

**LA PRISE EN COMPTE DU TERRITOIRE DANS  
L'ANALYSE STRATEGIQUE.  
LE CAS DE L'INDUSTRIE DU TAPIS DANS LE SUD  
DE LA FLANDRE OCCIDENTALE**

**ANNEXES**

Thèse nouveau régime en sciences de gestion  
soutenue et présentée publiquement par :

Philippe VAESKEN

**JURY :**

**DIRECTEUR DE RECHERCHE :**

Monsieur Alain DESREUMAUX, Professeur des Universités, Université des Sciences et Technologies de Lille.

**RAPPORTEURS :**

Monsieur Pierre LOUART, Professeur des Universités, Université de Toulouse 1.

Monsieur Robert PATUREL, Professeur des Universités, Université Pierre Mendès-France, Grenoble.

**SUFFRAGANTS :**

Monsieur Christophe BENAVENT, Professeur des Universités, Université des Sciences et Technologies de Lille.

Monsieur Bernard PECQUEUR, Maître de conférences, Université Pierre Mendès-France, Grenoble.

## ANNEXES :

## SOMMAIRE

	Page
Annexe 1 : Entretiens	3
A1 : Grandes entreprises familiales "Volume"	4
A2 : Grandes entreprises familiales "Niche"	18
A3 : PMI familiales "Niche"	39
A4 : PMI familiales "Volume"	66
A5 : Organismes de formation initiale	76
A6 : Organismes de formation continue	84
A7 : Pouvoirs Publics	102
A8 : Fournisseurs et sous-traitants	112
A9 : Structures d'accompagnement	120
Annexe 2 : Variables du système MICMAC	135
Annexe 3 : Fiches d'identification d'acteurs	148
Annexe 4 : Relations des acteurs par rapport aux objectifs du système	170
Annexe 5 : Élévation en puissances de la matrice MICMAC	186
Annexe 6 : Classement en puissances des variables influentes du système	199
Annexe 7 : Classement en puissances des variables dépendantes du système	204
Annexe 8 : Étude sectorielle de la manufacture du tapis (source : FEBELTEX)	206

## Annexe 1 : Entretiens

### A1 : Grandes entreprises familiales "Volume"

- BEAULIEU REAL P. 5
- BEAULIEU WILSBEKE P. 10

## BEAULIEU REAL

Mr. D.

Le 02/10/97

D : Ce site appartient au groupe Beaulieu, un groupe de sociétés, Beaulieu Kruishoutem, qui a des sociétés bien diversifiées, on a tant de la polymérisation, une société de production uniquement, qui ne fait pas la commercialisation, et qui produit, en même temps que les granulés en polyamide, les fils polyamides qui sont utilisés comme matière première dans le tapis tufté. Il y a une division de Inseting et de twisting. C'est la société Beaulieu Nylon. L'autre société c'est Beaulieu Trading, c'est une société de tissage de tissus d'ameublement, donc on a dans le groupe deux sociétés qui font ce type d'activité, celle-ci et une autre en Australie. On peut dire de cette société d'ameublement qu'elle est intégrée verticalement dans ce sens ou elle a sa propre préparation. On fait du tissage et de la finition de tissu. Donc tout est fait à l'intérieure de la société. Troisième activité, c'est l'aiguilleté, c'est en fait une activité assez importante pour le groupe et pour le site. On part des granulés en polypropylène, on produit nous même la fibre, et elle est travaillée dans un tapis aiguilleté, qui part dans le monde entier sur différents marchés, sous différentes formes. Autre activité aussi, c'est un tissage de polypropylène pour les tapis de support pour tufter la moquette. Là on a une grosse production de tissage, on part des granulés polypropylènes, on fait l'extrusion, on fait nous même les membranes des tapis, et après elles sont tissées pour arriver à un tissu finalement de bandes de polypropylènes. Ce tissu est soit utilisé dans le domaine purement tapis tufté, soit, une activité où on est minoritaire, mais où on se promène, c'est l'agro-culture.

A côté de cela, on a une usine qui se trouve en Afrique du sud, qui produit une gamme de produits tant en fibres qu'en fils polypropylènes polyamides, et qui produit des tapis tuftés et aiguilletés, tout cela pour le marché local, sud Africain plus les pays à proximité. On est aussi orienté vers l'Australie et l'Amérique du sud.

" On a fermé la société qui produisait des tapis de bain.

P.V. : Éléments de proximité.

D : Cela ne nous apporte plus aucun avantage, sauf la connaissance qui est acquise et l'expérience qui est acquise dans la production de l'aiguilleté, mais qui est présente ici

dans la société. On peut prendre le tout, on prend les gens avec, et on peut se mettre dans d'autres sites. Le problème c'est le problème humain, le problème d'expérience. Finalement les machines peuvent être vendues et sont vendues aussi dans d'autres endroits du monde, mais nous finalement avec Beaulieu Réal on a une stratégie de croissance et de spécialisation dans le domaine de l'aiguilleté, et des croissances essentiellement géographiques, c'est à dire, être présent dans tous les marchés du monde.

L'entreprise regroupe 250 salariés, cela varie selon les périodes parce qu'on fait une activité qui demande encore pas mal de main d'oeuvre, c'est à dire on fait aussi des commandes pour des clients, on fait des coupes de tapis dans des petits formats, qui sont utilisés soit pour en faire des tapis auto, soit vendues telles quelles dans les grandes surfaces comme paillasons. Si il y a une commande d'Aldi qui demande 2 millions de petits tapis, alors là on a besoin de main d'oeuvre. Les machines ne sont pas automatisées à 100%. On a dans la région entre 0 et 35 ouvriers intérimaires, c'est une politique de notre société d'avoir une flexibilité au niveau des ouvriers. Dans ce secteur, nous n'avons pas de travailleurs à façon, dans le domaine de tissage d'ameublement, oui. Cela existe toujours dans la région. Dans le tapis tissé, il y en a eu beaucoup, beaucoup ont disparus, il y en a qui restent.

P.V. : Éléments de l'environnement importants.

D : Nous, on est pas mal préoccupé par l'environnement dans ce sens qu'on a notre propre système d'épuration d'eau, on en a deux, une unique et spécifique à Réal, et une autre qui est spécifique à Beaulieu Nylon. Beaulieu Trading utilise celle de Réal.

D'un autre côté économique, finalement dans la région on est pas très bien placé car l'emploi ou le chômage est faible, surtout dans ces régions autour de Courtrai. Ce n'est pas toujours facile de trouver les ouvriers nécessaires, la main d'oeuvre qualifiée. Pour l'aiguilleté, c'est difficile dans ce sens que il n'y a pas beaucoup de producteurs d'aiguilleté, il y en a un autre avec lequel on s'entend bien, et on va pas se piquer des gens d'expérience. C'est aussi une société issue de la famille DeClerck. D'un autre côté, c'est purement de la formation interne. C'est acquis par expérience. Il y a peu de formations à l'école pour faire de l'aiguilleté, c'est différent du tissage. En tissage il y a des formations, mais ce qu'on voit de nos jours, c'est que quand on va chercher des ingénieurs textiles, ou des diplômés en textile, il n'y en a que six qui sont sortis cette année, en production textile, et huit pour la teinturerie, en ennoblement. Donc relativement ridicule. Courtrai, c'est la même chose, c'est difficile de trouver, surtout dans le tissage des ouvriers qualifiés. Il y a une pénurie globale dans la région car il y a

un taux de chômage relativement bas. Il y a un désintérêt pour le métier de tissage en particulier, car l'aiguilleté cela a relativement peu à voir avec le textile, le tissage. Cependant, l'aiguilleté subit l'image négative du secteur textile.

P.V. : Relation avec l'environnement économique.

D : On a peu de relations avec le secteur. On fait partie de FEBELTEX, mais on est pas très actifs, dans ce sens qu'avec l'aiguilleté on vit notre propre vie, nous jouons une stratégie d'expansion géographique, donc Réal est connu dans le monde entier comme un spécialiste de l'aiguilleté, et je crois qu'on est le numéro un. Je ne connais pas de sociétés qui fait plus de chiffre d'affaires que nous, j'en connais qui font plus de mètres carrés, mais dans des qualités inférieures. La qualité est importante chez nous, c'est à dire qu'on est certifié ISO 9002, depuis un an maintenant. Donc on a largement crié cette image, auprès de la clientèle, des ouvriers et des employés. C'est pas seulement une image, c'est une mentalité d'être conscient de la qualité. Si on vend un tapis à 35 FB, le tapis doit être bon. Même si le prix est donné, le tapis doit être bon, d'une certaine qualité, par exemple on a un créneau de ventes qui est les grandes foires. Ces gens là, ils veulent un tapis parfait pour six Francs Français. Il faut avoir l'expérience de faire un tapis à ce prix là qui va durer 5 à 6 jours. Ce sont des produits à durée de vie courte.

P.V. : Mentalité et famille.

D : Dans notre entreprise spécifique, Beaulieu Réal, il y a une mentalité Flamande qui est là, qui est importante, on va pas trop discuter, on va faire. C'est bon, d'un autre côté, je crois que la famille DeClerck, cela existe un peu, mais pas tellement. Il y a un relais qui est pris par des responsables de sociétés. Cela diffère beaucoup de sociétés en sociétés, si on voit Réal, on a un management qui est assez solide et qui a fait en sorte que c'est une société à succès. On a toujours aussi essayé d'avoir un niveau d'employés assez haut. On a toujours des personnes issues de l'université, sciences économiques, dans l'usine même. On a des ingénieurs industriels ou ingénieurs civils au niveau universitaire Belge. Donc c'est une politique depuis bien des années, et il faut voir que cela apporte le succès "à long terme.

Il y a un système hiérarchique limité, moi je m'occupe du groupe de Stéphane Collard, qui est président du groupe, et qui réside en Afrique du sud, et moi je m'occupe de ces quelques sociétés, plus particulièrement de Trading et de Réal, Mr DE. s'occupe plus spécifiquement de matières premières Nylon et poly weals, et moi même je suis responsable de tout ce qui est financement du groupe, consolidation du groupe. Plus

spécifiquement, dans chaque entreprise, on a un responsable ventes, un responsable production logistique, et un responsable financier, à un niveau comptabilité générale. C'est ce qui est en place dans les usines, il n'y a pas de directeur général. La direction générale, c'est DE. et moi même. Ce sont des structures assez plates et horizontale. Le groupe le plus important qui est en production et en logistique a, je crois, 5 à 6 personnes. C'est la structure que l'on a dans ces quatre sociétés.

Ces structures recherchent des relations très directes et de la flexibilité, il faut réagir à tout ce qui se passe à tout ce qui bouge de façon très rapide.

P.V. : Évolution du secteur.

D : Je fait une différence entre le tissage, l'aiguilleté et la production de fils. Ce sont des futurs très différents. L'aiguilleté, on voit une évolution. Il faut prendre nos parts de marchés dans de nouvelles régions géographiques, essayer d'augmenter dans les régions existantes. C'est un marché encore en croissance, dans ce sens que on introduit des nouveaux produits et des nouveautés. Par exemple en Amérique latine ou dans le Far Est. En Europe, on voit qu'il n'y a que des marchés en maturité. La croissance est à prendre avec les opportunités aux États Unis, avec le dollar certainement, et avec certaines "mergers" qui se font aux États Unis entre deux grandes sociétés de production qui approvisionnent d'autres sociétés de distribution. Cela donne des opportunités pour vendre. Géographiquement on va chercher dans ces domaines et descendre nos parts de marchés au niveau de l'Europe.

Beaulieu of América est implanté aux USA, avec une production d'aiguilleté très limitée. Donc pour l'aiguilleté, croissance géographique et essayer de trouver des nouveautés au niveau de l'aiguilleté, de nouveaux produits qui permettent la maintenance du marché en Europe. Le tissage d'ameublement, si l'Europe va bien, le tissage ira bien. On est très dépendant de l'économie en générale en Europe. En ce moment, l'Angleterre fonctionne bien, l'Allemagne c'est un désastre. Les gens ne dépensent pas d'argent pour les sofas, les fauteuils. La manière de dépenser l'argent par les consommateurs est très différente. " S'il y a un excès, il préfère le donner à un voyage, aux loisirs, mais pas pour son intérieur. Une fois qu'il y a un petit extra qui est là, comme c'est le cas en Angleterre, l'économie va bien, on a des renouvellements d'intérieurs. Les pays Scandinaves, en ce moment, fonctionnent bien aussi. Pour la France, on voit que le créneau de notre produit est un peu trop élevé. On va plutôt dans des styles de tissus importés du Far Est,

imprimé, coton,... avec un niveau d'ameublement qui est renouvelé régulièrement avec du très bon marché. Nos tissus sont des Jacquards, donc des marchés assez restreints.

P.V. : Schéma.

D : Nous avons des relations avec CENTEXBEL, on travail avec sur des produits ou sur des nouveautés. FEBELTEX, au niveau d'organisation de foires, on fait un peu de Lobbying avec eux, pour changer quelque chose dans les foires en Europe.

Pas de relations avec les organisations de formation initiale. Avec COBOT, oui, des formations en internes, des cours spécifiques sur toute la formation ISO, au niveau des ouvriers et des employés. Vorming Institut, de temps en temps pour des cours sur ordinateurs. Pas de fabrique de métier à tisser local, nos produits sont Italiens ou Suisses. Pas de contact avec Van de Wiele. Au niveau des tissages, on essaye de travailler avec des filateurs, aussi avec certaines teintureries...

Nous sommes une entreprise qui a peu de relations avec son environnement immédiat. Un groupe international qui a sa propre vie. On est implanté dans certains coins du monde. On a déjà pensé à se délocaliser dans d'autres coins du monde.

En défaveur de l'environnement immédiat, il y a le contrôle de gestion, en faveur, il y a le fait que les transports en container sont moins chères, mais c'est pas cela qui va augmenter le coût de façon phénoménale, mais en plus, il y a le fait aussi que le coût de la main d'oeuvre dans l'aiguilleté intervient quand même très peu. C'est des gros investissements qu'il faut faire, dans les nouvelles techniques, c'est être à jour avec les nouvelles techniques ou avec l'évolution de la technique dans ce domaine. Je crois que là on a ce qu'il faut, on est "state of the art up to date" dans le matériel de production qui est en place. On pourrait le mettre ailleurs dans le monde, il faut voir le sens que cela a. Pour avoir le sens il faut aller vers des marchés très protectionnistes, très protégés, comme c'est le cas en Amérique du sud, au Brésil, c'est un gros pays où l'importation de tapis est maintenant devenue presque impossible. Avec des limitations des autorités locales, tarifs douanier et d'autres actions pour protéger les quelques producteurs locaux qu'il y a, qui font des qualités inférieures, mais qui sont locaux et qui ont une préférence pour les "autorités.

Là on était présents, mais on s'est fait éjecter. Il n'y a rien à faire.

P.V. : Trois points essentiels dans la gestion des entreprises de ce secteur.

D : Pour nous, c'est d'abord le volume de production qui est important. La capitalisation qui est nécessaire pour avoir des volumes. Nous travaillons en continu car c'est important à cause de la capitalisation.

Il y a une bonne stratégie de marketing produit et de bien diversifier et de bien canaliser les créneaux de distribution dans lesquels on veut être, et d'abandonner ceux qui ne sont pas de notre métier. Un recentrage sur notre métier qui est l'aiguilleté, le tapis bon marché, vraiment orienté sur certains domaines, nous c'est l'automobile, pas directement avec les constructeurs, mais avec les gens qui travaillent pour les constructeurs, les "Wholesalers", carpetland et les bricomarchés, c'est un créneau spécifique pour les petits tapis, les paillassons. On travaille aussi avec la grande distribution, Carrefour en Allemagne, et aussi les foires commerciales. On est surtout là dedans, et même les grossistes de tapis sont devenus moins importants pour nous. Nous avons une gamme de produits étendue mais canalisée vers quatre créneaux de distribution.

L'intégration verticale, depuis deux ans nous produisons nous même notre fil. On est à 100% self-supporté maintenant.

P.V. : Point important.

D : Dans l'aiguilleté, il y a toujours une incertitude de savoir se qui se passera quand il y aura l'Euro, comment il se comportera vis-à-vis du dollar. Il y a là des évolutions moins bonnes qui pourraient être exclues du marché dollar. A ce moment là il faut déplacer une partie de la production hors de l'Europe, dans un pays dollar. L'évolution des devises est très importante pour nous. Notre vente hors de l'Europe est très importante, on a 1% du CA en Belgique et 40% hors de l'Europe.

La gamme de produits de notre usine d'Afrique du sud est de moins bonne qualité.

## BEAULIEU WILSBEKE

Mr. L.

Le 29/09/97

P.V. : Présentation.

L : Je vais commencer par la partie historique, au niveau de la création des entreprises textiles et du développement. Il y a une quarantaine d'années, c'était ici une région principalement agricole avec des fermes assez importantes bourgeoises qui s'étaient concentrées sur l'industrie du lin et ces gens ont voulu investir dans d'autres types de produits. Généralement le lin était revendu à des intermédiaires qui étaient eux même employés par l'industrie textile. Ils ont voulu sauter des étapes et transformer directement leurs matières premières. Dans un premier temps pour faire plutôt des produits de tissu d'ameublement , le fait est qu'ils se sont retrouvés certains à développer le textile et ils ont investi dans des métiers à tisser et ils sont partis vers les tapis, et dans la même région, dans le même village, il y en a qui ont pris une direction toute autre, le bois aggloméré, c'est exactement la même origine, le lin. Les matières premières sont les même, le bois aggloméré c'est aussi des déchets de lin. Ce sont aussi des gens qui avaient de l'argent et qui ont investi. Il y en avait un qui a commencé et les autres ont copié. Dans la région ici il y avait aussi énormément de tisserands à domicile, l'avantage des tisserands à domicile, c'est qu'avec un tout petit investissement on pouvait acheter un métier à tisser chez soi, dans sa grange, et utiliser ses propres matières premières. Le groupe Beaulieu et d'autres groupes textiles ont été les premiers avec d'autres à essayer de rassembler ces ouvriers à domicile, parce que le tapis n'était pas terminé et eux achetaient ce tapis semi-fini et le transformaient dans sa phase finale, c'est à dire mettaient le dossier et aussi ce qui était l'emballage et tout ce qui venait avec cela, c'est à dire la commercialisation, le développement de marchés... Donc, la grande force de la croissance rapide du textile dans cette région ci, c'est qu'ils ont pu devenir très grand sans investissement dans le sens ou c'était les ouvriers à domicile qui investissaient eux même, alors qu'acheter une ligne de finition cela ne coûtait pas vraiment très cher. Donc ligne de finition, stockage et commercialisation. Mais par contre, il y avait 30 à 40 personnes qui avaient eux investi leur argent. Je crois que même dans les années 90 qui étaient des années de gros volumes, dans le tapis tissé, chez nous on avait l'équivalent de

80 métiers à tisser, mais il n'y en avait qu'une trentaine chez nous, les autres étaient à domicile. Les deux tiers des investissements en métiers, qui était l'investissement le plus coûteux, n'étaient pas fait chez nous. Suite à cela, le groupe Beaulieu, Balta ou autre avaient des marges importantes, et avaient en permanence des bénéficiaires à réinvestir et ils ont réinvesti. C'est un peu la culture Flamande, ils ont continué à vivre de la même manière et ils ont réinvesti. C'est pour cela qu'ils se sont diversifiés en amont et en aval, et Beaulieu particulièrement en amont, en parallèle vers le tapis tufté et ensuite en amont, vers le fil et les granulés pour faire le fil que ce soit en Nylon ou en polypropylène. Beaulieu a une unité de chips à Dunkerque.

Je dirais que la particularité c'est que le tapis, c'est cette région qui a essayé de démocratiser un produit qui était encore très coûteux il y a encore 30 ou 40 ans. On en a fait un produit de base, très bon marché, notamment Beaulieu car il s'est spécialisé dans les produits très peu coûteux. On a pas chez nous de gammes hautes, mais c'est plutôt des produits bon marchés pour des maisons ouvrières.

C'est aussi parce que l'ensemble du groupe BEAULIEU a été créé par Roger DeClerck, le père des six enfants, qui garde toujours un oeil sur la société, mais je ne pense pas que les décisions viennent encore de lui, mais il a toujours voulu aller vers la production de masse et cela fait que les prix ont baissé, il a toujours opté pour la quantité.

Je pense qu'ensuite, la politique de R.D. a été de mettre les sociétés qui produisaient, d'abord il ne voulait pas tout concentrer en une seule entreprise, mais dès que la société avait une taille de 200/300 ou 400 personnes, il arrêtait la croissance et il en construisait une autre. Est ce qu'il induisait déjà une notion de rendements d'échelle? Mais en tout cas, il a bien vu cet effet de taille. Et il recommençait une autre entreprise avec les mêmes produits, la même gamme, les mêmes dessins, les mêmes clients, les mêmes marchés. Il mettait les mêmes sociétés en concurrence, et en même temps, il y avait d'autres sociétés à l'extérieur qui étaient en concurrence.

