avant de leur métier. Quant à moi, je me suis rendu compte à cette occasion que, manifestement, je n'avais pas porté suffisamment attention à cette personne, depuis quinze ans que j'étais là, pour qu'elle puisse avoir une aussi mauvaise opinion d'elle-même et de son travail!

## Débat



### Les créatrices

**Un intervenant :** *Vous dites que vous ne fixez aucun objectif à vos créatrices et que vous n'exercez aucun contrôle sur leur travail. Dans ces conditions, quel est le moteur qui les anime?*

**Éric Boël :** Leur plus belle récompense est de savoir qu'un de leurs tissus a été vendu à telle ou telle grande centrale d'achat, par exemple à Zara. Cela représente à la fois la reconnaissance de leur talent et la satisfaction de se sentir utile pour l'entreprise et pour le client.

**Int. :** *Que se passe-t-il lorsque les clients ne sont pas satisfaits de l'une des créatrices? Cela peut-il conduire à une séparation?*

**É. B. :** C'est déjà arrivé, effectivement, et c'est toujours douloureux. Nous n'avons que dix clients et chacun fait travailler une ou deux créatrices à plein temps. Elles doivent être complètement en phase avec la culture et les attentes de leurs clients.

**Int. :** *C'est donc le client qui est leur véritable patron?*

**É. B. :** En effet. Je leur parle environ une fois par mois, tandis qu'elles discutent avec leurs clients trois fois par jour.

**Int. :** *À quelle périodicité viennent-elles dans vos locaux?*

**É. B. :** Certaines, presque jamais; d'autres, une fois par semaine. D'autres encore travaillent sur place et sont donc présentes tous les jours. Je les rencontre toutes, au minimum, à l'occasion des salons, qui ont lieu deux fois par an, ainsi que lors des réunions de distribution de l'intéressement, en février et en juin. Enfin, au mois de juillet, les salariés organisent une journée d'activités ludiques qui permet à la fois de ménager une respiration et de mieux se connaître.

## Les conflits

**Int.** : *Les relations sont souvent compliquées entre les créateurs, les fabricants et les vendeurs. Comment gérez-vous les éventuels conflits?*

**É. B.** : Pendant plusieurs années, nous avions une responsable de la création qui se chargeait de rencontrer les clients et qui distribuait ensuite le travail aux créatrices. Celles-ci n'intervenaient jamais sur les fiches techniques ni sur le calcul des prix. Du coup, elles imaginaient des tissus somptueux mais invendables, car trop chers.

Cette organisation a complètement éclaté. Désormais, ce sont les créatrices elles-mêmes qui fixent les prix avec les clients.

Je voudrais maintenant les inciter à concevoir des tissus plus faciles à fabriquer, mais c'est compliqué car nous ne pouvons mettre en place aucun système d'amélioration continue, dans la mesure où dès qu'un de nos produits plaît, il est imité par nos concurrents.

**Int.** : *N'existe-t-il pas de propriété intellectuelle dans le domaine textile?*

**É. B.** : Si, mais il suffit de modifier très légèrement le motif...

## Les tisseurs

**Int.** : *Vous dites que les créatrices sont sous la pression des clients. Qu'en est-il des tisseurs?*

**É. B.** : C'est la même chose. Quand Zara, la plus grande marque d'habillement au monde, nous commande 30 000 ou 50 000 mètres de tissu avec des délais impossibles à tenir, nous faisons ce que l'on fait toujours, et qui est souvent dangereux : on dit oui d'abord et on réfléchit après. Cela nous met parfois dans des situations terribles, mais nos équipes relèvent toujours les défis.

## La culture des start-up

**Int.** : *La culture d'autonomie que vous avez développée dans votre entreprise serait sans doute difficile à mettre en œuvre dans un grand groupe industriel. En revanche, elle me paraît tout-à-fait transposable à des start-up. Êtes-vous en contact avec certaines d'entre elles?*

**É. B.** : Le principe selon lequel, pour que quelqu'un soit efficace, il faut qu'il jouisse de la plus grande autonomie possible, est déjà bien connu des start-up et elles sont très nombreuses à fonctionner selon ce modèle. Des entreprises de grande taille s'y mettent aussi. C'est le cas, par exemple, de Michelin, groupe avec lequel nous échangeons très souvent.

Ce n'est certes pas facile pour les grands groupes, mais ce n'est facile pour personne, même pour nous, car toutes les entreprises libérées sont confrontées à des dérapages "Club Med" : la pause-café qui s'allonge exagérément, etc.

Or, une fois qu'on a fait le choix de l'entreprise libérée, il est délicat de taper sur la table (« *Maintenant ça suffit, vous allez retourner au boulot tout de suite!* »). On risque de briser la dynamique que l'on a cherché à mettre en place, où chacun s'investit parce qu'il le veut bien, comme dans un système associatif, et non parce qu'on l'y force.