Je crois qu'il pensait que mettre les sociétés en concurrence avait un impact négatif sur les prix, mais cela avait un effet sur le dynamisme de la croissance du groupe, et je pense que les différentes sociétés se connaissent bien. La concurrence est plus une concurrence de marchés que d'individus, car ce sont les mêmes individus qui vont boire leur bière le vendredi soir que ce soit avec le groupe Beaulieu qu'avec le groupe Balta. Et entre familles il y a des rivalités très fortes.

Ici c'est une des plus grosses, car on est la société où tout a commencé, et ensuite on a trois types de productions tout à fait différents, normalement chaque unité a un type de production, on fait du tufté (250 personnes), du set de bain (100 personnes), et une

petite unité de tissage qui avait 300 personnes où on a complètement arrêté une grande part de l'activité l'année dernière (80 personnes). Ici on a encore 365 ouvriers et 80 employés, plus parce qu'on a trois types d'activités différents que parce qu'on veut atteindre ce type de taille. La direction est scindée ici entre les sets de bain et le tufté.

Jusqu'en fin 80, on était dans un marché demandeur, tout ce qu'on produisait sortait, et l'ensemble des décisions stratégiques de Beaulieu était de savoir quelles sont les machines que l'on va acheter, jamais de savoir sur quels marchés on va vendre nos produits. L'objectif c'était produire, produire, et de fait tout ce qu'on produisait était vendu. Et ils ont en permanence réinvesti l'ensemble des bénéfices en nouvelles machines. Jusqu'au jour où ce n'était plus le marché qui était demandeur, mais le problème s'était d'écouler sa marchandise. Depuis 75 jusqu'en fin 80 il y a eu en permanence des marchés qui ont ouvert leurs portes, qui ont permis d'écouler l'ensemble de la production. On n'a jamais pensé qu'un jour le monde n'ait plus de portes à ouvrir, il y a eu de fait le Middle East qui était demandeur dans les années 80, et après il y a eu le mur de Berlin qui s'est ouvert, fin 87/88/89, l'Allemagne s'est ouverte et on a vendu énormément dans les pays de l'est, et enfin 91/92/93 la Russie, on a écoulé des millions de m<sup>2</sup> pour l'ensemble de la région, et tout à coup, les marchés ont été saturés et en 95, du jour au lendemain, la vente dans ces pays est tombée de 50%. Comme on a une production qui est faite pour le rendement et on n'était pas prêts à avoir un rythme de 80%, il y a eu un tas de faillites auprès des entreprises qui n'avaient pas les reins assez solides. Cela a vraiment été subite et il y a eu un tas de grosses faillites, les conditions étaient à 30 jours puis 60, et comme le marché n'était plus demandeur, on a donné des conditions beaucoup plus importantes, les clients demandaient des prix plus bas, on voyait qu'on ne vendait plus. Pendant un an ou deux, le marché ne s'est pas arrêté, mais les marges se sont dégradées de plus en plus, au niveau des prix, des conditions de paiement. Le marché s'est cassé et il y a eu un effet pervers, non seulement on ne vendait plus, mais on n'était pas payé pour ce qu'on avait en encours, avec des niveaux de crédit de 90 jours et plus. Je pense que cela a fait que beaucoup de sociétés se sont restructurées. Nous, à l'époque, on travaillait en 5 équipes, l'ensemble de ces équipes constituait des frais fixes, et nous on a décidé de se restructurer. Il faut savoir que c'était beaucoup de tapis tissés qu'on exportait vers la Russie, et c'est surtout ce tapis tissé qui du jour au lendemain s'est arrêté. Nous on a gardé du tapis tissé en pleine largeur, parce que on fait du tapis tufté en pleine largeur, et la méthode de commercialisation n'est pas dépendante que se soit du tissé ou du tufté, mais que ce soit de la pleine largeur. Ce sont les mêmes représentants qui commercialisent notre gamme de produits. A la même

époque on avait commencé une activité de production à Bergue en France, et en même temps le marché s'est effondré donc on a arrêté et on a rapatrié les machines.

P.V. : Tisseurs à façon.

L : Il n'y a plus beaucoup de tisseurs à façon car c'est assez difficile pour eux de survivre, il y a eu en 1990, plus ou moins, un des leaders en métiers à tisser qui a développé un nouveau modèle de métier qui produit trois fois plus rapidement, c'est à dire trois fois moins de main d'oeuvre. Les tisserands qui pouvaient investir au préalable sont désormais dans l'incapacité.

P.V. : Baisse des 50% des marchés des pays de l'est.

L : Je crois que c'est le fait que quand on ouvre un marché, là bas contrairement à ce que l'on pense, là bas ils avaient de l'argent. Le rouble avait encore une valeur importante. Il y a un tas de gens qui avaient les moyens et qui voulaient acheter. Donc on a écoulé. Au début, l'acheteur ne connaissait pas les prix, on vendait beaucoup avec de grosses marges, on achetait des métiers. En même temps, l'acheteur est devenu plus malin, les marges diminuaient, jusqu'au jour où les marges devenaient trop petites et les gens achetaient moins. Cela s'est fait sans que personne ne s'en rende compte. Parce que l'avantage d'avoir 30 à 40 PME cela a permis que les gens restent en concurrence, mais aussi cette concurrence fait baisser les prix et d'autre part, à mon avis ces entreprises étaient gérées comme des PME, avec aucune stratégie à long terme, tant au niveau des investissements qu'au niveau d'études de marchés... Personne n'a rien vu venir. Généralement, l'ensemble de la direction des entreprises est faite par des locaux au sein d'une entreprise familiale, et ils sont devenus directeurs de l'entreprise simplement parce qu'ils habitaient le village. C'est une erreur. Ce sont des PME qui sont gérées comme des entreprises agricoles. Mais certains ont changé et se sont adaptés, mais beaucoup sont restés traditionnels. Cela n'a pas que des inconvénients, il y a aussi de avantages, les frais fixes sont beaucoup plus faibles, on a une plus grande flexibilité, mais d'un autre côté on ne connaît pas le marché, on ne sait pas où on va.

P.V. : La proximité des entreprises.

L : Au niveau des avantages, personnellement je ne pense pas que la géographie ait un rôle quelqu'il soit dans ce domaine là, la géographie, c'est à dire l'accès aux transports. Cela a un petit rôle, mais plus faible qu'on ne le pense. Aujourd'hui, on peut très bien

acheter un camion de 20 tonnes de matières premières, le fournisseur éloigné vous fera le même prix que le fournisseur de proximité. Parce que sinon il ne vendra pas ses granulés et c'est lui qui va manger la différence. Ca c'est pour la plupart des petites entreprises, mais pour les plus grosses comme nous cela a peut être un rôle un peu différent car on produit nos propres granulés et là c'est nous qui recevons le bénéfice ou c'est le fabricant de granulés, mais cela reste le groupe.

Sinon, 1/3 de nos ventes se fait en Angleterre et 1/3 en Allemagne. Évidemment, la Belgique, on est bien placé pour vendre dans ces deux pays. On pourrait se trouver à Calais ou à Liège, ce ne serait pas une très grosse différence.

Je pense que la chose la plus importante, c'est qu'on a de plus en plus besoins d'ouvriers spécialisés au niveau des métiers à tisser, les nouvelles machines à tufting sont de plus en plus compliquées, informatisées, et le fait d'avoir dans la région une main d'oeuvre qui a quelques années d'expérience dans le textile, cela nous permet d'avoir plus facilement de la main d'oeuvre expérimentée. A côté de cela on utilise certains organismes de formation qui se sont développés tout autour de nous pour former le personnel dans le domaine textile, à coût réduit ou à coût nul, si on était situé à 50 Km d'ici, on n'aurait pas cette facilité là. De fait on utilise les formations, on a des contacts avec FEBELTEX et autres, et on a une main d'oeuvre plus facile, il y a un effet d'apprentissage.

Extérieur au groupe Beaulieu, il n'y a pas de relations interentreprises, et on en a très peu à l'intérieur du groupe Beaulieu à notre niveau, mais ils en ont à un niveau plus élevé dans le sens où on est tous rattaché à un même centre de coordination. Il y a des synergies qui se font et qui sont fondés sur les avantages d'être un groupe. Au niveau des achats de matières premières, on a des contrats d'achat de groupe avec des fournisseurs importants. Nos fournisseurs de matières premières sont dans le groupe, le reste est acheté à l'extérieur.

Il y a une intégration au niveau des achats. C'est pas non plus bon d'avoir qu'un seul fournisseur.

On ne négocie plus nos prix, on fait nos provisions de besoin et c'est la centrale qui se charge de l'achat. Par contre sur le terrain, sur la vente, il n'y a plus d'amis. Cela n'empêche pas qu'il y ait des procès entre des entreprises du groupe.

" P.V. : La concurrence.

L : Je vais parler pour nous uniquement. D'abord, nos plus grands concurrents, sont ceux du groupe qui ont la même gamme de produits que nous. Sinon, il y en a 3 ou 4. Il y a Balta, Associated Weaver, Lano, Nelca, ..., les plus gros c'est le groupe. Dans le tapis tissé par exemple, le plus gros concurrent, c'est pas le groupe, c'est l'extérieur. Il

reste encore quelques tisserands à domicile qui sont devenus plus gros, mais qui sont restés encore avec une infrastructure où c'est le père le fils et les Tisserands, mais qui ont suffisamment de capacité pour nous concurrencer.

P.V. : Schéma, les acteurs.

L : LEIEDAL, inconnu. Nous ici, la partie secteur amont est intégrée, en aval, on a peu d'intégration. Le schéma semble complet. Depuis 1990, il n'y a plus beaucoup de créations de nouveaux établissements de production. Nous, on travaille avec la banque Roulers.

Si on commence par le pôle de formation, PTI et VTI, une autre spécificité du groupe, dans cette région-ci, c'est qu'il y a un management très restreint en haut, avec des gens au départ de la famille puis des cadres supérieurs qui viennent de la région, et après cela des ouvriers. Entre les deux il n'y a pas grand monde. C'était surtout la promotion d'un bon ouvrier qui est devenu chef d'équipe, que de mettre des gens qui avaient des formations textiles. Ce qui se passe aussi dans la région, c'est qu'il y a une pénurie de main d'œuvre, parce qu'il y a eu des entreprises qui se sont tout à coup agrandies, et on a eu, nous, énormément d'ouvriers qui viennent du nord de la France. C'est le cas de beaucoup d'entreprises locales.

Nous on travaille un peu avec COBOT, mais c'est assez récent, mais c'est du management de PME. Celui qui s'occupe de la formation dans l'entreprise, c'est le responsable du personnel, mais nous on en a pas, car c'est quelqu'un qui coûte de l'argent, mais qui ne produit pas de tapis. Dans les autres grandes entreprises on a une vue différente des choses, chez nous on commence à utiliser un peu Worming institut, mais c'est le personnel qui le fait en cours du soir et nous on rembourse les frais d'inscription. Avec COBOT, on fait certaines formations accélérées pour les commerciaux.

Je pense que si vous posiez la question à Roger DeClerck, il dirait que cela ne sert à rien, et que c'est de la perte de temps. Lui n'a jamais eu besoin de personne. Par contre Vandewiele a un rôle important dans la région. Je crois que les besoins de capitaux qu'avait le groupe Beaulieu ne venaient pas d'une banque locale. On n'est pas à la même échelle, on a des investissements colossaux, et on est directement en relation avec le siège de Waregem, voire Bruxelles.

Les entreprises, individuellement, ne négocient pas leurs prêts, ou on a très peu d'autonomie financière, c'est là où le groupe de coordination joue son rôle au niveau de la société, avec les banques Belges ou étrangères.

En formation on a 25000FF de dépenses de formation pour un CA de plus d'un milliard, donc on fait très peu de formation. En France il y a une obligation de formation. Si on

veut continuer à s'accroître et devenir plus performant, on doit arrêter d'avoir cette vision de PME et on va devoir être une entreprise à part entière, en gardant notre spécialité. Évidemment on a très peu de coûts fixes, l'administration est très petite, on joue aussi la polyvalence.

L'objectif de cette concentration managériale est issue de l'approche régionale, on ne fait pas de différences entre les gens et les grades, inévitablement cette coutume locale a eu un impact sur la structuration de l'entreprise. L'autre raison, je crois que c'est pour réduire les coûts. Ici l'explication, c'est historique et pas stratégique. Le père s'occupait de tout dans l'entreprise, il était tellement actif et toujours présent, qu'il jouait le rôle de chef de production qui n'existait pas, en allant tous les jours dans l'usine. On faisait un Milliard de CA qu'avec des comptables, il n'y avait que très peu d'administration.

P.V. : Poids de la famille dans le secteur.

L : Je pense qu'aujourd'hui, au niveau du développement des sociétés, les enfants décident du choix qu'il faut faire, sans avoir à rendre des comptes à la famille. Par contre, je dirais que les financements des différentes activités ont été permis parce que derrière, il y a une entreprise qui a les reins solides. Je pense que la famille est très forte et très liée. C'est un effet psychologique.

Je pense également que, à terme, on ne peut pas avoir durant 36 générations que des gens super-doués, qui vont faire grandir le groupe. Alors que si on était côté en bourse, le conseil d'administration mettrait des meilleurs personnes à la direction. C'est le cas pour toutes les entreprises. L'autre effet pervers de la famille, c'est que quand on a beaucoup d'enfants et qu'on arrive plus à avoir une croissance forte, Roger DeClerck a eu une croissance tellement forte qu'il a pu donner un groupe à chacun de ses enfants, à terme, s'il n'y a plus de croissance du groupe et qu'ils ont aussi 5 à 6 enfants, ils devront donner des morceaux de groupes. Par individu, il va y avoir une diminution de leur puissance. Je pense qu'il faut que les enfants et les petits enfants soient du même calibre que leur père, ce qui est difficile.

P.V. : Facteurs d'évolution ou de frein du secteur.

"

L : Aujourd'hui je ne vois pas pourquoi en m2 le marché évoluerait encore, je pense même que le pouvoir d'achat des pays occidentaux a tendance à augmenter pour les classes les plus pauvres, et que nous avons un produit qui était au départ exclusivement pour les classes les plus pauvres, alors on va pouvoir adapter notre gamme petit à petit,

mais je pense aussi que les gens vont vouloir également des produits de substitution, du style bois...

Je vois de plus en plus d'anciennes machines obsolètes en France en Belgique ou en Europe qui sont achetées par des pays en croissances. Leur main d'oeuvre étant moins chère, ils commencent à avoir des produits compétitifs, notamment sur le marché Allemand et celui des pays de l'Est. Ce sont des machines qui ont été vendues par nous, et on les vend bien, des Turques, des Iraniens...

Je ne vois pas de facteurs de croissance, il faudra aller chercher les marchés chez les autres.

Maintenant l'essentiel, c'est l'accès aux services. Il y a quatre ou cinq ans on n'y pensait pas. On produisait, on livrait, le client prenait tout. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. La qualité c'est avoir un bon service, une bonne image de marque, mais c'est aussi l'efficacité et la rapidité dans la livraison, il faut faire exactement ce que le client demande, de plus en plus les clients demandent qu'on les livre dans chacun de leur magasin... On fait une partie du travail du client. On intègre les frais de fonctionnement qui étaient externalisés auparavant.

Maintenant on doit s'informatiser avec les meilleurs outils, la meilleure gestion de logistique, planning de production. Là peut être que c'est le seul endroit où le fait d'être grand, d'avoir plus de moyens, permette d'être en avance par rapport aux PME qui ne peuvent pas réagir aussi vite. Et le développement de nouveaux produits, de nouveaux dessin, on met l'accent sur le design.

## Annexe 1 : Entretiens

### A2 : Grandes entreprises familiales "Niche"

- DEPOORTERE	P. 19
- LANO	P. 25
- NELCA	P. 33

## DEPOORTERE

Mr. G.

Le 21/10/1997

P.V. : Présentation.

G : Je ne vais pas faire toute l'historique, mais quand même, l'entreprise a été fondée en 1929 au sein d'une vieille briqueterie où on a installé quelques métiers pour faire des tapis de laine uniquement. Cela s'est développé est l'entreprise a été la première à faire du tapis en grande largeur, en moquette. L'entreprise c'est d'abord la moquette, puis sont venus les tapis, ce que nous appelons des carpettes, mais toujours des produits de haute qualité de haut de gamme. Nous exportions principalement à cette époque vers les pays anglo-saxons et notamment les États Unis. Il y a eu dans les années 60 des barrières douanières aux États Unis, donc il a fallu se recentrer sur l'Europe. Heureusement, il y avait un marché pour ce genre de produits. Cela a amené une reconversion interne, une multiplication des postes et à terme pour répondre à des goûts très différents, cela a obligé à la fois à élargir les gammes et à avoir plus de tonicité. Plus vous élargissez votre gamme plus il faut y avoir du service. A la fin des années 60 est apparue une nouvelle technologie qui est le tufté, en France on dit toufté, et cela a été une autre activité, plus avec des fibres synthétiques, par rapport à la production noble qui est la laine. Cela a donné du volume car la production est plus rapide, cela a démocratisé en fait le produit qui été au départ pour les populations plus aisées. Donc l'entreprise a eu une péripétie un peu malheureuse, et elle s'est ramifiée, elle s'est intégrée aussi, elle a rachetée plusieurs unités en amont et en aval et tout cela pour se clôturer à cause d'une mauvaise stratégie financière durant la fin des années 80 et au début des années 90. Elle a du se replier sur son "corps business", son centre ici, et elle a du se séparer d'un tas de filiales et "d'activités qui avaient été regroupées à un certain moment. C'est purement financier, cela n'a rien a voir avec le fond de commerce. En parallèle, au début du tufté, se sont installées sur le long de l'autoroute une série d'entreprises plus récentes, qui ont d'abord attaqué le marché par le bas de gamme, nous restons encore aujourd'hui des producteurs de moyen et de haut de gamme. Nous avons quelques produits "ouvrent portes", mais cela n'est pas notre vocation. Nous tentons d'apporter de la valeur ajoutée à travers le

produit, à travers son look etc... et aussi à des compétences qui sont surtout importantes dans ce qu'on appelle le bâtiment, chantier,... ce qui se fait à la commande et pas les produits classiques. Au point de vue commerce, 30% de la production va vers ce créneau particulier, qui se font par prescription, par réputation. Il y a l'autre volet qui passe à travers des revendeurs organisés ou non, comme Saint Maclou... Le CA tourne autour de 5.5 Milliards de FB, nous faisons 14 millions de m2, il est évident que les volumes et les contributions des produits sont très différents entre le tissé, le tufté... Les marchés les plus importants sont pour nous dans l'ordre : l'Allemagne, le Bénélux et la France. Il y a des marchés qui s'effondrent du point de vue du produit, comme les pays Scandinaves où le bois, le parquet, prend la place, il y a aussi les pays latins comme l'Italie où le marbre ou le carrelage remplacent le tapis. On a eu des années d'or avec l'Italie puis subitement, le marché s'est renversé, à cause peut-être d'éléments écologistes, il y a eu les acariens... C'est vrai que le textile doit être entretenu et les producteurs n'ont pas assez insisté sur le fait qu'il faut assurer à ce produit, pour sa viabilité pour son confort, un entretien régulier.

Nous sommes environs 900 dans le siège ici, si on prend l'ensemble des autres sociétés, on a un projet de rapprochement avec la société Balzan dans le but de ramener ici de la production en continue. De faire les produits spéciaux là bas et de faire ici les produits qui ont une technologie plus actuelle, et des choses qu'on ne fait plus aujourd'hui. Les marques resteraient, on centraliserait la production, d'autres groupes vont devoir y passer également. On est dans un secteur qui stagne, la production plafonne, on a plus qu'un marché de renouvellement, pour peu qu'on renouvelle la moquette. On a encore le créneaux des tapis, qui peut se poser sur d'autres revêtement de sol. On essaye encore de jouer sur différents tableaux. Mais il y aura obligatoirement des regroupements car il y a une sur capacité de production. Nous sommes le deuxième producteur mondiale sur ce produit, et tous nos concurrents sont belges. Il y a une forte concentration en Belgique. Il y a peu de producteurs en France, en Allemagne, donc en fait, il y a très peu de concurrents en Europe. C'est un secteur qui, malgré tout ce qui s'est passé sur le textile en Belgique, a encore beaucoup de valeur.

P.V. : Environnement de proximité.

G : Elle est d'abord historique. Il y a une tradition textile, c'est une région à vocation textile. On peut passer des uns chez les autres, on est collègues, mais sur le terrain c'est chacun pour soi.

La proximité des autres collègues, je ne sais pas si c'est vraiment une valeur ajoutée. C'est surtout un réservoir de main d'oeuvre qualifiée. La proximité des secteurs amonts n'apporte rien pour nous. Nous avons nos propres bureaux créatifs, nos propres développements, je pense que par le passé, beaucoup s'en sont inspirés, ont copié, même par des petits.

Shaw est sur le marché Américain, et il y a de la distance, on voit mal avoir une concurrence des pays Asiatiques. Il y a surtout la concurrence Turque et de l'Arabie Saoudite. Il y a peu d'importation de ces pays. Ils nous prennent des parts de marché.

Il faut rechercher de nouveaux marchés et développer nos anciens marchés. Il y a de nouveaux marchés tels que le chantier et le bâtiment où nous étions peu présents .

En ce qui concerne la main d'oeuvre, le coût de la main d'oeuvre, si je me réfère au derniers chiffres, cela doit représenter globalement 20%. Il y a beaucoup de rationalisation, de standardisation qui s'opèrent. Il y a tout un effort de productivité interne qui est réalisé.

On constate une chose depuis quelques années, c'est que les volumes se maintiennent. Pour garder le même CA, il faut augmenter ses volumes, ou augmenter sa rentabilité. Donc, il y a plusieurs années beaucoup de standardisation ont été opérées, standardisation sur des réimplantations de métiers, donc il y a tout un effort de productivité interne qui a été réalisé aujourd'hui. Ce qui agit aussi sur tout ce qui est en amont, c'est à dire les fournisseurs.

Nous travaillons en laine ou synthétique de qualité. Il y a là aussi un regroupement de producteurs de fibres synthétiques, il y a de plus en plus de regroupement de ce côté là. Dans la laine il y a aussi une séparation dans le label, Woolmarck, Woolmarck de Nouvelle Zélande.

Ce sont des facteurs de qualité. Le consommateur est de plus en plus averti, l'achat d'un tapis c'est un investissement, il y a peut être dans le métier, un manque de formation du réseau de consommateurs. On a pas souvent de contacts avec le consommateur. On est "entre les mains d'autres qui font leur métier bien ou mal ou à peu près, et tout ce qui passe par les entreprises de pose est très important.

Nous travaillons aussi à la coupe, là aussi, il y a eu un transfert, dû à la cherté du produit à un certain moment, nous avons dû de plus en plus assurer du service. Nous devons nous engager sur une série de produits variés, on a des stocks importants.

Notre nom parfois disparaît au travers du nom d'un grossiste... Ailleurs, on garantie aussi nos articles. Donc cela rentre dans notre politique, le service, la coupe.

La recherche de ces orientations, c'est diversifier le produit et rétablir les éléments de marges que l'on perd sur les quantités.

P.V. : Poids de la famille DePoortere dans l'évolution de l'entreprise.

G : Le poids a été important jusqu'à la dernière restructuration. Il y a encore deux membres de la famille qui sont actionnaires pour le moment. Je crois que cela va encore évoluer. La société est dirigée encore quotidiennement par un gendre d'un des 4 fils.

L'entreprise a déjà évolué, il y a des étrangers au niveau des actionnaires, cela a des implications sur la gestion. Le Conseil d'Administration, d'après ce que j'en sais, c'est moins un style familiale qu'avant. Tout a un avantage et un inconvénient, dans le passé, il y avait un certain paternalisme, cela a des bons côtés et des moins bons côtés aussi. L'apport d'étranger, des gens qui sont vraiment des managers, ne peut être que positif.

Nous sommes une entreprise Belge à vocation internationale. La réalité est que Mouscron était en Flandre, jusque dans les années soixante, soixante dix. Nous dépendions pour tout de Courtrai, puis il y a eu la régionalisation, on a été une monnaie d'échange pour les Fourons, en réalité, les gens qui sont issus de la région, ce sentent surtout Belges normalement, et la particularité c'est qu'aujourd'hui peut-être pour les Flamands on est en Wallonie, et pour les Wallons on est encore des Flamands. Le réalité c'est que le site est à cheval sur la frontière. Nous sommes un cas spécial. Il y a d'ailleurs pour certaines administrations des dérogations particulières non prévues. Le siège social est en Wallonie.

Maintenant, les deux tiers du personnel habitent en Flandre. C'est vrai qu'à Mouscron on est considéré comme Flamands. C'est lié à l'histoire. Des familles entières travaillent ici. Avant c'était une fierté, cela obligeait les suivants à se comporter correctement. Il y a eu délibérément cette tendance du côté ouvriers. Mais il y a le fait qu'il y a des gens mieux formés du côté Flamand. Il y a plus d'écoles.

Pour certains secteurs comme la teinturerie, on a du mal à trouver de la main d'oeuvre qualifiée.

Pour ceux qui sont nés ici, il n'y a pas de problèmes avec la langue.

P.V. : Schéma .

G : FEBELTEX, ce sont des partenaires permanents, c'est notre fédération nationale, avec l'antenne de Courtrai. Dans certaines négociations, on travaille, par exemple plus pour les employés, on va travailler avec Courtrai. Pour les ouvriers, on travail avec les deux parties. J'ai aussi des contacts avec FEBELTEX Wallonie.

CENTEXBEL, c'est Gand, on a aussi des contacts. Pour les sous-traitants, on n'a pas d'exclusive. Pour les métiers ce sont des Van De Wiele. Il arrive qu'on fasse des combinaisons sur certaines chaînes. La ligne de production est intégrée. A la sortie des lignes d'après, et en amont on à une filature pour le tissage. Mais nous avons des accords privilégiés avec des entreprises qui sont ici.

Les plus grandes banques participent à la vie quotidienne de l'entreprise par le biais de lignes de crédits ou de prêts à long termes.

Nous avons des contacts avec l'IEG, notamment quand il y a des projets d'investissements.

Pour les formations, on utilise principalement le côté Flamand, moins de suivi avec CEFRET. Leur éventail est moindre. On travail avec PTI pour le dessin.

Il y a des prestations qui existent entre les entreprises, mais pas à grande échelle. Il arrive qu'on fasse faire à l'extérieur un ou deux produits pour lesquels on n'a pas l'équipement de base ici. On peut aussi intervenir dans la finition, et il y a des contacts via FEBELTEX avec les collègues, et FEBELTEX organise, de façon informelle, des réunions avec quelques entreprise, les entreprises les plus structurées et du même secteur. Il y a le volet affaires sociales, il peut y avoir le volet de mise en place de systèmes, pour le secteur, je pense à la classification des fonctions, il y a aussi le découverte de fonctions types. La grande différence que je constate, c'est que dans FEBELTEX Wallonie, il y a des réunions mensuelles pour lesquelles on ne participe pas sauf cas particulier. A lire les comptes-rendus, c'est utopique, on n'arrive jamais à un accord, alors qu'ici localement on le fait toujours.

P.V. : Relations informelles.

G : Les entrepreneurs se rencontrent régulièrement. On veut défendre le secteur, mais chacun est sur sa défensive.

P.V. : Délocalisation.

G : Le savoir faire local est très important. C'est un secteur où c'est très peu automatisé. Il y a des secteurs où c'est plus automatisé.

L'avenir profond repose dans ce qui est usage public, le confort, et au niveau secteur particulier, je pense que les parts de marché qui peuvent rester ce sont les chambres, je pense qu'il y aura un recul dans les autres pièces.

Nos dirigeants pensent qu'il faut se regrouper, il y a un phénomène de concentration. Il faut spécialiser des sites pour assurer une bonne productivité. Aujourd'hui on aurait pu imaginer que l'usine tufté ne soit pas ici. C'est une erreur au niveau du circuit interne, cela vous impose des labyrinthes de circulation. C'est un produit qui prend de la place.

Si on veut maintenir le secteur, il faut de la qualité.

P.V. : Point complémentaire.

G : Le facteur à prendre en compte est le facteur socio politique. C'est le cas de l'Europe. Il faut labeliser, il faut un courage politique pour auto protéger. Nous exportons 85% de notre production, surtout en Europe, il faut protéger le marché.

LANO

Mr. H.

Le 01/10/97

P.V. : Présentation.

H : Il y a 43% de la production Européenne qui est fabriqué en Belgique dans cet environnement.

Lano réalise un CA de 3,5 milliards de FB, on est situé vers le haut de gamme, Lano a l'avantage d'avoir une très grande diversité de produits. On fait de la moquette en tufte, on fait les tapis tissés, on fait les dalles en tapis, on fait le gazon artificiel, c'est plutôt une politique de niche que l'on suit là dedans, et on fait le bâtiment, tout ce qui est contrats pour des bureaux, le château du cinéma à Lomme, tous des grands projets comme cela. Que se soit cinéma, que ce soit bureau. En fait, je crois que dans l'environnement, en comparaison avec toutes les autres entreprises ici, la plupart des entreprises sont spécialistes ici. Il y a des gens qui sont très forts dans tout ce qui est tissé, il y a des gens qui sont très forts dans tout ce qui est tufte, ceux qui le sont en teinture, en moquette, ou dans les dalles. Lano a l'avantage de faire un peu de tout. On est pas spécialiste, on est généraliste. Donc c'est très important car pour nous, la proximité de nos concurrents, je ne vois pas cela comme un désavantage, puisque on est généraliste et non spécialiste. J'ai vu, comme j'ai travaillé dans une autre entreprise qui était plutôt le bas de gamme et qui faisait beaucoup de volumes, la concurrence est plus grande et la proximité des concurrents est plus néfaste. On disait toujours que les clients utilisaient l'autoroute du tapis qui va de Courtrai jusque St Niklass, donc ils allaient faire le shopping pour les prix. Donc si vous êtes dans un niveau de gamme ou pas, vous voyaient quand même que les clients abusent de la situation pour faire du shopping. Mais nous, chez Lano, c'est différent car comme notre stratégie est de faire le haut de gamme et tout le reste est "secondaire. Le haut de gamme, cela veut dire le bâtiment. Il y a peut être une entreprise dans le coin, une ou deux, qui est surtout DePoortere, qui fait la même chose que Lano, mais à une échelle un peu plus grande. Ils ont fusionné avec Balzan en France, donc ils vont générer un CA de quelque 7 à 8 milliards de FB. On est à 3,5 milliards et on a des objectifs jusqu'à 4/4,5, mais là c'est la limite pour Lano. Un fois qu'on veut une croissance plus importante, plus intéressantes, il faut qu'on fasse des acquisitions. Je

crois que c'est l'opinion de tous, la proximité c'est intéressant pour nous, car s'il y a trop de travail on peut aller ailleurs, on fait un peu de travail à façon. Quand il y a des problèmes avec un client, on peut se parler. C'est un monde petit. Si un client paye mal, on connaît l'information. Donc, la relation de Lano avec les concurrents est très bonne. Mais je sais qu'il y a des clans, des familles qui ne s'entendent pas si bien que Lano avec tout le monde, car Lano a toujours eu une stratégie, un point de vue très large vis-à-vis des concurrents. Tout le monde peut faire du travail à façon ici, mais on espère un peu faire la même chose avec des autres. Par exemple, si je regarde d'autres familles traditionnelles dans le coin, la famille DeClerck, ou la famille Balcan, avec le groupe Balta, ce sont deux gros pions, mais eux ils s'entendent mal. J'ai vu que plus les groupes sont grands, plus ils sont introvertis. Plus ils sont petits, plus ils sont ouverts. Mais quand ils sont très petits, les petites PME qui font 2 à 300 millions de CA, c'est à nouveau très clos. Nous, on est moyen, on est ouvert aux petits et aux grands, et on vit de cet environnement avec un certain enthousiasme.

Il y a 128 salariés à Lano et environs 550 ouvriers. Il y a deux sites. Ici c'est le site de l'administration, la vente et le tissage, et un site de 18 hectares, à 5 Km d'ici, où toutes nos unités de production se situent.

Lano est une entreprise familiale à 100%, Mr Pierre Lano. Mais je dirais, par rapport aux autres KMO, j'ai aussi travaillé dans le groupe Beaulieu, bien qu'en tant que PME, Lano est géré plutôt comme une multinationale. Il y a de vraies responsabilités en matière de management. Vous prenez votre responsabilité et aux rapports de fin de mois ou de fin de trimestre, vous regardez comment les résultats évoluent. C'est gérer vraiment par les résultats. C'est pas comme dans d'autres PME où le patron passe par tous les échelons pour prendre les décisions, que ce soit en bas, aux ouvriers en train de tisser, ou avec le directeur commercial ou le directeur financier.

Mr Lano a pris la succession de son père il y a 25 ans, à l'âge de 27 ans.

P.V. : Poids de la famille.

H : Au niveau responsabilité, ici à Lano, c'est une vraie responsabilité, ce qui n'était pas le cas quand je travaillais dans le groupe Beaulieu. Quelque soit la décision que vous aviez prise, il y avait toujours des instructions ou des incidents du patron de famille de l'un des fils DeClerck qui dirigeait plutôt selon une stratégie de court terme. Ici j'ai une stratégie à 2, 3, 4 ans, donc court, moyen et long terme, pour des objectifs que j'ai définis et que je veux atteindre, par rapport à une stratégie qui était bien définie dans le groupe Beaulieu, mais qu'il fallait redéfinir tout le temps. Maintenant quand je regarde la stratégie que je suis, il y a des facteurs internes et externes qui changent, mais on garde la

même ligne qui a été décidée. Ce qui est très intéressant, ce qu'on a vécu, est qu'il fallait redéfinir la stratégie à long terme chaque mois, chaque deux mois, chaque trimestre. Je ne dis pas que cela est mal, mais c'était complètement différent.

P.V. : Facteurs externes.

H : Le plus important, c'est les devises, par exemple la Livre Sterling qui a cru de 20 à 25% dans les derniers 8 mois, donc on a vu tout le monde faire la même chose, mais dans un timing différent selon leur niveau de flexibilité. On a vu par exemple, Balta a réagit très fort à cette croissance de la livre sterling. Cela veut dire que leur marché qui était traditionnellement de 50 à 55% en Allemagne, ils ont pris 15 à 20% de ce marché pour le réorienter sur le marché Anglais. Ils ont donc changé dans le courant d'une année leur collection vis-à-vis de l'Angleterre, et remodifier leur stratégie. Donc leur stratégie était très flexible. On l'a fait aussi, partiellement et à plus petit niveau. Nos objectifs sont un peu plus rigide, on donne différents accents. Les autres changent carrément. Mais nous on a réagit pas si vite que les autres, mais on a atteint nos objectifs. C'est certainement un facteur important pour les entreprises du coin qui s'orientent vers la zone Livre Sterling et la zone Dollar, pour ce qui est de la grande exportation hors Europe.

Autre facteur externe, c'est la concurrence qu'on voit. En tissage, cela a été la montée des fournisseurs Turques, qui sont pas si présents sur le marché Européen, mais qu'on voit en grande exportation. Pour toutes les personnes qui font du tissé, c'est un challenge, car, pour la plupart, ils font quand même 30 à 40% de leur volume. Il écoulent le volume, et dans le marché Européen ils tâchent de faire un peu de marge et de se diversifier avec des catalogues. Pour la grande exportation hors Europe, c'est différent. Donc on a vu monter quelques grands concurrents, en Égypte, en Turquie, qui n'ont pas eu la capacité de s'organiser sur le marché Européen, mais cela ne va pas durer. Donc tout le monde maintenant a redéfini une stratégie vis-à-vis des concurrents. Il faut qu'on renforce notre propre marché qui est le marché Européen vis-à-vis de l'extrême Orient, par exemple, Corée et Japon. On a vu encore une redéfinition de cette stratégie. Europe de l'Est on referme un peu les portes, pour la grande exportation, on suit les prix des Égyptiens et des Turques. Donc cela c'est très important comme facteur externe.

Autre facteur externe, c'est le développement que font les constructeurs de machines, comme Vandewiele, qui sont en train de faire le développement. Il y a 5 ans, tout le monde était content de faire du tapis tissé en 5 coloris, maintenant ils font du huit coloris. On a du acheter des métiers à huit coloris, des métiers qui coûtent 35 millions de FB, pour suivre cette tendance du marché. C'est un facteur externe qui est défini par les producteurs qui font d'ailleurs bien leur travail, puisqu'il faut qu'ils renouvellent pour

vendre des machines. Et maintenant on monte à 10 colories, il y a une très grande évolution. C'est une évolution des producteurs qui crée la demande. Ce n'est pas la demande qui nous impose ce développement. Ils lancent dans le marché, il y a des producteurs qui lancent. Ils introduisent aux clients de nouveaux produits, le client sait qu'il paie un prix pour ce produit, donc il va chercher le produits auprès d'autres producteurs, qui achètent aussi les machines. C'est toujours comme cela. Tout le monde cherche à suivre. Dans le textile c'est important d'avoir une très grande créativité car c'est là où se joue l'avantage de la marge. On a toujours un avantage de marge sur un produit que les autres n'ont pas encore bien défini, ou qu'ils n'ont pas la possibilité d'avoir, quelqu'en soit la raison.

Il y a peut être encore trois quatre autres facteurs externes. Ce peut être aussi les intérêts sur le capital, qui est un facteur externe important qu'on ne peut pas influencer, mais pour nous c'est impératif d'avoir, pour des sociétés de haut de gamme, des taux d'intérêt bas, puisqu'il nous faut tenir de grand stocks pour pouvoir donner un certain service. On fait par exemple un programme en découpage sur toute l'Europe, un client qui nous commande 20m2, dans un coffre au sud de l'Italie, on va le livrer. Pour cela il nous faut avoir des stocks énormes, on a une rotation des stocks très minime car le niveau des stocks est si grand, le nombre de positions est de 2000. Donc c'est très important pour pouvoir donner ce service, que le coût du capital ne soit pas trop grand. S'il était de l'ordre de 8 à 10%, on ne pourrait pas vivre avec le stock que l'on a . Cela nous coûterait quelque dizaines de millions de plus, mieux vaut alors s'orienter vers autre chose ou assainir les programmes.

P.V. : Action de la proximité sur ces facteurs externes.

H : Pour les facteurs clés externes, la proximité de l'industrie n'a pas d'influence sur le développement de ces facteurs externes. Je ne crois pas.

Il y a toujours eu une bonne volonté de chacun de faire face à l'extérieur collectivement. Des réunions on en a eu pour savoir ce qu'il faut faire. L'idée est collective et intéressante, les mesures ne sont pas collectives car on ne peut pas former de cartel, on peut dire OK on va s'adapter, ... Il faut dire que se sont toujours les mêmes gens qui y croient et qui veulent la suivre jusqu'au bout. Il y a d'autres gens qui voient une opportunité pour contourner la stratégie et prendre un peu de marché en plus. Je crois qu'il y a eu beaucoup de gens qui ont été démotivés par cela et depuis, c'est chacun pour soi. Après quelques essais collectifs, on a vu les résultats, notamment au niveau de FEBELTEX. Si vous voulez dire que la proximité c'est intéressant pour s'aligner vers une stratégie, je dirai que ce n'est pas intéressant du tout. Quand on veut réunir les grands

directeurs des firmes on peut le faire dans les deux heures, sans la proximité, cela prendrait des jours ou des semaines. Donc pour réagir vite, c'est intéressant. Quand on voit les résultats, il faut conclure que ce n'est pas si facile que cela. Certes, il y a eu des réussites par FEBELTEX vis-à-vis des anti-acariens ou pour la protection de l'environnement, et d'autres activités collectives. C'est toujours 60 à 70% qui suivent et 30 à 40%, toujours les mêmes qui ne suivent pas. C'est pour cela qu'il est émergé une idée de créer un cercle de producteurs de qualité, car on a vu que ce sont plutôt les producteurs bas de gamme qui ne suivaient pas vraiment. Ils n'ont pas la même stratégie. Pourquoi donneraient-ils de l'argent pour promouvoir le tapis, on prendrait 1 Francs le m<sup>2</sup> pour promouvoir le tapis dans l'Europe occidentale, si pour eux la promotion du tapis n'a pas d'importance puisque eux ils ne veulent que débiter leurs volumes, ils sont à la fin d'une chaîne d'intégration verticale et en fin de compte, c'est simplement du sheeps qu'il faut mettre dans la machine. Donc pour eux c'est moins important. C'est toujours avec les mêmes 60 ou 70%, c'est quand même intéressant de voir qu'on a quand même eu des résultats, mais il y a des choses qui n'ont pas abouti du tout. Si on regarde le club des producteurs de qualité, je crois qu'il y a eu des belles réussites.

P.V. : Facteurs internes.

H : Je dirais, premièrement, on n'a pas une productivité énorme par rapport aux entreprises du secteur. Si on compare avec les producteurs de qualité, on aura la même niveau de qualité et le même niveau de productivité. Car pour nous, le plus bel exemple que j'ai vécu ici à l'usine, si il y a un problème, les gens ici ont des cheveux blanc, ils se promènent la dedans. Quand il y a un problème, toute la machine est bloquée. D'abord on cherche à résoudre le problème en 12, 24, ou parfois 36 heures. Les producteurs de quantités, par exemple, tachent de résoudre le problème en tournant, puisque pour eux, la productivité, les mètres carrés qui en débitent, c'est trop important. Je sais aussi comment les gens sont évalués dans ce groupe et ici. Pour eux c'est le m<sup>2</sup> qui est important, le m<sup>2</sup> qu'ils produisent, que ce soit d'une qualité à 80 ou 70%, tant pis, pourvu que vous avez réalisé votre quantité de m<sup>2</sup>. Chez nous, c'est la qualité qui prime. Pour survivre pour une entreprise comme Lano, il faut toujours avoir une prime sur le marché, et cette prime, elle est payée par les clients qui connaissent Lano et qui savent que ce sera de première qualité. Ils payent un prix, mais on a besoin de ce prix pour faire le fonctionnement. C'est important, pour les producteurs bas de gamme, pour donner ou demander une prime, il faut d'abord qu'ils se prouvent dans le marché. C'est donc un investissement, c'est un coût pour eux qu'ils ne peuvent pas regagner dans les années, parce que une certaine stratégie ou une certaine image de votre société cela doit se bâtir, durant 1, 2, 3

années. On a réussi à le faire à travers l'évolution du bâtiment. Car pour faire le bâtiment il faut vraiment que ce soit juste, il faut livrer à temps, à l'endroit précis, avec une qualité impeccable, sinon il faut remplacer le tout ce qui coûterait des fortunes. Donc qualité et productivité cela va ensemble, mais on essaie d'avoir la meilleure productivité avec une qualité sans faute.