## L'entreprise du futur

**Int.** : *Avez-vous commencé à numériser votre entreprise?*

**É. B.** : Nous avons lancé un projet Usine du Futur qui s'articule en quatre volets.

Le premier, que j'ai un peu évoqué, consiste à essayer de casser les cloisons physiques et surtout mentales entre les différents types d'intelligence (intelligence manuelle, technique, créative, de R&D).

Le deuxième concerne la mise en œuvre d'un système intelligent et auto-apprenant pour l'humidification des fibres, un facteur déterminant pour le rendement des métiers à tisser. Avec le soutien du ministère de l'Industrie,

nous avons lancé une expérimentation pour procéder à l'humidification au niveau de chaque bobine de fil, car le degré d'humidification souhaitable varie en fonction des différents types de fibre. Le logiciel est capable de remonter les informations sur le rendement et d'accroître ou de réduire automatiquement le taux d'humidification en amont.

Le troisième volet concerne le développement durable.

Le quatrième consiste à nous rapprocher plus encore de nos clients grâce au numérique. L'idéal serait que lorsqu'une styliste de Promod reçoit l'échantillon de tissu et veut modifier certains éléments, par exemple la couleur d'un des motifs, elle puisse le faire directement sur sa tablette et voir en temps réel la nouvelle version se fabriquer sur le métier à tisser.

## Le textile français face à ses concurrents

**Int. :** *Comment le textile français peut-il lutter face à ses concurrents asiatiques ?*

**É. B. :** Les tissus de grande série, comme la popeline de coton, ne sont plus fabriqués en France et, sauf surprise majeure, ne le seront jamais plus.

Notre recours est dans la créativité stylistique, mais aussi dans le développement des textiles du futur. Le textile étant simple à fabriquer, peu coûteux et léger, il est d'ores et déjà présent partout autour de nous (dispositifs médicaux, aéronautique, revêtement des routes...), ce qui en fait un fabuleux support de connexion à Internet. C'est ce qui a conduit Google à investir 300 millions de dollars dans le projet Jacquard by Google. Quant au MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), il a reçu une subvention de 200 millions de dollars, du temps du président Obama, pour avancer sur ces questions.

Il se trouve que l'Europe et, en particulier, la France ont une carte très intéressante à jouer en la matière. Notre pays n'est qu'en deuxième position, après l'Allemagne, pour les textiles techniques et après l'Italie, pour les textiles créatifs, mais c'est le seul pays qui est assez bien positionné sur l'ensemble des composantes des textiles du futur, qui devront être fonctionnels, créatifs, customisés, connectés et durables. Par exemple, l'impact environnemental d'un tissu fabriqué en France est divisé par deux ou par trois, en moyenne, par rapport à celui des tissus produits ailleurs.

Le textile est donc une industrie d'avenir, y compris pour la France. D'ailleurs, le nombre d'emplois du secteur, passé de six cent mille il y a vingt-cinq ans à soixante mille aujourd'hui, est en train de remonter.

## Les emplois

**Int. :** *Un agriculteur m'a expliqué qu'à l'époque de son père, vingt personnes travaillaient sur la ferme et que, grâce au progrès technique, lui-même est passé en quelques années de dix à deux employés seulement, toujours sur la même surface. Quelles que soient vos intentions humanistes, ne serez-vous pas contraint à réduire le nombre de salariés ?*

**É. B. :** Les plus grosses usines de tissus techniques de France comptent deux cents à trois cents métiers à tisser, contre huit mille pour leurs concurrentes chinoises, et elles emploient une personne pour vingt métiers à tisser, contre une pour mille en Asie. Face à cette situation, deux solutions peuvent être envisagées.

La première consiste à opter pour des tissus hyper-technologiques, quand nos concurrents chinois fabriquent d'énormes quantités de toile de tente ou de tissu pour sac à dos. C'est la stratégie choisie, par exemple, par le groupe Porcher Industries.

La deuxième, celle que nous avons privilégiée, repose sur la créativité et la customisation, en profitant des vingt siècles d'histoire et de culture de la France. Pour une raison difficile à expliquer, toutes les femmes, qu'elles soient chinoises, japonaises ou allemandes, apprécient les textiles français et italiens, et 80 % des marques de luxe mondiales viennent de l'un de ces deux pays.

## La dimension du cœur

**Int. :** *À mon sens, il n'y a aucun rapport entre le vrai et le bien, ou entre l'efficacité et l'amour. La morale ne trouve pas sa source dans la rationalité, mais dans la métaphysique. Je m'étonne qu'au cours de votre exposé, vous n'ayez*



*pas fait mention de votre foi chrétienne, qui me paraît être votre moteur fondamental. Je sais qu'il y a de l'impudeur à aborder ces questions-là, mais j'aimerais que vous nous disiez ce qui vous pousse à consacrer une telle énergie à rendre les gens heureux. Je ne crois pas que ce soit un objectif de réussite industrielle.*

**É. B. :** Je suis effectivement chrétien et je ne vois aucune impudeur à en parler. J'ai été baptisé très jeune, puis j'ai tout laissé tomber à l'âge de 15 ans, avant de retrouver la foi il y a une vingtaine d'années, et avec plus de force depuis dix ans.