On met tous nos objectifs la dedans.

Un autre facteur interne, c'est que l'on est très loin dans le marché, on va jusqu'au détaillant, des immeubles ou des coffres. On a très bien percé le marché. On a une équipe de vente de 60 personnes. 6 responsables de marché, ensuite des vendeurs et une cellule de marketing qui travaille globalement. Tous les vendeurs prennent tous les programmes. On n'a qu'un centre de profit séparé, c'est celui du gazon artificiel. Car ça c'est un travail de spécialiste. Ce sont des gens qui travaillent avec les constructeurs. Donc le programme, nos vendeurs ont un programme très large, ils peuvent donner une réponse, une collection. Un client, quand il voit Lano, il a déjà couvert 80% de ses besoins. Il a tout ce qu'il faut. S'il veut du PVC, il va voir Balta, qui ont démarré une usine de PVC, mais eux c'est une stratégie commerciale différente, ils ont une équipe qui ne doit vendre que le PVC, ils ont même une équipe qui vend en tapis tissé, en polypropylène, ... Certes, c'est aussi des CA supérieurs. Je ne pourrais pas payer cette force de vente. Cependant, les grandes sociétés ont intégré toutes leurs usines sous un toit. Ils ont créé un Business Unit Carpet, et dans ce BUC, ils ont mis toute la collection de Euratex, de Domo St Niklass et d'une firme en Allemagne. Donc un vendeur doit prendre la collection de trois firmes. Pour eux, ils définissent ces trois firmes comme unité de production, avec une équipe de vente. Dans les deux dernières années, on a vu un regroupement des forces de vente, car les coûts sont moindres et les entreprises de volumes n'ont plus les marges. Ils ont cherché tous les moyens pour limiter les coûts. Cela a certainement eu des répercussions vis-à-vis des clients, car jusqu'à présent, ils voyaient les trois unités de production comme trois unités différentes, maintenant, ils les voient plus mettre tous les oeufs dans le même panier, donc pour eux cela a été une raison pour faire un peu moins de CA avec un groupe, pour se réorienter un peu vers un autre. Je crois que cela va donner une pression sur le CA.

Quatrième facteur interne, c'est la logistique. Je crois qu'on est le mieux placé ici dans la région, avec ce qu'on a organisé en logistique, c'est qu'on est vraiment très performant en Europe, on a des zones de transport. On fait des livraisons en 8, 24, 36, 48, 72 heures. Dans les 5 jours, on peut livrer partout en Europe. C'est un service très performant car on fait aussi le découpage. Il y a peut être trois quatre sociétés qui font le découpage. Ce qui est coûteux pour mettre tous les échantillons en place. Le découpage, c'est important comme facteur interne de croissance, pour travailler aussi dans une niche.

C'est très important le travail en niche, car Lano n'est pas intégré verticalement. En laine et velours, on a encore une filature en France, en fil continu, on achète sur le marché. Pour cela, il faut qu'on soit générateur de marge, car on n'a pas d'intérêt pour faire gagner nos concurrents, car c'est à eux qu'on achète le fil continu.

P.V. : Relation avec les institutions.

H : On a une personne qui est responsable de laboratoire, et il va à presque toutes les réunions du secteur. Lano est je crois le membre le plus adepte des organisations qu'il y a dans le coin, que ce soit au niveau de la qualité, des laboratoires avec CENTEXBEL... On tient de très bons contacts avec les laboratoires. C'est très important car comme nous sommes certifiés ISO 9001, on a un certain standard de qualité, surtout pour le bâtiment. Donc avec tous les organismes qui sont dans le coin ou à l'étranger, on a de très bonnes relations. Ce sont des organismes qui sont dans la proximité. Par rapport au temps, c'est certainement un avantage.

P.V. : schéma.

H : Avec le pôle de formation. PTI et VTI font des approches de sensibilisation du secteur. On a des relations avec eux, que ce soit pour chercher de la main d'oeuvre, pour négocier des tas de chose, COBOT et VDAB, même chose. Le VDAB est devenu de plus en plus performant et ils sont très flexibles. C'est un outil de travail intéressant pour nous. Vorming instituut for KMO, c'est aussi intéressant, mais c'est surtout pour les langues. Avec les collectivités territoriales, peu de contacts, sauf pour les organismes qui sont en construction.

Avec FEBELTEX, on a une très bonne relation, surtout au niveau marketing, où les chefs de vente font appel à FEBELTEX pour de l'information (Article, statistiques...) FEBELTEX, c'est un outil utile qui réagit à temps. CHARTER 99, ce n'est pas moi qui m'en occupe. CENTEXBEL, on a un travail très intensif avec eux, car on y est chaque semaine pour faire des tests.

On a beaucoup de contact avec essentiellement Vandewiele, pour le tapis. Nos fournisseurs sont à la fois locaux qu'extérieur. Le prix et la qualité sont très importants. Pour 1 à 2% d'écart on ne va pas se lancer dans l'aventure. Pour le secteur aval, c'est très large, on travaille avec les architectes, bureaux d'études... Nos points forts sont la logistique, le gazon artificiel et le bâtiment. Pour nous on échappe à l'intégration verticale des autres. Je n'ai pas envie de faire un article que je dois sacrifier pour suivre la politique des autres. Je ne suis pas porteur, je suis quelqu'un qui suit les prix dans le secteur du

négoce, c'est un secteur très important pour nous. Je fais aussi des produits en laine, puisqu'en laine, il y en a peu qui font de la laine en tuftes ici. Ils sont surtout sur les fils synthétiques.

Je suis allé à un congrès où on a fait l'analyse des différences de gestion, fiscale et de la main d'oeuvre de la région ici, le Nord pas de Calais... Ce sont des micro-organismes qui sont les plus gros créateurs d'emplois dans le coin.

Nous sommes pour beaucoup d'entreprises locales une entreprise qui travaille à façon et qui est reconnue, en velours... Les concurrents le savent et on travaille souvent pour eux. On a une relation très ouverte vis-à-vis des autres entreprises.

P.V. : Délocalisation.

H : Je crois qu'avec le coût de transport dans nos pays voisins, qui représentent 70% de notre CA, ce serait inutile de nous délocaliser. La seule raison serait de se situer à 200 Km plus au sud, le coût de main d'oeuvre est moins élevé en France qu'en Belgique. Par rapport à la proximité de nos concurrents, cela serait gênant car on génère une certaine marge dans le travail à façon qu'on réalise.

Le caractère bosseur des Flamands est important.

Il existe une ambiance dans le textile. Le secteur est mal jugé par l'extérieur, mais à l'intérieur du secteur, il n'y a pas de départ. Il y a des gens qui se déplacent d'une compagnie à l'autre.

Je crois que le niveau de création est très important et continuera à l'être. Il faut qu'on redéveloppe les collections, qu'on renouvelle les colories et c'est un marché très divers. Les marchés sont très diversifiés, cela demande un besoin d'analyse importante et une ambiance qui n'a pas été estimée selon ces besoins ces dernières années. Le rôle de la formation et des collectivités peut ici être fondamental.

P.V. : La mentalité Flamande.

H : C'est une autre chose, délocalisation oui, mais avec quelques Flamands pour faire tourner la boîte. Ce sont des gens à part qui ont parfois une tête, mais c'est surtout des bosseurs, et c'est très important dans le secteur du textile. Il faut avoir une bonne mentalité, ouvert à des menaces et être bosseur. Ce sont les trois points clés des Flamands qui sont importants. La mentalité des gens à Mouscron, Nord pas de Calais et ici, on est sur la même longueur d'onde, on se sent plus lié avec ces gens là qu'avec les autres provinces de Flandres.

NELCA

Mr Y.

Le 03/10/97

P.V. : Présentation

Y : Je ne suis chez Nelca que depuis trois ans. Je viens de chez DePoortere. Nelca est je crois une des premières entreprises à s'être lancée dans le tufting. Avant c'était le tissage, vous savez que la Flandre a toujours été une région florissante pour le textile, de par le lin. Tout vient de là en fait, de cette expérience du textile et de cette culture, au fur et à mesure, le synthétique a pris la place du naturel. Le tissage, c'est aussi culturel, et puis est arrivé la technique tufting, et cela a révolutionné tout le secteur, en ce sens que ce sont des grandes machines à coudre, très rapides. Un homme dans une machine tufté, c'est la mettre au point et mettre du fil dans une aiguille, cela ne se casse pas. Nelca, avant, c'était dans le lin puis dans la jute. De la jute, ils sont passés dans les jeans, et puis ils sont passés à la moquette. Le groupe a vendu ses parts il y a quelques années, c'est donc la famille Dejaejer qui a repris l'affaire, qui a une filature.

A la base c'est donc une entreprise familiale, qui a été reprise par un consortium Hollandais, et c'est redevenu un groupe familiale. C'est un filateur qui s'est décidé d'approcher le marché et qui s'est acheté un outil de production. Par rapport aux concurrents, c'est l'inverse. C'est souvent un tufteur qui s'intègre en amont, le meilleurs exemple c'est Beaulieu qui va même jusqu'à acheter ses propres chips. C'est un des trois groupes les mieux intégrés en Belgique; il y a Beaulieu, Balta, et Nelca où on extrude nous même nos propres fils en polyamide, en polypropylène...C'est un fil continu, à l'inverse des filatures où se sont des fils que l'on peigne ou semi-peignés pour leur donner une résistance.

L'entreprise fait à peu près 280 salariés, et le groupe au dessus de 600.

P.V. : Positionnement produit:

Y : Uniquement tufté, et depuis quatre à cinq ans, nous avons installé une machine d'impression des plus performante. On a essentiellement deux grosses niches, l'une

d'impression sur polyamide, et les bouclés en polypropylène. J'ai une politique de groupe et d'intégration verticale, donc nous utilisons au maximum les fibres du groupe de la maison mère. Par contre, pour notre filateur, nous ne représentons que 30% de son chiffre. A l'inverse de ceux qui se sont intégrés, ils sont intégrés et ils ne vendent pas leurs fils ailleurs. Cela me donne la latitude de ne pas être obligé de prendre la capacité de la filature, et à pouvoir gérer mes prix plus facilement parce que j'ai pas vraiment faim. Il y a des prix de marché, et quelque part, quand cela ne m'intéresse pas je ne suis pas obligé de casser mes prix ou a vendre à tout prix. Ca c'est une politique qu'on ne fait pas. 80% de nos fil viennent de notre filature, le reste vient d'autres entreprises locales, pour le semi peigné.

Quand je suis arrivé ici, on été essentiellement vers le bas/moyen de gamme, ma politique est de partir vers le moyen de gamme. C'est là où on a le plus de chances. Le bas de gamme, les prix baissent toujours vu qu'on a une énorme surcapacité, des gens qui sont complètement intégrés veulent de toute façon faire tourner les machines, il y a un raisonnement marginal qui se fait à outrance, c'est cela ou c'est sauter à la limite. Moi, si mon patron me dit les prix ne m'intéressent plus, j'arrête.

L'autoroute Courtrai Anvers est appelé dans le monde entier l'autoroute du tapis, c'est clair qu'il y a de la concurrence, la Belgique est le deuxième producteur au monde de moquettes. Nous avons une concurrence locale. En fait, le textile Belge a cassé la production en Grèce, en Angleterre, ce qui reste c'est le groupe Américain Show, on a cassé le marché Allemand, beaucoup ont été rachetés, mais malgré tout, dans chaque marché on a de la concurrence locale. L'Europe s'est faite au niveau social et au niveau économique, au plus l'Europe se fait, au plus la culture locale ressort.

P.V. : Position par rapport à l'environnement et mentalité Flandre.

Y : J'habite à Mouscron, donc je suis Wallon, je crois que c'est la culture du lin, c'était la lys, donc ces gens sont déjà textiliens plus que la Wallonie. C'est une culture textile au départ. C'est aussi une autre mentalité de travail. Un patron est un patron, cette mentalité du patron et du travailleur est beaucoup plus incrustée en Flandre qu'en Wallonie. Je suis bien placé pour le savoir, je viens de chez DePoortere, et quand je suis arrivé ici, j'ai trouvé une force de travail et une mentalité différente. DePoortere c'est sur la frontière, il y a 50% de Flamands et 50% de Wallons.

J'ai l'impression que beaucoup de pièces mécaniques se font ici dans la région, l'industrie textile fait vivre ici beaucoup d'entreprises mécaniques, jusqu'à des étuis pour les aiguilles. Il n'y a pas d'entreprises de machines tufting ici, elles sont en Amérique.

Ici on est très nombreux mais on se connaît tous, malgré que la concurrence est très forte, on se considère plus comme collègue, on est tous présent dans les mêmes créneaux. Cela devient de plus en plus difficile de par la surcapacité. Avant, chacun avait sa spécialité et on s'embête pas trop. Le marché se restreignant de plus en plus, chacun se développe et chacun se concurrence plus ou moins. Il y a eu des faillites mais elles ont été reprises par les grands, il n'y a donc pas de limitation des capacités productives. Dès que cela va mieux, qu'il y a un marché, tout le monde y va... c'est le talon d'Achille de la moquette. Comme les prix sont de moins en moins élevés, une nouvelle machine qui vous fait deux fois plus que l'ancien, c'est une raison d'investir.

Je suis certain qu'en Europe il y aura de moins en moins de volumes, on a fait du tapis qui n'en été plus, le consommateur s'en rend compte. Cela n'a pas aidé à garder l'image de marque, c'est pour cela que je pars sur le moyen de gamme car il faut revaloriser tous ses avantages, le confort, la couleur, le confort acoustique ou thermique, mais on ira vers des meilleures qualités, moindres volumes mais meilleurs qualités. Maintenant, avec de la chance, il y a de très gros marchés à l'exportation et des marchés qui se stabilisent, la Pologne et des choses comme cela. Et là j'ai ma politique de volume, pour écouler le maximum de volumes sans services, le service est important, mais c'est le produit. Produire, achever, le camion est prêt et c'est parti, cela me couvre la majorité des frais.

P.V. : L'avenir.

Y : J'apprends par la clientèle. Ce qui a gêné le développement de la moquette c'est la grande distribution, pas tellement la grande distribution spécialisée, mais les grandes surfaces spécialisées et les grandes surfaces de bricolage. Quelque part, ils ont vendu la moquette pratiquement par le prix, et la moquette se pose et une bonne moquette qui tient le coup c'est aussi une bonne pose, il y a tout un accompagnement derrière qu'on oublie trop vite. Même ces gens là se rendent compte qu'au prix où on est maintenant, cela leur prend beaucoup de place. Et ces gens travaillent par rentabilité au m<sup>2</sup>, ils commencent à se demander s'il n'y a pas d'autres solutions, la faire à la coupe, ne plus stocker ou avoir un stock central, ou chez le fabricant, et avoir quelque présentoirs, ce qui serait bon car on va revenir à des produits plus chers et de meilleure qualité, et un développement de services. J'ai une politique de distribution, je suis fabricant et pour le moment je cherche des partenaires distributeurs. DePoortere et Lano vont quasiment au consommateur avec leur service coupe. Les produits de marque vont le plus près possible du consommateur. Moi j'ai besoin de partenaires qui savent prendre du volume, c'est soit la grande distribution, soit les grossistes. Qui eux aussi vendent encore du bon produit. Jusqu'à présent, je ne peux pas dire que je n'ai pas de politique de marque, mais la marque n'est

pas tellement importante, je préfère être référencé dans des valises de grossiste. A partir du moment où vous avez un bon produit, il vous faut 40 à 50 couleurs, et je veux bien comprendre que le grossiste ne stock pas toutes ces couleurs, il va vous prendre les meilleurs.

P.V. : Gammes de produits.

Y : On doit tourner à 1200 articles, donc un article, c'est une couleurs, une largeur, on doit tourner aux environs de 60 qualités, cela va vite, c'est toujours un même support et c'est un autre dessin. On a deux show room, un pour les marchés Européens et un pour la grande exportation, avec des produits anciens qui marchent bien.

P.V. : Organismes de l'environnement.

Y : Ils ont une fonction plutôt positive, étant donné que le textile Belge est très important, c'est bien d'avoir ce genre de fédérations. On s'attaque à des gros marchés, chaque pays a ses position, des pays à grande consommation, il faut ce genre d'organisme tel que FEBELTEX, pour faire face aux exigences des consommateurs. C'est une force de proposition, elle a pouvoir de médiation, elle nous défend, c'est important, surtout en Allemagne où ils ont une consommation très forte et ils peuvent imposer leurs règles. Maintenant il y a des pressions pour le recyclage.

CENTEXBEL, c'est des laboratoires, c'est pas mon domaine, ils font des tests. Cela a des implications au niveau du prix de revient.

P.V. : Délocalisation.

Y : Pour le tufting, je ne vois pas de problème, pour le tissage, ce sont des anciens métiers, maintenant, une machine à tufter, tout le monde peut le faire. Je pense qu'il n'y a plus d'intérêt particulier. Il y a tellement de chômage en Europe que cela ne pose pas de problème pour trouver de la main d'oeuvre. Le tufté, c'est une grande machine à coudre.

P.V. : Coopérations informelles.

Y : Une des particularité de Nelca c'est qu'on peut tout faire. Donc on produit pour nous même, mais on est aussi une des usines les mieux cotées pour le travail à façon. Donc pour rien vous cacher, on produit pour toute la concurrence quand ils n'ont pas les capacités. On est une des sociétés que l'on appel en premier, que ce soit pour teindre,

pour achever, tufter, imprimer. On a de très très bonnes références et confiances. On ne copie pas les voisins, il y a des règles du jeu très importantes. Au niveau design on travaille avec un styliste.

P.V. : Facteurs clés de succès.

Y : Dans le marché du tissu, on entend deux versions concernant l'intégration, c'est vrai qu'à la limite on peut acheter des fils aussi bon marché et moins chers sans être intégré, par contre au niveau service au niveau vitesse et développement, le fait d'être intégré c'est quelque chose d'important. C'est un service qui répond rapidement aux besoins du client. C'est une souplesse dans la créativité et dans le développement. On travaille beaucoup au niveau de la qualité, mais aussi au niveau des services. Le service cela joue de plus en plus, le taux de rupture est plus faible et cela permet de répondre plus vite aux clients. La créativité est également importante, avoir une équipe en développement, techniquement on est au point en tufting, je pense que les dernières machines sont aussi rapides que celles de Van De Wiele en tissage. Donc à un moment donné, les deux différentes techniques sont arrivées à une même vitesse de production. Ce n'est plus au niveau technique que l'on peut être révolutionnaire, c'est au niveau marketing, au niveau niche produit et créativité. Les marges se font sur les produits de qualité. Malheureusement c'est vite copié, c'est un problème qui n'est pas lié à la proximité, c'est valable partout. Cela se passe comme cela, il n'y a rien de plus facile que de copier un dessin. Dans les tendances, tout va très vite. Maintenant on est dans la technique d'impression de dessins. Qu'est ce qui est plus créatif que de créer des dessins? On imprime sur des morceaux de 300 grammes, avant cela faisait un kilo, c'est malheureux. Actuellement on arrive à des choses plus fines plus discrètes, on travaille plus la structure. La commercialisation et l'équipe de vente. Il faut avoir une politique aussi bien cohérente.

P.V. : Point important.

Y : On sent que le marché prend une direction écologique, mais finalement la moquette je ne crois pas qu'elle est plus nuisible que d'autres industries. Le point faible de la moquette c'est d'être aussi nombreux, et je crois qu'il y a eu un lobbying de la part du parquet. Il aurait fallu se mettre ensemble, mais c'est pas évident.

Il y a une chose qui est importante pour la moquette, c'est que c'est un produit semi fini, il faut le poser encore. La moquette a été banalisée parce qu'on n'a joué que sur les prix. C'est un produit qui est très difficile à communiquer. Dans la distribution on ne fait pas la différence des techniques, on est mort du bas produit. C'est très difficile à marketer, c'est

pas comme la voiture ou la technique est intégrée dans le choix du consommateur, cf. ABS... Il faut que la distribution joue son rôle à fond, il faut relever le niveau de qualité, le niveau de prix. La moquette n'a que très peu de culture, on a que 25 à 50 ans d'expérience, le fait qu'il y ait des grandes sociétés qui se maintiennent à coups de subventions, cela empêche l'assainissement du marché. Cela crée une contre concurrence, c'est une concurrence assistée.

## Annexe 1 : Entretiens

### A3 : PMI familiales "Niche"

- BIC CARPET et PHOENIX	P. 40
- CREATUFT	P. 45
- GODISIABOIS	P. 51
- OSTA CARPET	P. 56
- VERNIER TISSERANDS	P. 62

## BIC CARPET et PHOENIX

Mr B.

Le 03/10/97

### P.V. : Présentation

B : BIC Carpet et Phoenix, ce n'est pas la même chose, ce sont deux sociétés qui appartiennent à la même famille, qui sont séparées, avec deux comptabilités différentes, deux unités de production différentes, la seule chose qui est organisée ensemble, c'est le commercial, et ce qui est proche : le marketing, le planning... cela est fait par des centres qui sont ici au bureau, Phoenix est situé à Wevelgem, à cinq kilomètres d'ici, là il n'y a que l'unité de production, les responsables d'usines et les responsables magasins, ce sont les seuls administratifs qui sont là. Ici il y a la même chose, et les deux comptabilités sont situées ici, en ce qui concerne le marketing et le planning, c'est fait par la même personne qui s'occupe des deux sociétés, comme pour la vente. On a partagé plus ou moins le monde en deux, on a deux directeurs commerciaux, et chacun a son adjoint et puis cette équipe est aidé par le directeur général, qui lui aussi a quelques clients aux États Unis plutôt, et en dehors de cela ce sont des agents qui travaillent comme agents commerciaux dans le monde entier, mais le commercial chez nous c'est quatre personnes plus le directeur.

Pourquoi gérer commercialement ces deux sociétés ensembles, parce que ce que l'on fait comme produit, c'est du tissé 100% laine sur dossier jute ou coton, des beaux produits tissés laines, chez BIC ce sont des métiers Wilton simple pièce, et chez Bic on fait 70 à 75% de moquette, et 25% de tapis, classiques ou contemporains. Chez Phoenix, on fait que des tapis double pièces, on ne voit pas le dessin quand on fait le tapis. On a un effet miroir entre les deux tapis.

On a deux gammes de tapis, une gamme classique de l'ordre de 60 à 70% de la production et des tapis contemporains de l'ordre de 30 à 40% de la production. Il y a des magasins où notre offre globale est vendue, des magasins où on ne fait que de la moquette, il y a des clients qui ne prennent que des tapis contemporains, il y a des magasins qui ne prennent que des tapis classiques. C'est une clientèle qui plus ou moins se touche, mais qui est assez différente et ciblée. Mais l'avantage, c'est que celui qui a cette collection, quand il fait son travail, il a sur lui des échantillon 100% pure laine.

Pendant qu'il se déplace, il peut aller voir des magasins de luxe en décoration, il peut aller voir des magasins de meubles contemporains, il peut aller chez saint maclou. Cela reste une gamme complète, il peut y avoir un client qui achète le tout. On est donc axé sur un produit de luxe, on a donc un produit de niche, en prix public, BIC c'est 1500FB au mètre carré et plus, maintenant on offre des prix à 269FB le M2, 399FB et à 499FB. Trois gammes de produits qui sont plus accessibles par la clientèle, pour cadrer au marché et d'entendre dire trop vite "BIC c'est du cher". Ce sont des produits qui se portent bien, qui sont beaux en pure laine tissée sur support jute et coton. Laine de Zélande. En tapis BIC, le prix public oscille, on ne prend pas de valeur au mètre carré car on y inclut l'âme, le décorateur, le designer, il y a une valeur ajoutée qui mérite de figurer dans le prix. Le tapis le moins cher doit tourner entre 2000FB et 9000FB. Chez Phoenix, côté moderne, nous avons quatre types de produits, le produit de base ou un tapis coûte 1400FB et on monte jusqu'à 4000FB. Dans le tapis Phoenix classique, là on parle de prix au mètre carré. Donc tout ce qui est BIC ou Phoenix moderne, on travaille avec des prix publics conseillés, sur lesquels on fait des remises. Au niveau des tapis classiques, c'est différent, parce que c'est un jeu de marché, tapis mécanique, on est plusieurs joueurs là dedans, et ce sont des prix d'achats nets au m2. Le prix d'achat au m2 varie entre 125 et 599FB le M2.

Cela dépend de la qualité, avec une gamme de 10 qualités.

P.V. : Nombre de salariés.

B : On a à peu près 80/ 90 salariés dans chaque usine. Sur un marché qui est mondial.

P.V. proximité et influences.

B : Cela n'a pas forcément d'influence car chaque fabricant travaille sur sa façon. On a pas de relations vraiment avec nos confrères. On peut pas dire que nos confrères sont ici assez souvent et que nous on visite les autres. Il n'y a pas de relations spécifiques. On les connaît, c'est bien. C'est certain, on est ensemble sur des salons, on connaît les gens, mais pour dire que l'on a une relation professionnelle, non. Cela n'influence pas nos choix de gammes car nous sommes un produit plutôt de luxe, chez nous ce qui est important c'est la créativité, surtout pour les autres cela joue encore plus car ils sont plusieurs à faire la même qualité, le même produit. Nous on a aussi l'avantage que l'on a un mallette qui part du premier prix. On a un peu de tout. On est quand même limité au niveau des matières premières, donc la laine. Mais cela ne joue pas au niveau de la moquette, on a notre propre direction, on sait ce que l'on veut, on a nos créateurs, le

directeur lui même sélectionne un peu. Le tapis contemporain, il n'y a pas beaucoup de gens qui font des tapis tissés Wilton comme nous on les faits chez BIC. Tapis moderne, c'est pareil, en tissé mécanique laine, nous ne sommes pas nombreux sur le marché. Là où on a la concurrence, chacun regarde un peu l'autre, c'est en tapis classique mécanique, mais là on est tous la dessus. On regarde les catalogues, les coloris, mais pour dire que cela influence, ..., non parce que chacun veut essayer d'être le plus créatif, flexible encore oui. La flexibilité, aujourd'hui c'est le problème, parce que pour une gamme, les même couleurs sont utilisées, c'est que le fond qui change, c'est avec les mêmes cinq couleurs. Il y en a qui peuvent changer plus vite leurs coloris de base, il y en a qui ne peuvent pas le faire aussi vite, on regarde un peu.

C'est important car celui qui peut sortir quelque chose d'original, c'est lui qui va vendre. Si toutefois son prix est correct. Là joue le voisinage. Si mon confrère peut faire le même genre de produit que moi, à un meilleurs prix, cela devient tragique. C'est un peu le jeu de la vrai concurrence.

P.V. : Facteurs de l'environnement.

B : Le temps, par le temps, je veux dire l'humeur des gens, car, par exemple ce mois ci était un mois formidable, il a fait beau, les gens vont dehors et dépensent de l'argent pour autre chose, ils vont dans des parcs d'attraction avec les enfants, ce qui ne se fait plus en cette saison, ils ne sont pas à l'intérieur, ils sont au jardin. Quand il ne fait pas beau, les gens sont à l'intérieur, ils regardent la télé, il ne dépensent pas d'argent, mais ils regardent leur intérieur et ils se rendent compte des changement à faire. L'humeur aussi, le tapis c'est pas forcément le produit dont les gens ont forcément besoin. Si les gens sont contents, s'ils ont du travail, s'ils n'ont pas peur de perdre leur boulot, ils ont envie d'investir ou d'acheter des produits de décoration qui ne sont pas forcément nécessaire pour vivre. C'est quelque chose d'important. C'est la conjoncture. La décoration c'est le budget que l'on freine quand on n'a plus d'argent.

Sur certains produits, c'est le coup de foudre. Le tapis contemporain, c'est le coup de foudre. En moquette, ce sont des vagues par mode. Le parquet n'est pas nouveau, c'est un produit ancien de luxe qui est devenu un produit de base. Les produits bas de gamme se concurrencent et s'auto détruisent, car ceux qui ont eu de la moquette de basse qualité se disent, moi de la moquette, plus jamais et ils vont vers le parquet. Ils achètent un parquet bon marché, et à terme ils changent... Pour nous le but cela a toujours été de rester dans les produits hauts de gamme, parce que les gens y reviennent. L'avantage aussi c'est que les gens qui ont eu ces moquettes en sont satisfait. C'est plutôt la tendance, cela a été difficile pour la moquette dans les années 92, 93, 94, petit à petit cela

remonte. Actuellement, chez BIC on est plein. Si une chaîne de magasin de luxe nous demande d'autres échantillons, on peut la poser sur du marbre, des moquettes à 800FB le m<sup>2</sup> en magasin. On voit cela parce qu'ils veulent changer. Dans certains bureau on met aussi de beaux produits, le diamantaire, les bureaux de direction, les hôtels qui, a un moment donné, ont mis de la moquette bas de gamme. Ils reviennent au haut de gamme car si il veulent se distinguer par rapport aux autres, ils ne peuvent plus mettre de synthétique.

P.V. : Collaboration avec les organismes du secteur.

B : Avec FEBELTEX et CENTEXBEL, on a de très bonnes relations, notre président était actif au niveau de FEBELTEX car il était président de la section tapis, il est l'interlocuteur des fabricants au niveau des relations sociales. Avec CHARTER 99, peu. Avec CENTEXBEL, tous les produits que l'on fait tester, on le fait là bas. Ce sont des valeurs ajoutés importantes. On en a un réel besoin, des organismes comme FEBELTEX, là par exemple s'il y a des mesures qui sont prises à notre rencontre dans nos pays clients, FEBELTEX joue un rôle de médiateur.

Les fabriques de métiers à tisser, c'est très important. Par exemple, on vient d'investir, les métiers sont testés chez le fabricant. (Vandewiele). On a cette bonne relation avec Vandewiele. Ils font des tests pour les machines etc... Les collectivités territoriales, peu car une fois qu'on a le terrain on n'a plus de contacts. Avec les pôles de formation, au niveau du textile, les ingénieurs textiles il n'y en a pas beaucoup. Il y a un manque, on n'en trouve pas.

P.V. : Délocalisation.

B : C'est embêtant de délocaliser car il y a des gens qui ont leurs habitudes, leurs enfants qui vont à l'école à côté. Dans la région ici on a un problème pour trouver du terrain. Une délocalisation ne s'envisage que dans la région. L'avantage ici c'est les gens. Les fabricants sont là, les tisseurs et les teinturiers sont là. On a des relations assez proches avec eux.

P.V. : Facteurs clés de succès.

B : Il faut bien savoir ce que l'on veut, il faut une stratégie claire, bien définie. Avec cette stratégie, il faut être pro-actif, il faut être quelqu'un qui crée le trend plus que quelqu'un qui suit le trend. Il faut avoir des relations proches avec les revendeurs et les

distributeurs. La stratégie c'est de savoir à qui ont veut vendre, qu'est ce que je peux faire et à quel prix.

P.V. : Mentalité locale.

B : Ici l'heure cela ne compte pas, on est flexible et dans le textile c'est important, il faut être prêt pour le client à la date fixée et selon les exigences du client. Il faut la flexibilité pour y arriver. Il faut de bonnes relations avec nos filateurs qui doivent aussi être flexibles, pour nous livrer... J'aime bien vivre ici. Tout est là, le réseau routier, aérien, on est au centre de l'Europe du Nord, qu'est ce qu'il faut de plus?

P.V. : Point non abordé.

B : Ce qui est important c'est que, ce qui est dommage c'est qu'il y a certaines entreprises qui sont soutenues par l'état, et avec l'argent de l'état, ils peuvent "baisser la culotte". Personne ne demande que telle ou telle entreprise ferme, mais tout le monde aimerait bien que le marché ne soit pas biaisé et que certaines entreprises subventionnées vendent leurs collections à moitié prix. Les pertes sont payées par le gouvernement. C'est un réel problème. C'est surtout la Wallonie qui est subventionnée.

Si l'entreprise n'était pas subventionnée, elle ne fonctionnerait pas. Tout ce qu'elle ne peut pas faire, les autres peuvent le faire. Le marché veut des produits, mais si lui ne peut pas les vendre à des prix normaux, il fait des pertes. Quand il a besoin de l'argent de l'état c'est parce qu'il ne vend pas assez cher. C'est un peu dommage.

## CREATUFT

Mr M.

Le 03/10/97

P.V. : présentation.

M : Créatuft est un groupe qui se positionne dans le haut de gamme et le moyen de gamme. C'est un fabricant de moquettes en laine, il se positionne sur une niche. L'entreprise est de type familiale et emploie 51 personnes, le groupe emploie 20 personnes. Le fondateur est l'ancien directeur général de Balta. Il est parti de Balta et a créé Créatuft en 1978. L'entreprise se situe en complémentarité avec BIC qui se situe en très haut de gamme. Le marché principal est l'Allemagne.

On est spécialisé dans le haut et moyen de gamme en laine car nous avons une filature qui fabrique le fil de laine. C'est une filature qui est intégrée au groupe et qui emploie environ 120 personnes. Il y a des divisions qui travaillent presque uniquement pour cette société. La laine c'est un marché de 5% de la moquette. On est vraiment dans une niche. Le reste est fait en polypropylène et en polyamide. C'est le secteur des grands, sauf DePoortere. L'exportation se fait sur l'Allemagne. On livre à tout le monde, de l'industrie jusqu'au détaillant. L'industrie des chaînes de distributeurs jusqu'aux détaillants.

Notre environnement est un avantage. C'est la raison pour laquelle on est ici. Le personnel est formé, c'est plus facile si on a un problème d'appeler le fournisseur et il vient immédiatement, donc il y a quand même une espèce d'échange. Il y a aussi une grande collaboration informelle entre les firmes, même si nous sommes concurrents. Si nous avons besoin d'une pièce de rechange, on demande à un collègue ou à un concurrent sinon on va avoir des problèmes, si par exemple on est en manque de support, on demande si on peut emprunter un rouleau, et on le rend la semaine prochaine. Ce sont des exemples bêtes, mais quand même cela facilite la vie, cela c'est entre collègues. On se retrouve aussi en réunion de la profession FEBELTEX. Tous les fournisseurs de pièces de rechange sont dans le coin, c'est un avantage, sinon il faut l'envoyer de l'Amérique ou de l'Angleterre, il faut plusieurs jours, ici on l'a en deux heures.

P.V. : Conséquences sur la gestion

M : Cela facilite la vie. On est toujours habitué à cela, je peux très bien imaginer, par exemple dans la filature, si on a besoin d'une pièce de rechange, la langue c'est déjà un problème, et deuxièmement il faut faxer, envoyer, cela prend facilement deux à trois jours. Ici on l'a immédiatement. Si un spécialiste doit venir, on l'appelle chez lui le vendredi soir, il est là le lundi matin. Je crois que cette réactivité est un grand atout, pour la filature on a analysé la possibilité de délocaliser, une des raisons c'était que le teinturier n'était pas là sur place. Si on commence à teindre, c'est dans la filature, on envoie une botte de laine, et un à deux jours plus tard, c'est ici. Si vous avez la teinturerie je ne sais pas où, cela prend du temps. Dans la filature, ici, il y a quelqu'un qui fait pratiquement la navette tout le temps, c'est un ingénieur. Si on a un problème, on se voit, on saute dans la voiture et une heure après on est de retour. Le problème est résolu dans la journée si c'est possible. On ne peut pas faire autrement. On gagne du temps et de l'argent.

P.V. : Rapidité.

M : Personne n'a plus de temps. Les problèmes doivent être réglés immédiatement, je vois que mes agents me disent que l'on réagit vite. C'est quand même un atout la rapidité. Si un client demande un échantillon, on peut lui donner dans les 48/72 heures. Et les contacts informels, malgré que l'on soit des concurrents on a un circuit informel, qui se fait sur les échanges de production, d'informations, mais cela n'est pas reconnu pas les entreprises.

Mon (...) ici a son frère qui travaille chez Balta, si ils se rencontrent, ils parlent. Mon (...), sa nièce travaille chez un autre. C'est comme cela que cela se joue. Il n'y a pas de coopération structurée. Pour cela il y a FEBELTEX, ...et cela se fait suivant des règles. Il n'y a pas de chefs d'entreprises qui travailleront ensemble sauf si c'est un projet concret cela pourrait arriver. C'est quand même un atout.

La rapidité est aussi un atout car elle permet la flexibilité. Par exemple, si un coloris est hors normes, il va dans la teinturerie la journée et résout le problème, le contact personnel joue aussi. Tout est dans la même région. Sinon il faut prendre le téléphone, c'est difficile de changer un coloris par téléphone. Donc c'est plutôt sur la rapidité et la connaissance que joue la proximité. Toute la connaissance est concentrée ici.

P.V. : Mentalité Flamande.

M : Moi je suis assez neutre là dedans car j'habite Anvers et j'ai vécu sur la côte de la Flandre Occidentale. Ici se sont quand même des bosseurs, c'est une valeur ajoutée locale.

Nous travaillons en continu, et de façon flexible par rapport au carnet de commandes. En deux équipes de jour. Dans le temps on avait une équipe de nuit, mais on a arrêté, on ne fait pas de volumes. Les grands font cela, nous on est dans une niche.

P.V. : Institutions, rôles et attentes.

M : On est dans la plupart des organismes parce qu'on est obligé d'y être, si on n'y va pas, on passe à côté d'informations, comme pour FEBELTEX. Si on veut récupérer les déchets de moquettes sur le marché allemand, on a plus d'influence si on se groupe, et pour cela FEBELTEX est bon. Il n'y a que FEBELTEX qui joue. Pour CENTEXBEL, on est également obligé car ils font les tests, moi je ne les fais pas. COBOT, dans le temps ils ont fait beaucoup de formation, maintenant, ils n'ont plus d'argent, ils ne font plus rien. CENTEXBEL c'est bien, ils sont bons parce qu'il y a des obligations d'environnement. CENTEXBEL est plus pour les techniciens et ingénieurs.

P.V. : Gamme de produit, et renouvellement.

M : Pour un vendeur, il n'y a jamais assez de renouvellement de créativité de changement, eux ils veulent changer chaque semaine, parce qu'ils connaissent les besoins de la clientèle. Moi je crois que la durée de vie d'un article moyen est de cinq ans environs. Pour un velours, cela peut durer dix ans, on change les coloris de temps en temps, mais, si on choisi bien cela peut durer cinq ans. Le grand problème est que si on fait une gamme en haut de gamme, cela va encore, mais en gamme moyenne, si on choisit ses coloris, on choisit son marché, par exemple, vers l'Angleterre. Ca c'est surtout le problème pour le renouvellement de son produit, il faut le faire de temps en temps, mais 5 ans c'est une bonne moyenne. On ne change pas toute la gamme tous les 5 ans, cela se fait progressivement. Chez nous on a une politique simple. Mes vendeurs ont un nombre de positions. Une position, c'est une qualité, largeur ou coloris, Ils ont cinquante positions et ils se débrouillent, parce que au début que j'étais ici c'était plus que cela. Ils sont obligés de rester dans un créneau. C'est pas seulement la créativité, c'est aussi la rotation des financements.

P.V. : L'appareil de production.

M : C'est beaucoup moins critique, j'imagine que pour les plus grands c'est la rapidité qui compte, dans la laine, cela joue beaucoup moins car la laine cela se casse si on va trop vite. Les autres sont des synthétiques qui sont continus, là on peut aller plus vite. Chez

nous cela ne joue pas tellement, ce qui compte c'est la qualité, la gamme. On investi aussi, on a acheté une machine à tisser. Je pense beaucoup plus sur ce qu'on peut faire comme extra. Après on verra avec le parc machine, mais je ne pense pas comment je peux optimaliser selon les nouvelles techniques. Parce que les gains chez nous, on parle de 15% de coûts salariaux, car on est obligé de travailler plus lentement.

Par la nature de notre produit, on a acheté une machine à tisser et on a vu comment on peut travailler plus vite, et on a un très bon rendement, ma préoccupation est de savoir ce qu'on peut faire de plus et différent, pour mieux se positionner dans notre niche qui est restreinte.

P.V. : Évolution du secteur.

M : Il y en a peu qui sourient, je pense qu'il y aura toujours une place pour nous. Si on reste dans cette niche, peut être avec un petit élargissement, avant on été seulement tufteur, maintenant on tisse aussi, peut être que si on reste dans notre point fort, les fibres naturelles, je crois qu'il y aura pour nous toujours une place, mais pour le secteur en général, je crois que le problème fondamentale c'est qu'il y a surcapacité. La demande en moquette est en baisse en Europe occidentale, les entreprises ont continué à investir en capacité et en rapidité et ils ont essayé avec l'Europe de l'Est, ce qui n'est pas trop nos marchés. La moitié de la moquette va en Allemagne, qui est un marché en grande baisse. 50 à 60% de la production va en Allemagne, ce qui est dangereux, heureusement qu'on a l'Angleterre. Mais en général, face à cette surcapacité, je ne sais pas ce qui va se passer.