Cela dit, c'est surtout le livre d'Isaac Getz, *Liberté & Cie*, qui m'a ouvert les yeux. Comme je l'indiquais tout à l'heure, je me suis beaucoup interrogé, dans les débuts, sur le sens qu'il y avait à fabriquer du tissu. La perspective de gagner de l'argent n'était pas un moteur suffisant pour moi. J'en étais arrivé à l'idée que c'était quand même une noble tâche que de préserver des savoir-faire ancestraux et de permettre aux gens de vivre dignement de leur travail.

Le livre d'Isaac Getz m'a aidé à comprendre que l'entreprise pouvait aussi aider les gens à s'épanouir. Chacun connaît l'histoire de ces trois tailleurs de pierre, à qui l'on demande ce qu'ils font. Le premier répond « *Je taille des pierres* », le deuxième « *Je gagne ma croûte* », et le troisième « *Je construis une cathédrale* ». Si l'entreprise a le pouvoir d'aider les gens à s'épanouir, ce serait bête de ne pas aller dans ce sens! D'autant que, contrairement à vous, peut-être, je pense que cela peut être bon non seulement pour les individus, mais également pour l'entreprise. Il ne fait aucun doute que le troisième ouvrier taillera des pierres de meilleure qualité que ceux qui ne trouvent aucun sens à leur travail et ne sont motivés que par le salaire.

Ce que j'appelle la dimension du cœur, c'est-à-dire l'envie d'aider les autres à s'épanouir, me paraît universelle, que l'on ait des convictions chrétiennes ou non. Je me souviens d'un proverbe bouddhiste selon lequel « *si tu cherches ton propre bonheur, tu ne le trouveras jamais. Si tu cherches le bonheur des autres, tu trouveras le tien* ». Cela pourrait tout à fait être une formule chrétienne.

Quant à ma foi, elle me donne sans doute la capacité à voir l'avenir de façon sereine, tout simplement parce que je sais que la seule question que je me poserai, lorsque viendra le moment de partir et que je regarderai en arrière, sera : « *Est-ce que j'ai essayé de faire du bien à mes compatriotes, des choses qui les aident à s'épanouir?* » C'est le seul critère important à mes yeux.

**Int. :** *Votre discours et votre comportement sont-ils acceptés et compris par vos confrères, vos clients, les représentants syndicaux? Font-ils des émules?*

**É. B. :** Ce discours passe très bien auprès des entrepreneurs chrétiens, car la pensée sociale chrétienne accorde beaucoup d'importance à la notion de subsidiarité, qui est très proche des principes de l'entreprise libérée. Cela dit, beaucoup de patrons continuent à craindre que la libération de leur entreprise ne la conduise à l'anarchie...

Quant aux clients ou aux syndicalistes, les uns et les autres sont habitués, voire formatés, à des rapports de force très violents. Je constate cependant que lorsqu'on leur parle le langage du cœur, ils baissent la garde et acceptent de fonctionner un peu différemment. Cela vaut même pour des acheteurs de supermarché, qui sont pourtant de vrais "tueurs".

Est-ce que notre rêve à tous, finalement, ne serait pas de travailler dans une entreprise où l'on se ferait profondément confiance, où le lien humain ne serait pas toujours basé sur une contrepartie, où l'on s'aiderait mutuellement à mettre en œuvre ses talents respectifs, où l'on serait capable de se pardonner réciproquement quand on fait une erreur, où chacun serait vraiment attentionné envers ses collègues, ses clients, ses fournisseurs?

Et est-ce que construire des entreprises de ce type est vraiment hors de notre portée? Qu'est-ce qui nous empêche de le tenter?

**Int. :** *Cette philosophie n'est-elle pas d'autant plus facile à appliquer que les temps sont durs?*

**É. B. :** Quand les temps sont très durs, l'entreprise peut être amenée à licencier, y compris des personnes qui ont fait de leur mieux et qui n'y sont pour rien, ce qui est une situation vraiment épouvantable.

D'un autre côté, on peut espérer que si l'on parvient à mobiliser l'énergie de chacun, l'entreprise doit pouvoir s'en sortir quelle que soit la conjoncture, parce que cela la rend tellement réactive et agile qu'elle trouvera toujours sa place sur le marché.

■ Présentation de l'orateur ■

**Éric Boël** : Dirigeant des Tissages de Charlieu ; également président d'UNITEX (Union interentreprises textile Lyon et région, adhérente de l'Union des Industries Textiles) et d'Altertex (association dont le but est de stimuler le développement durable dans l'industrie textile française), il est convaincu que l'entreprise peut et doit être un support d'épanouissement de l'être humain.



---

Diffusion février 2018

---