Je crois qu'il y aura une restructuration à terme de l'appareil de production, mais tout le monde fait du Cash Flow encore. Donc ils ont gagné beaucoup avant. La plupart des gens ont réinvesti, nous on a acheté la filature avec les bénéfices passés, après j'ai réinvesti dans le programme à la coupe, ce qui coûte cher. C'est aussi une évolution c'est que si le marché est en baisse, on va à la coupe. C'est plus facile pour moi que pour les grands. Le marché est en baisse, il y a moins de demandes, le détaillant a de moins en moins de rotations pour pouvoir stocker les rouleaux, certainement pas dans le haut de gamme. Il y en a d'autres qui le font, mais pas les très grands. DePoortere va le faire, Beaulieu ne le fait pas...

L'avantage du réseau informel, c'est que de temps en temps j'ai des réunions avec le conseil d'entreprise, et à la fin je demande comment cela va chez leurs collègues, je sais qu'il y a beaucoup de chômage temporaire.

P.V. : Manque de main d'oeuvre qualifiée.

M : Pour l'instant, il n'y a pas de chômage temporaire ici, mais cela risque quand même dans les mois d'été, vous avez raison pour la main d'oeuvre qualifiée. Il y a 14 ingénieurs qui ont terminé leurs études en Juin dans le textile pour la Flandre, alors que la demande est plus importante, c'est pour cela que les salaires augmentent. Pour les vendeurs, c'est plus difficile qu'il y a 5 ans. Mais la main d'oeuvre est plus élevée. Mais dans les fonctions techniques c'est un vrai problème.

P.V. : Facteurs clés de succès.

M : C'est d'avoir une stratégie, ou du moins savoir ce que l'on veut, où sont nos points forts. C'est d'avoir du bon personnel et un bon esprit d'équipe.

Ici la mentalité du coin est bonne, un des avantages du circuit informel c'est que tout le monde travail quand même pour la même chose. En contre partie la réglementation est trop forte.

La différence avec les aides et la sous réglementation est trop importante.

P.V. : Délocalisation.

M : Cela m'aiderait en quoi, je perdrais tout sauf la rigueur administrative.

P.V. : Élément important.

M : C'est la surcapacité et la perte des parts de marché de la moquette sur le marché du recouvrement du sol. Ce qui est vrai sur tous les niveaux de gamme. Pour ceux qui vivent sur les marges importantes, ce n'est pas trop grave, mais pour ceux qui vivent sur de petites marges unitaires, c'est une catastrophe. Quand on travail sur les marges on a plus de temps pour réagir, alors que dans l'autre cas, la réaction doit être immédiate pour ne pas trop perdre. Je suis un homme marge. Le marché est très évolutif. Il y a deux évolutions complètement contradictoires, c'est la baisse d'intérêt pour la moquette, et les investissements massifs qui ont eu lieu il y a 5 à 6 ans, pendant que la Russie s'ouvrait. Beaucoup ont perdu beaucoup d'argent. Il n'y a pas eu de stratégie. moi je vend en Europe de l'Est, surtout en Pologne et la Tchèque, la Pologne est plus intéressante par ce qu'il y a 30 millions d'habitants. Je le vois car si je prends une assurance export, on a presque toute notre couverture.

P.V. : La montée des PVD.

M : Je n'y crois pas. Pour le marché là bas, il y en a qui vendent, mais pas en grand volume. Ils gagnent en main d'oeuvre, mais perdent en transport. Je crois que le marché de la moquette ne subsistera que dans l'Europe occidentale et certains pays de l'Europe de l'est et un peu en Amérique.

Godisiabois

Mr S.

Le 25 septembre 1997

P.V. : Présentation globale

S : Auparavant, le centre textile était Tourcoing, Roubaix, il s'est étendu à la Belgique par la proximité et à cause des grèves et des coûts salariaux, c'est comme cela que des entreprises se sont établies à Mouscron. Et donc la tradition textile de Mouscron n'a qu'une explication c'est l'extension de la France. Tout cela faisait un seul et unique territoire, mais traversé par une frontière et avec des coûts du travail différents et une organisation du travail différente. Le problème maintenant de Mouscron est que Mouscron fait partie de la Belgique et la Belgique s'est coupée en deux parties, le territoire Wallon et le territoire Flamand. Auparavant, Mouscron tout comme Lille (capitale de la Flandre), cela ne faisait qu'une seule et même région. Courtrai était une seconde capitale et Tournai était à part en ces moments là. Maintenant par les politiciens, on a fait un nouveau découpage et nous sommes passés de Flandre en Wallonie parce qu'évidemment au point de vue langue, c'était pas la même chose que Courtrai. Plus de culture française que de culture Flamande, mais maintenant, politiquement on est passé en Wallonie, donc les effets de la Flandre sont un peu tombés, mais on garde toujours la même philosophie. La philosophie du travail n'est pas la même qu'en France, mais maintenant elle n'est plus la même qu'en Flandre non plus. Ce qui fait qu'il y a une régression du secteur textile qui a été très forte à Mouscron, quasiment similaire à la France. Cela a été un peu moins fort car il y a toujours cet esprit dynamique, alors que de l'autre coté de Courtrai, à Waregem, le tapis s'est développé. En France, cela a complètement disparu, le seul qui reste c'est Flipo. En Belgique, il reste Vernier, mais c'est une entreprise qui a une longue tradition et qui a été reprise à différentes époques, et qui maintenant s'est concentré sur le tisserand, mais qui a toujours à peu près la même usine d'origine. il y a DePoortere, mais c'est un cas à part, avant c'est un Flamand, mais pour des raisons de crédits et d'avantages est sorti de Flandre. Des entreprises Mouscronaises, il n'en reste que deux et deux petites, on ne peut pas appeler cela des grandes entreprises.

Tourtex devait s'implanter à Mouscron, mais c'est l'objectif 1 qui a fait qu'ils se sont localisés à Tournai.

Avant, il y avait une vingtaine de niches de tapis à Mouscron.

A l'origine les tapis c'était Tourcoing, Mouscron et Saint Nicolas. C'étaient les trois centres. Après vous aviez l'Angleterre et l'Allemagne et l'Italie. Le tapis c'était là et pas ailleurs. Le Courtrais avait des filatures de lin, des tissages d'ameublement, des tapisseries, mais le tapis, ils ne savaient pas ce que c'était. La base du tapis mécanique dans le monde s'est Tourcoing, une ville en Grande Bretagne et une autre ville en Allemagne. En Flandre vous ne les trouvez pas. Tourcoing, c'est dommage que cela ait été détruit dans le Nord de la France, car ils étaient spécialisés, ils avaient tous les atouts, les filatures,...., il n'y a manqué que les Flamands, la politique, l'argent était là, les familles du Nord avaient assez d'argent. Il a manqué ce que les autres ont eu, l'agressivité, en fait les gens se sont endormis sur leurs lauriers. Ils se plaignaient, ils n'ont pas investi. Maintenant que c'est disparu, c'est disparu à tout jamais.

P.V. : Perception actuelle, position, concentration.

S : La concentration territoriale s'est déplacée, Les gens qui sont allés à Courtrai, ils n'ont pas inventé le métier, Ils ont tiré les reconnaissances de cette proximité. C'est une industrie assez complexe, même une filature c'est complexe. Mais un métier c'est encore plus compliqué. En fait ce sont des gens qui ont travaillé en France, ou dans des entreprises qui ont disparu maintenant, le savoir, ils ont été le prendre là. Il y a eu un déplacement, un glissement, on a pris ce qu'il y avait de bon et on l'a mis un peu plus loin. Après on a pris d'autres gens, c'était assez facile que ce glissement se fasse car le Courtrais a aussi une tradition textile qui est aussi ancienne que Tourcoing, et pas de tissage. Il y avait quand même des points communs, ils ont commencé par le bas de gamme et ils ont évolué.

P.V. : Copiage, création

S : La main d'oeuvre était moins chère en Belgique, c'est la main d'oeuvre Française qui est venue, La plupart des entreprises qui étaient établies à Mouscron, dans les années 1900, nous on est un cas à part car on est parti de rien, mais les autres venaient d'entreprises Françaises qui ont développées des tapis jusqu'en Belgique. Mais c'était la même entreprise. Vernier était une entreprise de France. C'était Moulin-Vernier. Donc en fait c'est une délocalisation voulue. Les belges qui ont commencé le Tapis, c'est parce qu'ils ont vu des Français qui venaient s'installer à Mouscron, est cela a donné l'idée à

d'autre Belges de faire la même chose. Mais ils ont profité des Français qui étaient installés à Mouscron. La nouvelle expansion, pourquoi ils se sont lancés dans le tapis ces gens là, ils n'ont pas copié ce qui existait à ce moment là car ils ont fait autre chose (Les Flamands). Ils sont partis dans autre chose, ils n'ont pas copié une tradition du coin, le tapis Wilton, les Flamands ne savent toujours pas ce que c'est qu'un tapis Wilton. Chez Flipo, il n'y a que du Wilton on n'a jamais vu de double pièces.

Je ne sais vous expliquer pourquoi le tapis a pris comme cela du côté Flamand. Ils ont eu d'autres idées. Ils n'ont pas copié, ils se sont inspirés. L'esprit d'initiative, mais ils n'ont rien inventé. Ils ont été voire ailleurs. C'est un peu plutôt chez les Allemands qu'ils ont regardé.

P.V. : Facteurs clés de développement d'une entreprise de tapis, et du secteur en général.

S : Les prix. Celui qui sait produire un article peu chère, il a toute les chances de le vendre, et aussi l'esprit commercial. C'est ce qui a perdu la France, car la main d'oeuvre y été trop chère. C'est la cas actuellement, on n'arrive plus a compenser le prix de la machine. Le coût de la main d'oeuvre est important notamment par rapport à la concurrence Turque et surtout Indienne.

Nous, on a des machines ultramodernes qu'il faut rentabiliser.

P.V. : Gains de productivité

S : ils continuent a chercher le maximum, ils continuent a être concurrentiel par rapport à la France, grâce aux gains de productivité, mais je crois qu'ils sont arrivés au bout. Le secteur textile a été longtemps basé sur une petite mécanique, maintenant on est passé au supersonique des machines. On remarque une capitalisation forte. La machine est primordiale et coûteuse. Il y a 8 ans une machine coûtait 6,5 millions de FB, maintenant, c'est de l'ordre de 25 à 30 millions de FB. Actuellement ils recherchent une machine plus performante mais qui est impayable.

La flexibilité est la force des flamands, ils ont toujours réussi à la maintenir, même avec des matériels plus anciens.

On a plus de flexibilité et aussi un peu moins, car une fois que vous êtes monté, il faut changé la structure. On est dans un créneaux où on ne peu plus changer. Avant on pouvait changer, maintenant ce n'est plus possible.

P.V. : Spécialisation.

S : On a été obligé pour survivre de se spécialiser. Pour rester compétitif, il faut des volumes. C'est le seul moyen. L'intégration de machines perfectionnées fait qu'on ne peut plus s'adapter. Cela coûte trop cher. Avant on changeait un métier sur deux trois jours. Maintenant, il faut deux mois, c'est trop lourd. De plus les clients sont plus structurés qu'avant, il y a de moins en moins de petits acheteurs et de plus en plus de gros acheteurs. Les gros acheteurs veulent du haut de gamme. Ils ne veulent pas des gammes improvisées. On reste plus flexible que les gros fabricants mais on reste sur des marchés très étroits.

Les petites entreprises travaillent avec le moins de moyens possibles.

P.V. : Activité de l'entreprise.

S : Position haut de gamme, carpepe et tapis plein, avec une gamme courte. On a abandonné le tapis plein, un peu à regret car maintenant, c'est une période plus faste. Quand vous faites un produit de haute qualité, il faut de la main d'oeuvre plus qualifiée, de plus la main d'oeuvre est moins importante que pour un produit bas de gamme; on a misé là-dessus, de par la spécificité et la spécialisation de l'entreprise, on ne serait plus capable de changer de créneaux. Il faudrait tout changer.

L'entreprise ne regroupe aujourd'hui que trente deux salariés, contre près de 100 avant.

P.V. : Avantages de l'environnement.

S : Importance du secteur amont et aval. Problème de l'incompétence des domaines administratifs. Problème du multilinguisme.

Les pôles de formation sont importants, mais tout est mauvais.

Ceux qui sont à la tête de tout, ce sont les grands chefs textiles.

Pas de contact avec les intercommunales, sauf dans le cadre de la recherche de terrains.

Le système bancaire doit aider le développement.

Il y a une nécessité d'avoir le secteur amont sur place et la proximité du secteur du textile sur le territoire. C'est la force d'une entreprise d'avoir tout sur un rayon de trente km. Même si vous perdez en main d'oeuvre, vous l'avez déjà gagné par la proximité. La proximité crée également une forte barrière à l'entrée sur le secteur, à cause du rattrapage à effectuer, avancée qui est due au développement d'un savoir faire commun.

Les points importants pour la survie et le développement de l'entreprise sont la compétition, même dans des situations de monopole. Cela passe par un excellent rapport qualité/prix.

## OSTA CARPET

Mr V.

Le 25/09/97

P.V. : Présentation.

V : Nous sommes situés dans le haut de gamme en deux cas, la laine et les tapis jusqu'à 900000 noeuds en moyenne par mètre carré. C'est pas un marché pour les Russes, c'est pour tout le monde. nous exportons 95% à l'étranger dans tous les pays. notre plus gros marché c'est l'Allemagne; et nous utilisons 120000 kg de laine pure par mois, la laine New-Zeland, parce que cela nous donne des caractéristiques plus fortes, concernant le secteur synthétique, nous utilisons le polypropylène et nous nous situons aussi dans le haut de gamme.

Pour la laine, nous fabriquons environs par mois entre 60000 et 70000 m<sup>2</sup> et pour le polypropylène environs 100000 m<sup>2</sup> par mois. Nous avons un CA d'environ d'1 milliard 3 FB, avec 155 ouvriers divisés en deux usines, à Deerlijk la laine et à Havelgem le polypropylène. le finissage, la vente, l'achat... tous les autres chose sont située à Deerlijk.

Nous travaillons en trois équipes et une petite part de fabrication en week-end. Nous travaillons avec deux équipes, et la nuit c'est une équipe fixe. Nous travaillons avec des personnes qui parlent néerlandais mais il y a 15% qui parlent français. Nous faisons seulement le tissage, le bobinage n'est pas ici. Nous avons une confection (mise de franges, vérification, deuxième choix), et expédition ici à Deerlijk.

Nous travaillons aussi avec un tisserand à domicile (5 machines) en exclusivité. Parce que dans notre région cela se fait beaucoup. Mais pour la laine, c'est pas évidant pour changer les couleurs. Les artisans ne travaillent que sur la laine, car sur les polypropylènes, les bobines sont fixées directement des usines.

Pour l'affretage nous travaillons avec une de nos usines qui ne porte pas le même nom car elle travaille aussi pour d'autres, nous avons une capacité de 500000 mètres carrés par mois, ce que nous ne faisons pas.

Pour le finissage et la confection, ça se fait ici. Chez nous, nous travaillons pièce par pièce, le client peut acheter un seul tapis. Nous pouvons faire une seule pièce sur les

machines à tisser parce que c'est complètement intégré dans la production, c'est à dire le planning. Le processus part de l'ordinateur et va directement vers le métier. Les entreprises du groupe sont directement en ligne. Il n'y a pas d'employés qui donnent le dessin. L'ordinateur est une utilité pour la production. Concernant les ouvriers, 60% hommes, 40 % Femmes, les femmes sont seulement dans les deux équipes, mais je pense que plus tard, elles pourront travailler de nuit.

Nous sommes situés dans le haut de gamme en laine et polypropylène, et on veut rester dans ces secteurs. Notre force est la compétitivité et l'assortiment de notre article. Nous avons environ 7000 différents articles. Ce n'est pas évident, avec ce nombre d'articles, de connecter et de regarder tous les jours. Point de vue stock, nous avons deux mois de stock de tapis finis. Nous livrons presque toujours par commande, mais quand quelque chose est évident dans la ligne, on fait aussi du stock, mais pas du stock classique. Pour le futur, nous avons modernisé, nous avons un développement, quand on tisse les tapis, on a toujours deux tapis, un tapis en haut et un tapis en bas. Celui du bas a moins de valeurs avec les anciens métiers, pour les connaisseurs. Car certains fils ne sont pas intégré dans le tapis. Les nouvelles générations de métiers font en sorte que les tapis du haut et les tapis du bas sont les mêmes. L'évolution se traduit par le fait que 60% de nos machines sont intégrées dans un "network working", et on peut capter les productions. Quand les productions sont décidées, il y a une orientation bidirectionnelle. On donne le dessin au machines à tisser et il nous redonne les dessins et les capacités exactes qui sont tissées et aussi au point de vue d'utilisation et du nombre de kilos par dessin, il nous donne maintenant le nombre de kilo par dessin. Quand on change de dessin on peut toujours savoir ce dont on a besoin.

Du point de vue de la teinturerie, c'est important pour la laine et le polypropylène, on fait les teintures dans la région car il y a des gens spécialisés et on le fait toujours d'un point de vue artisanal avec les écheveaux, car la laine doit garder sa structure, ce qui est possible avec les écheveaux. Les écheveaux sont important : 300 à 600 kg. Ce qui pose problème car du point de vue dessin, ce sont des dessins avec des fonds unis.

Les raisons des écheveaux teints de façon artisanale s'expliquent par l'utilisation des parties du tapis qui constitue le fond. Pas pour les grands dessins... Avec l'ordinateur, avec la souplesse dont on a besoin, avec le "gardize service", on tisse un dessin avec un fond et après, avec un dessin. on ne peut donc pas changer les bobines à chaque fois. Pour le futur, on est en train de développer toutes les machines à tisser, mais en arrière des machines à tisser, il reste toujours un contre avec des bobines. Les contres bobines existent depuis plus de 100 ans. Ils sont en train de regarder pour changer cela, mais c'est pas évident. Ils ont augmenté la vitesse des machines à tisser, mais à l'arrière il reste toujours un contre avec des bobines.

Concernant le tapis il n'y a pas encore de solutions. Car si on tarde sur les bobines, quand on tisse un tapis avec des bobines qui sont teintées, on le voit directement, avec des écheveaux, la laine s'ouvre et donne des aspects plus éventés qu'avec d'autres types de teintures.

Pour le futur, on va garder le "gardize" d'un certain nombre de services, et regarder aussi, premièrement sur les tapis de polypropylène inset concernant un nouveau fil, et deuxièmement, sur les tapis naturels, on regarde pour ne mettre que des produits naturels. Je pense que pour cela, d'un point de vue commercial, il y a déjà une piste d'aller sur les fils naturels. La laine restera toujours car il n'y a pas de produits synthétiques qui aient les mêmes caractéristiques que la laine.

Concernant la laine européenne et la laine anglaise. On utilisait déjà quelque mixte, jusque 20% de laine européenne. Mais pour avoir le label de la laine, on doit utiliser 80% de laine de Newzeland, c'est obligatoire.

Je ne pense pas que la personne de la rue connaisse le T5, T6. Ce sont des labels que nous avons utilisé l'an passé. Sur le marché, la femme n'est pas encore sensibilisée. Au point de vue régional et européen, on doit modifier cela car c'est un label que les femmes ne respectent pas ou ne connaissent pas.

Aussi pour les synthétiques, on est en train de créer un label. Mais pour la laine on doit augmenter les labels. Aussi pour les clients qui doivent connaître ce qu'ils achètent.

P.V. : Concurrents.

V On ne dit pas concurrents, on dit collègues. Nous avons comme collègues DePoortere, Prado, Lano.

Nous n'avons pas de vraies concertations entre nous, car nous avons de réels problèmes de personnels. Il n'y a pas de personnel. On ne trouve pas, on doit les prendre chez les collègues ou les recruter dans d'autres industries, métallurgie... L'explication provient du passé, lien père et fils, mon fils ne va pas travailler dans le textile. Nous avons fait un effort concernant l'ouverture de l'usine car on veut montrer où on travaille, et nous avons fait avec FEBELTEX et quelques entreprises, une journée porte ouverte. Seulement 2 ou 3 personnes sont venues.

Si on a besoin de 25 tisserands, qui travaillent avec deux machines de laine, et deux outilleurs. Cela fait 25 multiplié par trois, et on en trouve pas. A VDAB, le nombre d'élèves qui viennent sont à 80 ou 90% des personnes en activité. Le reste n'est pas motivé.

P.V. : présentation de la carte.

V : Concernant la formation initiale, COBOT, VDAB... le Vorming Instituut vor KMO n'entre pas dans le textile. Je ne connaît pas CHARTER 99.

La région à considérer est Waregem/Courtrai/Mouscron. Car beaucoup d'usines ont déménagé du nord de la France. Je pense, concernant les ouvriers et sur les implantations extérieures à la région, que c'est la même chose. Après quelques années, c'est la même chose, mais ce sont des Flamands qui sont à la direction ou les cadres qui viennent de Flandre occidentale. C'est dommage.

P.V. : Aide institutionnelle

V : L'implantage n'existe pas. Les organisations sont là, elles sont biens. Il y a un grand danger concernant les organisations de formation, c'est qu'il n'y a pas d'élèves. Les tisserands doivent faire autre chose, ce qui est un danger pour le futur. La raison, je ne sais pas

P.V. : capacité de délocalisation.

V: Le savoir faire est ici, et je ne pense pas a de la création de services à trois cent Km. On les a ici. Parce qu'avec l'évolution des machines à tisser, le pourcentage du nombre des ouvriers n'est plus comme avant, c'est pas comme la confection.

Pour répondre au fait qu'il n'y ait pas de personne, il y a un tel nombre de personnes non intéressées par le textile l'image est mauvaise, négative. Alors que le salaire dans le textile est correct, le nombre d'heures et la stabilité du travail, cela va, l'image et trop négative. Dans le futur, il faut faire quelque chose dans les usines. On demande une personne, demain il est là, il doit travailler. Dans le textile, demain vous avez un ouvrier, on doit faire des études pour apprendre la spécificité du textile, de même pour des personnes qui viennent du textile. Cela doit changer dans le futur et créer un avantage. Maintenant, on dit que les personnes qui viennent des écoles peuvent directement travailler dans l'usine. Cela n'existe plus.

P.V. : éléments à développer pour le secteur.

V: C'est la créativité et la flexibilité d'expédition, du nombre de dessins de pièces, et la flexibilité de changer des articles et le nombre d'articles que l'on peut avoir. Concernant la distribution, cela va. Concernant l'utilisation de la machine à tisser, nous avons besoin

d'une manière d'investissement pas sur la machine, mais sur l'automatisation de l'ensemble du processus de production.

La machine à tisser régionale et la présence du constructeurs dans la région, ca c'est un avantage, on est en train de déplacer les anciennes machines à l'étranger et de prendre les nouvelles machines dans la région. Cela demande beaucoup d'investissements, on doit donc travailler en 3 équipes et aussi le week end pour amortir l'investissement.

P.V. : Relations entre les entreprises.

V : Il n'y a pas de relations entre les entreprises . Ils ont tous des problèmes de salariés. cela dure depuis 5 ans.

P.V. : actions négatives sur le secteur.

V : Pour la région, on vend des machines anciennes à l'étranger. Ils demandent à nos monteurs, nos contremaîtres d'installer les machines, et maintenant, ils tissent nos articles sur leurs machines, avec moins de rendement, ce qui est dangereux pour l'avenir. Maintenant, ils achètent aussi des machines modernes. Notre avantage repose sur la créativité, la flexibilité et la qualité qui sont les gages de notre développement.

P.V. : coopération.

V: Les stands des entreprises locales sont situées dans le même Hall, mais il n'y a pas d'échanges d'idées. Il n'y a pas de concurrences, ce sont des collègues, mais il n'y a pas d'échanges. Chacun a sa façon de fonctionner et parfois, on regarde comment l'autre fonctionne. Concernant les grossistes... ils viennent ici, ils vont là-bas et on parle, on sait ce qui se passe.

P.V. : Présentation de l'évolution stratégique du secteur.

V: Dans le tapis, on retrouve encore quelques tisserands. Le secteur familiale est important. Les tisserands à domicile, ils sont intégrés dans l'entreprise. Car les personnes qui travaillaient ne pouvaient pas donner de flexibilité. A l'étranger on implante des usines intégrées.

On doit avoir une spécialité dans la spécialité. Tous les gens de la région ont une part dans la production globale et une niche. On a les deux. On doit avoir une partie de

production qui est standardisée mais qui est déjà spécialisée et à côté une spécialité dans la spécialité.

P.V. : point complémentaire.

V: non. pas dans notre organisation.

## Entreprise Vernier Tisserands

Mr. S.

19/09/97

La Belgique est le deuxième producteur mondiale.

Il existe trois types de fabrication :

- L'aiguilleté, qui est bon marché et de basse qualité. C'est le domaine de Beaulieu
- Le tufté, surtout aux USA, à partir de 1960/1961. C'est du tricoté avec du latex ou du PVC
- Le traditionnel tissé, jute, laine coton et polypropylène, ou encore laine ou synthétique. C'est un produit de luxe. Le tissage pour carpeete est fait à partir de fils semi-peigné, alors que pour le tapis plein, c'est du fil cordé, la technique est plus complexe.

Les USA représentent 3 milliards de m2 en capacité de production.

En Belgique, Beaulieu est le premier avec un CA de 40 milliards de FB. Ces produits, l'aiguilleté et le tufté, contribuent au fait de cannibalisme des autres produits de meilleure qualité. Actuellement, l'entreprise recherche plus de qualité.

Les autres gros producteurs son Balta, ITC, ASSN, DePoortere et Lano ( 600 millions de FF de CA). Ces entreprises se confinent dans un mixte Tissé et tufté, ce qui a tendance à faire monter le produit vers du haut de gamme. Pour le tissé, il existe deux techniques, le Wilson et le Laximiste.

En ce qui concerne le marché, il regroupe par ordre : l'Allemagne, la Grande Bretagne et la France, la Hollande, l'Italie et les USA et le Moyen-Orient. La clientèle est essentiellement hors Belgique (85 à 90%) pour l'entreprise, c'est 92%.

La demande est très hétérogène , le coloris ne correspond pas toujours aux demandes des pays, il faut donc s'adapter.

Un problème pour le secteur, lié à l'exportation, est celui des devises. Les clients imposent le paiement en devises du pays, d'où une nécessité de limiter le cours pivot entre Allemagne et la Belgique. L'Euro aura un rôle positif pour le secteur et permettra une confrontation avec la zone Yen et la zone Dollar. Les parités ne sont pas fixes . Par

rapport au dollar, si il baisse c'est négatif pour le secteur, alors que s'il augmente, c'est positif tant en terme de rentabilité que de marché.

Concernant la cartographie du secteur, le pôle de formation est plus marginal qu'il ne paraît, Le CEFRET et le COBOT aident réellement, la formation se fait sur le tas. En formation initiale, il y a une forte inadéquation entre la demande du secteur et la formation, car elle n'est pas assez professionnelle, le secteur évolue vite et le secteur est très complexe. Les personnes qui sortent de formation sont inadaptées, sauf si elles sont issues de COBOT ou de CEFRET (car il y a là un apprentissage en machine). En général, on ne colle plus à la réalité des entreprises. L'entreprise forme des gens au poste de travail, d'où création d'un savoir faire et d'une meilleure position en terme de prix.

L'avantage compétitif est également lié sur un système de chômage plus souple qu'au niveau international. En terme de coûts salariaux, les salaires sont plus élevés en Belgique qu'en France ou qu'en Allemagne, Grande Bretagne, Hollande. La réponse se fait en terme de flexibilité, qui est élevé et par rapport à la plus grande souplesse par rapport au chômage en Belgique qu'ailleurs. Ce qui permet également une grande flexibilité et une productivité optimale. Les soucis de gain de productivité se retrouvent également, pour l'entreprise, dans la volonté de suivre deux métiers en même temps. Les salariés ont un dialogue ouvert.

La position internationale de la Belgique s'explique par une bonne productivité et une grande souplesse de la force de travail (flexibilité). Les contremaîtres sont à l'affût du développement et de l'amélioration de la production. (surtout chez Balta et ITC). La réussite s'explique par : La flexibilité, la présence, le souci de productivité et la proximité.

FEBELTEX mène des actions de rapprochement entre les entreprises, elle cherche également la promotion du secteur au sein de certains marchés. Elle travaille aussi sur la qualité des moquettes, fait état de l'évolution des marchés des CA et des niveaux de pénétration.

Il n'existe pas d'échanges d'informations entre les organisations au niveau des techniques, car chacune est jalouse de ce qu'elle fait et la technique est le garant de la productivité et de la compétitivité. Toutefois, on sait, par ouïe dire, du fait de la proximité, ce qui se fait à côté. De plus, il n'existe pas de jurisprudence en matière de copiage au niveau local, ce qui est plus complexe au niveau Américain.

La propriété industrielle par rapport à un métier est importante, par rapport au produit, c'est plus flou.

Pour la concurrence locale, il y a des consensus autour d'une table, cependant, chacun travail pour soi. Si la demande est forte, la proximité des entreprises accentue la concurrence

Le phénomène de concentration s'explique par la présence d'une main d'oeuvre locale spécialisée. La Flandre a une vocation textile, linière, le long de la Lys. La reconversion du lin s'est faite par des producteurs qui travaillent à la maison ( cf. début de DeClerck et de Balta).

Il existe un réel savoir faire ambiant, mais ce n'est pas ce qui est recherché.

Le secteur a beaucoup souffert depuis 1990, par rapport au marché Russe, bas de gamme, qui a conduit un développement du polypropylène, et ensuite à des problèmes de paiement. La reconversion se fait vers la laine. Pour le bas de gamme, il y a une désaffection car le produit n'est pas noble, on recherche la noblesse. Vernier recherche la qualité, le haut de gamme, le savoir-faire, la valeur ajoutée. De fait, les prix ne sont pas discutés.

Pour ce qui est du développement du secteur, on retrouve le problème de la compétitivité liée aux coûts salariaux. Alors que les capacités marketing sont bonnes.

En matière de technologie, il n'y a pas de grand développement après le tufté. La recherche se fait sur le dessin (design). L'évolution des machines est assez importante et les nouveaux investissements sont lourds. Pour amortir il faut de la vitesse (Productivité) et des nouveaux produits (créativité). L'innovation est plus liée aux produits qu'à la technique. Pour Vernier, il n'y a plus de grands investissements techniques, l'effort est mis sur la qualité, et les investissements périphériques (bobinage...). Ces éléments jouent sur la productivité.

L'épargne sur les coûts à façon au mètre carré produit ne couvre pas les investissements sur les petits marchés. Il n'y a pas assez de Cash Flow. Une décision d'investir est de l'ordre de 10 millions de FF. Dès lors on entretient la mécanique et cela limite la capacité de nouveaux entrants.

Les investissements sont plus liés au produit et au commercial qu'à la technique. On recherche la niche commerciale, cf. très haut de gamme, pour avoir un marché quasi-stable. Dans ce secteur, l'élasticité de la demande par rapport aux prix est stable, le marché est mondial et étroit.

L'entreprise Vernier emploi 80 salariés, sa concurrence est DePoortere et Flipo (France). Le haut de gamme est un marché très spécifique. Le phénomène de concentration se retrouve auprès des grandes entreprises, alors que les PMI se spécialisent sur des niches, où ces entreprises se trouvent au même niveau que les grands.

Les points clés du secteur sont le marketing, car le marketing stratégique doit développer des clients pour amortir le parc machines; La productivité et la qualité.

Le poids de la tradition flamande est importante dans l'évolution du secteur, le Flamand est casanier, il a une forte capacité à cerner les problèmes et à s'adapter, il sait ce que veut le client et fera tout pour y répondre. C'est un point fort de ce secteur où la demande est pointue il faut donc être flexible et productif. La marge rémunère la satisfaction du client. Il faut suivre le client dans l'évolution de ses besoins et par rapport au parc machines. La flexibilité permet de s'adapter au client par le biais de la recherche produit et design. C'est une spécificité.

Le facteur de copiage et d'espionnage est également très important et fortement lié à la proximité.

## Annexe 1 : Entretiens

### A4 : PMI familiales "Volume"

- EUROTAPIS P. 67
- VERSTRAETE HALM P. 70

## EUROTAPIS

Mr. R.

Le 16/10/1997

Eurotapis est une entreprise familiale fondée en 1971 par un tisserand à domicile. De 1989 à maintenant, le Chiffre d'Affaires a été multiplié par quatre. Le fondateur est actuellement décédé et l'entreprise est reprise par les deux fils.

Eurotapis compte actuellement environs 160 salariés, et se positionne sur le secteur des tapis dimensionnés tissés, à base de polypropylène et de poly acrylique. Ce sont des tapis de bas de gamme. 99.5% de la production est liée à l'exportation. L'entreprise dispose de 42 machines à tisser de chez Van De Wiele, avec un taux de rotation élevé.

La proximité et le territoire du Courtrais est un facteur important pour l'entreprise, car le producteur de machine, Van De Wiele est à proximité, ce qui nous fait bénéficier des progrès techniques de façon rapide, et cela joue fortement sur la productivité et la concurrence. Les producteurs de fils sont également à proximité, soit en Belgique, soit en France, ce qui nous permet d'avoir une très forte réactivité par rapport aux attentes du marché, hormis pour le jute, qui provient de l'Inde ou du Bangladesh. La proximité vis-à-vis des autres collègues est toute aussi importante.

La proximité des fournisseurs apporte une valeur en matière de gestion des délais de livraison et de rapidité de réaction. On fait en deux jours ce que l'on ferait en plus d'une semaine si nous n'étions pas à proximité.

On remarque également une concentration dans ce secteur où les petits tisserands disparaissent ou sont absorbés par des entreprises de plus grande taille.

L'évolution du marché se fait vers les pays de l'Est, les USA, l'Asie du Sud et le Moyen Orient.

Les facteurs essentiels d'évolution du marché sont l'évolution de la demande et l'évolution du pouvoir d'achat. On trouve aussi comme facteurs importants le rôle du dollar, le service, le dessin et les coloris et la notoriété. Les Flamands parlent quatre à cinq langues, ce qui est plus simple pour faire du commerce international.

Un autre paramètre essentiel pour l'entreprise est la flexibilité. Les produits changent rapidement, en terme de dessins ou de couleurs. La proximité nous permet d'être vite actif. Parfois, trois heures suffisent pour répondre à une question ou à une demande d'un de nos clients. Nos clients sont les grossistes et les chaînes de magasins. Ils sont de plus en plus exigeants. Au delà de la flexibilité produit, on a aussi une grande flexibilité de paiement, car le pouvoir financier est considérable ici. Enfin on peut également parler de flexibilité de livraison.

En matière de main d'oeuvre, nos travailleurs sont à 99% originaires de la Flandre Occidentale : "On ne parle pas, on bosse!". C'est en fait une population travailleuse et stable dans l'entreprise, qui permet d'atteindre une bonne productivité. La productivité permet d'avoir un bon prix et de grandes quantités. Nous sommes dans une recherche d'une grande production de bas de gamme à coût moindre.

Sur ce secteur, la concurrence est forte entre nous, cependant, le tapis Belge est réputé à travers le monde. Si les Turcs ont un coût de la main d'oeuvre peu élevé, ce n'est pas très important car ca ne représente que 4 à 7% des charges de production. On peut tenir le "coût " face à la concurrence internationale.

Nos relations avec l'environnement institutionnel se font surtout avec FEBELTEX. Il nous aide dans la recherche de clients et nos contacts sont fréquents.

Par contre nous n'avons que très peu de contacts avec les collectivités territoriales et les organismes de formation.

Il ne faut pas oublier le rôle de l'état dans le développement de ce secteur. De bonnes relations avec le ministre peut aider au développement par des aides diverses ou des représentations à l'étranger.

En ce qui concerne le problème de recyclage des tapis anciens, le système est déjà intégré au sein de l'entreprise.

Il ne nous viendrait pas à l'esprit de nous délocaliser. Les problèmes seraient trop importants par rapport aux avantages. D'abord, le personnel qualifié est ici, on le remarque par les chasseurs de têtes qui viennent régulièrement nous proposer des emplois à l'étranger. Ensuite, notre environnement politique est stable, ce qui n'est pas le cas partout ailleurs. Enfin, dans la globalité, les salariés Flamands sont fidèles à l'entreprise.

Un point important est la mauvaise réputation du secteur tapis en Belgique, réputation qui n'est d'ailleurs pas fondée. Elle est liée à l'évolution du textile en général et à l'aspect insalubre et bruyant de l'industrie du tapis. Ce qui n'est plus le cas actuellement.

Une force locale, c'est la dimension des entreprises comme la notre, ou celles que l'on retrouve dans le Flandre Occidentale. Ces petites structures ont une très forte flexibilité et les clients le savent. C'est aussi le cas des autres secteurs du triangle d'or, tels que l'alimentaire, le bois aggloméré, les meubles, qui sont des produits simples fondés sur une technologie de vitesse.

## VERSTRAETE HALM

Mr V.

le 02/10/97

### P.V. : Présentation

V : En fait, c'est une histoire qui est longue, nous sommes tisserands de tapis, tissus d'ameublement et aussi producteur de fils synthétiques pour le tapis, le poil. Le tapis fait 75% du CA, les 25 autres sont partagés entre le tissus d'ameublement et la fibre synthétique. La société a été créée dans le début des années 50. Mon grand père a fondé l'entreprise, il était marchand de charbon et de matières pour les agriculteurs. Il est entré dans le textile d'une façon très étrange car une personne qui faisait du tissu d'ameublement lui devait de l'argent et ne lui rendait pas. Mon grand père lui a dit si tu ne me donnes pas mon argent je te fais concurrence. Alors il a commencé avec quelques machines et cela a pris un volume durant les années 50. Début des années 60, mon père a proposé d'investir dans les métiers tapis, et on a commencé dans les tapis laine. Cela a grandi jusqu'au années 80 où là on a commencé dans le tapis synthétique, et en 1994 on a investi dans la filature.

Les avantages de la région, dans le temps il y avait beaucoup de main d'oeuvre disponible qui venait du lin, c'était très lié avec le textile, des tisserands, il y avait beaucoup de façonniers. Au début, on a travaillé avec eux, mais lorsqu'on a eu une certaine grandeur, on a pris la décision de faire le tissage nous même. Aussi avec le temps, les tisserands façonniers sont venus dans l'usine, et ensuite leur fils. La majorité des gens a appris le savoir faire dans l'entreprise en faisant le travail. La question se pose si aujourd'hui on pourrait avoir la même expansion, je crois que se serait plus difficile, car il y a une image sur le textile assez négative. C'est FEBELTEX qui essaye de promouvoir l'industrie textile, mais beaucoup de personnes poussent leurs enfants dans l'électronique mais moins dans le textile. On voit des écoles techniques a Waregem où peu d'élèves suivent le secteur du textile. Cette main d'oeuvre va diminuer, je crois que dans le futur on devra prendre plus de manoeuvres non scolarisés et faire de la formation interne.

En terme de situation géographique, on se trouve près des ports de Zébruge et d'Anvers, comme on est une société qui travail vers l'exportation, les États unis jusqu'aux années

90, le Japon où on est encore très fort, on essaie aujourd'hui d'exporter vers les pays d'extrême orient comme Singapour, la Malaisie, cette proximité des ports est importante. Notre CA export, hors Europe est de 30%, mais sur notre CA national cela fait 10%, et 60% en Europe. Mais cela varie selon les secteurs de production. C'est surtout le tapis. Pour la filature, il n'y a pas d'exportation, c'est pour nous, et nous livrons nos concurrents. En fait on est plus collègues. Il y a des clans qui se forment, des gens qui savent travailler ensemble. On sent si ils veulent travailler ensemble ou non. Il y a une coopération qui fonctionne assez bien. Ma vision pour l'an 2000, c'est qu'à la fin on doit arrêter de se bousculer sur les marchés et coopérer ensemble car il n'y a pas seulement un groupement textile aux États Unis, mais il y a aussi une forte vague d'investissement en Turquie dans le textile et le tapis. Le grand problème c'est que nos conditions de concurrence avec les pays de la petite Asie et de l'Extrême orient, c'est qu'eux disposent de la même technologie moderne que nous. Mais ils ont l'avantage de commencer avec cette technologie, nous on réinvestit dans cette technologie. On remplace nos anciens métiers, ce qui prend un certain temps. Cela dépend aussi de notre rapidité de décision ou des moyens financiers. Car ici il n'y a pas de subvention de l'État alors que si vous allez à trois kilomètres, le même État donne de l'argent par paquet. Le même problème se situe en Turquie. Comme nous on investi sur nos fonds propres, on attend un peu avant d'investir, mais entre temps, les régions qui sont financées par l'État peuvent prendre une décision plus rapide. De plus, ils ont une main d'oeuvre bon marché et se situent sur nos marchés. Dans le future, il faudra serrer les liens et organiser la production par spécialité d'entreprises, dessin, tissage, ... Il y a là des moyens de coopérer. Mais cela doit être discuter alors que la vision générale c'est chacun pour soi. On va devoir créer un changement de mentalité et peut être sous la pression de l'argent, on va faire évoluer cette situation. Actuellement on est dans un système de concurrence pure basée sur l'offre et la demande, parfois, on vend en dessous du prix de revient. On utilise des techniques comptables pour diminuer le prix de revient en augmentant, par exemple la durée des amortissements dans le calcul du prix commercial.

Notre investissement dans la filature doit accroître notre production de 50%. Mais le banquier nous a demandé si on pense gagner de l'argent avec cette machine, en fait non, cela va permettre de perdre moins d'argent car comme les prix sont bas, il me faut accroître mes volumes pour mieux répartir mes frais fixes. Pour l'instant on est sur un marché en surcapacité. Il nous reste deux solutions, soit arrêter la filature, mais on a pas investi il y a trois ans pour rien, soit augmenter la capacité productive.

Entreprendre chaque jour c'est prendre des risques, et on sait jamais où on va arriver à la fin. Il y a vingt ans on s'installait et on ne se posait pas de question. Aujourd'hui chacun se pose des questions de gestion, alors qu'avant, il suffisait de produire.

Notre fonctionnement interne est un peu vieux jeu, mais on investit dans des nouvelles manières de gestion, stockage, planning de production, actuellement la gestion est manuelle et personnelle, si la personne a un accident, on ne sait plus rien.

Avant on recevait des ordres qui regroupaient 5 à 6 références par container, aujourd'hui, ce sont 100 à 150 références par container. Les ordres par référence deviennent beaucoup plus petits et il faut une gestion plus efficace pour être flexible.

En matière de production on a investi dans la flexibilité des machines. Avant on travaillait avec des cartes Jacquard, maintenant ils sont remplacés par un ordinateur d'où une flexibilité énorme qui permet la gestion des ordres divers.

P.V. : Diversification produit.

V : Je ne connais pas le nombre de références dont nous disposons car chaque jour, il y a de nouvelles choses qui s'ajoutent (les coloris, les franges, les tailles...), même notre chef de production ne pourrait pas le dire. Par le système informatique, on pourra savoir le nombre exacte de références, et avoir une vue sur les commandes et mettre en place une gestion de référence par rapport aux rotations par références.

Comme la mentalité de nos clients évolue très vite, je ne sais pas comment celle ci évoluera. Le marché change trop vite, on ne peut rien prévoir, on a des pics. Avant, il y avait une constante. On avait une bonne vente jusque Noël. ensuite la demande diminuait jusqu'en Mai et remontait jusqu'en juillet. Maintenant, il n'y a plus de régularité des marchés. Dès lors, nous devons être flexible par rapport à cette demande. Ce qui fait que par moment, on a des surcapacités de production, et par moment on tourne à plein sans satisfaire la demande. Dans les deux cas on perd de l'argent.

Cette flexibilité se trouve aussi dans le partenariat avec les collègues.

On devient également plus dépendant du client, qui sont de plus en plus exigeants, parfois jusqu'à l'abus. Il y a ici des gens qui changent les coloris toutes les semaines, parfois pour revenir au coloris initiale.

Cette exigence est issue de la demandes de nos clients qui sont des grands distributeurs. Pour nos petits clients, qui viennent s'approvisionner en camionnette, on ne va pas changer. C'est pour des milliers de mètres carrés. Il faut savoir aussi restreindre la flexibilité.

P.V. : Clients.

D : Hors des grands distributeurs, nous avons aussi des petits clients qui ont leur propre magasin, et qui vendent des tapis, des moquettes,... Certains d'entre eux se spécialisent

sur deux ou trois articles et grandissent. Toutefois, plus leurs commandes deviennent importantes, plus ils discutent sur les prix, mais pas sur les références.

Notre production est du tapis tissé, sur mesure, dimensionné.

P.V. : Délocalisation.

V : Je crois qu'on ne perdrait pas grand chose, mais la délocalisation doit se faire hors de l'Europe pour la production, ici il faut se limiter à tenir un dépôt. Dans le cadre Flamand, on reçoit chaque jour de nouvelles réglementations des autorités Flamandes et de l'Europe, sur tous les axes de l'entreprise. C'est une sur-réglementation qui nous étouffe chaque initiative de l'entreprise. En Flandre, au niveau environnement, on a créé une législation trop rapidement. C'est mal fait, chaque jour on a des inspecteurs sur le dos. De plus, au niveau environnement, les gens qui habitent autour de vous deviennent de plus en plus difficiles. Une personne a la possibilité d'arrêter toute une usine.

Il y a un an il y a eu une soirée d'information faite par la C.C.I. de Lens, concernant les possibilités de s'implanter dans cette région, et avec les moyens locaux. Il nous a fallu trois ans pour obtenir notre permis de construire, en France, il y a déjà une construction avant de demander le permis de construire. Cela veut dire qu'on gagne trois ans.

P.V. : Schéma.

V : on a 100 personnes sur deux entreprises.

Dans le pôle de formation, je travaille avec COBOT, le VDAB, c'est un organisme de l'état Flamand, mais disons que cela ne donne pas grand chose. COBOT est intéressant car c'est une initiative qui vient de la profession. Nous travaillons aussi en contrats d'apprentissage, mais cette expérience n'est pas positive. Avec FEBELTEX, il faut travailler car ils suivent les nouvelles réglementations. C'est un bon médiateur. Cette organisation devient de plus en plus importante, Il y a 5 ans on ne parlait pas de FEBELTEX, maintenant avec les réglementations c'est un organisme important. On travaille également de temps en temps avec CENTEXBEL, mais ils sont un peu cher. On préfère travailler avec des Laboratoires. spécialisés.

LEIEDAL, pour les permis de construire, mais cela prend trois ans.

En ce qui concerne les métiers à tisser, le savoir faire se situe dans la région. Ils sont en monopole.

On connaît toutes ces organisations mais on a des relations plus ou moins fortes.

Les grandes entreprises ont connu une forte évolution ces 5 dernières années, certainement du à leur positionnement sur les grands volumes et les petites marges. Nous sommes sur des produits de qualité, mais on doit s'aligner sur le prix des grands ou sur la qualité. Car si les grands font des "chiffons", on doit faire de même sinon on ne vend plus.

A cause de la puissance du marché, on est obligé d'adapter sa gamme à ce marché. Avant on produisait un article, il se vendait. Aujourd'hui, ils vous donnent les directives de qualité et de matière et vous donne le coût.

P.V. : Proximité et impacts sur la productivité.

V : Oui, je crois bien, par exemple les fournisseurs. En une journée ils font une dizaine d'entreprises et en une journée ils savent ce qu'est le prix du marché, et ils se mettent tous au même niveau. On peut comparer ces prix en discutant avec nos collègues. C'est un marché très clair, très transparent à cause du fait qu'on se trouve dans la région, et on se parle et on se voit au café, dans les restaurants, on parle de ci ou de ça... Les possibilités de faire des comparaisons sont très faciles, mais il faut avoir des contacts. Ca c'est un avantage, mais peut être aussi un désavantage, tout est transparent, le marché, le produit, les clients,...

P.V. : les trois facteurs clés de succès du secteur.

V : Surtout la façon de changer, la vitesse de changer. C'est autre chose que la flexibilité. La flexibilité c'est changer sa gamme de produit, mais aussi changer son matériel de production, car cela coûte cher, et même le matériel qui n'est pas encore amorti doit être changer, mais il faut les fonds. Les collections avant tenaient 10 ans, mais on voit que des nouvelles collections sont déjà dépassées. Ce sont des cycles de vie produit courts. Avant, en 1987, on créait une à deux qualités par an, maintenant il nous faut plus de nouvelles qualités. Le client veut très vite de nouvelles choses. Cela a des conséquences sur le production.

J"e crois que les gens qui travaillent ici ont non seulement de la valeur, mais ce sont des bosseurs.

Le groupe Beaulieu a dominé pendant des années, en faisant une stratégie de Dumping. D'abord, il y a l'initiative des Ovest Flamants, nous sommes dans la province la moins subventionnées. Les machines sont faites sur place. Notre rentabilité est plus haute que dans les autres pays, même si les salaires sont plus hauts, c'est la mentalité d'ici qui

permet cette productivité. C'est typiquement ici, à Anvers ce n'est déjà plus vrai. En plus on a une paix sociale.

Le point fort c'est la mentalité flamande, des bosseurs... c'est le dynamisme et aussi la langue car nous nous débrouillons dans toutes les langues. On a une bonne infrastructure, l'autoroute du tapis, on est dans le Golden Triangle : Roulers, Courtrai, Waregem. Il faut être dans ce triangle, vous n'y êtes pas, vous perdez déjà 20% de rentabilité. Ici l'origine est le travailleur de lin, un travail "d'esclave". De ce peuple, les gens du lin se sont reconvertis dans cette industrie. Ici on a tout fait nous même, on se débrouille soit même. Ici on a à peu près 7% de chômage. Ici c'est le Texas belge.

## *Annexe 1 : Entretiens*

### A5 : Organismes de formation initiale

- VTI

P. 77

V T I

Mr D

Le 16 JUIN 1997

P.V. : Présentation.

D : Dans le secteur tapis, c'est situé dans le secteur textile, au niveau de la 3ème et de la 4ème année, dans le secteur technique, mais nous avons aussi une production de textile au niveau de l'apprentissage. Au niveau groupe, il y a 6 heures de pratique contre 15 heures pour les apprentis. Dans ce domaine, il y a le tapis. C'est le 2ème et le 3ème degré, c'est aussi de la production pratique avec dix heures de pratique. Au niveau de l'apprentissage, 16 heures de pratique. Le tapis est transversal à l'enseignement et non spécifique.

Très forte demande pour les étudiants qui sont diplômés, ils peuvent choisir entre 3 à 4 postes, tant au niveau du tapis qu'au niveau du textile.

P.V. : Mise en place des programmes.

D : les programmes sont issus de discussions avec des chefs d'entreprises et aussi avec FEBELTEX.

100 élèves dans le textile, sur 1500.

Utilisation de production de dessins assistés par ordinateurs.

Dispose d'un métier, et d'un vieux Jacquard. Le principe reste le même. Tous les étudiants passent par le métier à tisser les tapis.

Par rapport au secteur, il y a eu une baisse, car les grands parents disent à leurs enfants de ne pas travailler dans le textile, car ce n'est pas bon. Les étudiants choisissent en priorité l'électricité, l'électronique, la mécanique, le travail du bois. C'est plus agréable que de travailler dans le textile.

Le VDAB et COBOT sont situés dans des formations d'adultes, ce n'est pas de la formation initiale. Le PTI est également un centre de formation initiale qui fait du tapis et du dessin. On retrouve ce genre de formation également à Saint Nicolas et à Oudenaarde. Donc on a trente à quarante diplômés par an, au total.

P.V. : Présentation du territoire :

D : Maintenant on travail avec Charter 99 sur des programmes de Formation de formateurs.

Ce qui explique l'évolution du secteur, c'est l'esprit de copiage entre voisins. Le textile du tapis s'est développé plus comme une opportunité. C'est une industrie très jeune, depuis 60 années, à peu près. Tout dans le secteur textile est concentré à Waregem.

Il y a beaucoup de petites entreprises qui ne se sont pas modernisées et qui ont quitté le marché. Pour les petits, il reste les produits niches.

On travaille sur le textile avec CHARTER 99, dans le but de développer l'enseignement. Il existe un consensus. PTI est juste au niveau technique, ils n'ont pas de niveau d'apprentissage. Ils sortent au niveau technique, sur des postes de contremaîtres. Si un élève ne réussit pas au niveau technique, il vient chez nous en apprentissage. PTI est un enseignement provincial, VTI est une école catholique; dans l'ouest Flandre, il n'y a pas d'école d'état. PTI a plus de moyens financiers que nous, ils sont financés par la province et l'état, nous simplement par l'état.

P.V. : Communication sur l'image du textile.

D : On fait des promotions sur la télé régionale, qui couvre la Flandre occidentale. On a des actions aussi avec PROFORTEX, promotion des métiers textiles. Aucun liens avec les collectivités territoriales.

On a des relations avec Vandewiele, où on forme des ouvriers.

On est dans une structure de proximité qui s'exprime par la présentation des travaux des étudiants aux entreprises locales.

On a repris une septième année, où les gens font un stage en entreprise. Ils sortent à 18 ou 19 ans, au niveau apprentissage.

## VII

Le 18/09/97

Mr C.

P.V. : présentation

C : C'est une longue histoire. Pour commencer, nous avons depuis 1992 une machine à tisser pour le tapis et on a eu cette machine parce que notre école a établie un dossier et nous avons présenté tout ce qui est nécessaire pour le travail, la formation, la quantité de machine et la quantité de personnes qui travaillent dans le textile, dans la région de Courtrai et aussi dans la région Flamande. Et on a eu cette machine parce que il y a trois partenaires la dedans, il y a l'école, l'école n'a pas payée un franc, c'est une organisation qui donne de l'argent pour des infrastructures dans des écoles. Ils donnent 60% du budget global et on a eu l'usine Balta et le troisième partenaire était l'usine Van de wiele pour faire des épreuves. Donc ces deux entreprises ont mis ensemble 40%, chacune 20% et nous prenons les matières premières de Balta, c'est à dire les fibres, on tisse les tapis et on les ramène. Dans le premier dossier on a promis que les tapis qui sont tissés ici vont à une école à côté, une école pour les enfants qui ont un handicap psychomoteur. Et on a, pour Balta, raconté que tous les tapis vont pour cette école car on a aussi une formation pour ces élèves qui mettent les fils qui ne sont pas dans le tapis, mais qui font la finition. Mais ça marche pas bien, car Balta aime avoir les tapis assez tôt donc, dans ce cas on a pas de problème. Nous produisons pour Balta, je ne crois pas que c'est un dessin qui est très attractif, ce sont des petits tapis. Mais cela veut dire que l'école ne doit pas payer le fil, mais on ne doit pas vendre les tapis faits.

C'est une machine qui est déjà un peu vieillie car c'est une machine à lance simple et toutes les machines sur le marché sont des machines flexibles à lance double. Mais nous sommes fier d'avoir une Jacquard électronique. On peut varier les couleurs, les dessins, les étudiants peuvent taper sur l'ordinateur et changer tous les paramètres. Dans ce cas là, depuis 1992, la formation spécialement dans la septième année est pointue vers le réglage des machines à tisser spécialement le tapis et les machines à tisser d'ameublement.

Parce ce que c'est une année de spécialisation. La raison de cette machine, c'est qu'on a eu une petite réunion avec Balta et Van De Wiele qui nous ont demandé ce que nous faisons dans le secteur du tapis. Quels sujets sont dans votre plan d'étude, dans votre programme. Et nous avons rougi car ce que nous faisons sur ce secteur était très faible

en quantité. A ce moment la balle était dans le camps des industriels. Nous sommes 5 ans plus tard, nous utilisons cette machine de plus en plus, mais nous aimerions avoir une machine plus perfectionnée, avec double lance qui n'existe qu'au PTI. C'est aussi un partenariat avec une entreprise du secteur (Forest carpet), ce sont eux qui sont intervenus pour monter le dossier. Ils ont une machine plus récente. Ils ont un avantage, car tous les jours un tisseur est là, et dans le contrat, le tisseur doit avoir chaque heure un élève pour lui apprendre. J'ai entendu que cela ne marche pas, mais je n'en sais rien.

Dans notre contrat, toutes les écoles peuvent régler cette machine, mais VTI Roulers, Menin, VTI Oudenaarde (encore une petite activité), ont terminé cette formation en textile. Mais les écoles qui ont une dimension comme la notre peuvent continuer la formation tapis.

Exceptionnellement, pour la 7ème année c'est le tapis et l'ameublement.

Les relations entre l'industrie, nos élèves et nos professeurs, la semaine dernière il y a un reporter qui était ici pour savoir la même chose concernant les contacts industries et enseignement. Mais nous devons dire que c'est un contact optimal. Mais il n'y a pas beaucoup d'écoles, et on a pas un surplus d'élèves. Tous les élèves qui finissent le 30 Juin ont un travail le premier Juillet. En tout cas pour 95%. On a aujourd'hui une élève qui a commencé à travailler dans la semaine qui a choisi de faire le travail dans le Week-end et qui va commencer la semaine prochaine avec l'année spécialisée.

Donc, cela veut dire que notre année spécialisée est assez bonne. Le contact est bon parce que dans le passé on a eu des machines à tisser qui ne sont pas à la pointe, mais la machine était bonne, avec du tissus des fils, mais maintenant on doit regarder où nous sommes, l'industrie demande des machines qui peuvent tisser sur des machines qui sont dans l'usine, mais pour une école, c'est impossible de mettre des machines récentes dans la salle de tissage, donc notre directeur va demander aux industriels pour voir si on peut faire quelque chose au niveau de l'infrastructure; Dans ce cas la, il va mettre aussi un budget. Et on va aussi demander de l'argent de l'industrie, de FEBELTEX, mais on ne sait pas. L'évolution technologique est très importante dans le secteur. Nous sommes dans un comité qui écrit des programmes pour les écoles, et on voit que la connaissance au niveau de l'ordinateur, de la mécanique, de l'électronique augmente. Dans l'avenir on doit changer notre programme. Encore plus d'informatique, de laboratoire, de l'électronique. Dans le laboratoire, on rencontre des matières premières, l'humidité, ..., tout est intégré dans le Laboratoire.

P.V. : Comment percevez vous l'évolution du secteur?

C : Nous offrons la formation technique et la formation de futurs contremaîtres, ce n'est pas une formation d'ingénieur.

On a un handicap, on doit faire notre publicité comme quoi une formation textile est aussi forte qu'une formation en mécanique, électronique, et les parents pensent que notre fils qui travaille dans le textile, le tapis, cela sent mauvais, c'est bruyant, mal rémunéré, mais ce sont des choses non fondées.

Le futur, je lis que le secteur du tapis a des problèmes, comme le tapis polypropylène, car le marché russe n'a été pas assez bon, mais dans l'avenir, je pense que pour des gens qui n'ont pas de capital, c'est fini car une machine de Van De Wiele coûte 25 millions de FB. Avec une formation de textile, on ne peut pas commencer comme tisseur. Ce qui n'est pas le cas dans le textile en général, où il existe des personnes qui peuvent travailler dans différentes entreprises.

En ce qui concerne l'avenir du secteur, je n'ai pas eu le temps de faire une étude sur cette question.

J'ai deux jobs, l'un de professeur à plein temps, et, de Bruxelles, on me demande de suivre ce qui se passe dans le secteur textile.

Dans les années 1989, 90 et 91, j'ai eu l'occasion d'avoir dix heures pour faire cela, mais le directeur a dit qu'il ne pouvait plus accorder ce temps pour faire un autre job car je suis seul dans l'école. Je dois écrire des programmes. Quand j'écris des programmes pour une école ou pour 10 écoles, c'est le même programme. Je dois faire autant de travail. Je dois le faire hors de mes heures de travail. Je suis libre une journée tous les quinze jours pour suivre les réunions où on parle de tous les secteurs, bois, textile, ..., mais le textile est trop faible et je n'ai pas de voix. A Bruxelles, on ne connaît pas le textile. Cela se passe ici en Flandre, on a, tous ensemble, que 200 élèves. Et la formation du bois, ils ont des dizaines de milliers d'élèves. Pour ce secteur on organise beaucoup de choses.

Il existe un comité pour tous les professeurs de textile pour toutes les écoles, mais cela diminue car les autres professeurs n'arrivent pas à être dans la réunion car ils pensent que c'est fini, encore une ou deux années. Donc pour le moment, je fais mes cours, j'écris de nouvelles leçons, c'est trop de travail pour l'école pour que je puisse travailler pour la commission pédagogique de Bruxelles. Tout ce que je peux faire, c'est être dans la réunion et écouter. Tout ce qu'on me demande, je n'ai pas le temps de le faire. Mon directeur ne me donne pas d'heures spéciales pour le faire.

P.V. : Présentation de la carte.

C : Le secteur catholique a un comité qui écrit des programmes, le secteur provinciale a copié les programmes, donc pas de problèmes. La seule coopération existe par le fait que les professeurs de toutes les écoles suivent le même cours de spécialisation le mercredi après midi. Dans ce cadre, les professeurs discutent. Mais on ne visite pas les écoles. Il n'existe rien de formel entre les organismes. C'est à cause de l'existence du comité des professeurs du textile, qui travail avec le COBOT, le VDAB, où on a suivi des formations il y a longtemps. On doit payer, maintenant on peut régler car il y a un comité bénévole qui donne l'argent pour suivre le cours. Mais notre directeur et notre chef disent que nous sommes là pour donner des leçons et non en suivre. Nous sommes que 10 professeurs, alors que les autres sections sont au nombre de 20, 30, 50 professeurs. Quand un professeur est en formation, un professeur peut le remplacer, dans notre ca, ce n'est pas possible.

Au niveau du secteur économique, il n'y a pas de problème car Mr B. de FEBELTEX est dans notre comité de professeurs. Nous sommes dans notre comité, un petit groupe qui travail pour la qualité, pour donner aux élèves l'autonomie. CENTEXBEL, il y a peu de collaborations.

Avec le secteur amont, c'est aussi avec le même comité de Bruxelles qu'on organise des formations avec les fabricants de métier à tisser (à travers Europe).

Avec le secteur amont et aval ce n'est pas grand chose.

On doit écrire le programme, mais on doit parler du secteur aval et amont mais pas si bas, parce que on attend que le salarié ait une connaissance du secteur complet. On va visiter une ou deux usines qui ont une filature ou un finissage.

J'ai des contacts avec le LEIEDAL car le conservateur du lin nous a demandé pour faire quelque chose avec une personne du LEIEDAL qui travail sur l'analyse historique du secteur.

P.V. : Présentation du secteur du tapis.

C : Ce que j'aimerais dire, c'est que je vois un avenir pour des tisseurs qui trouvent un marché de niche avec une forte valeur ajoutée, qui vendent à travers le monde, mais pour l'article standard, ce sera plus difficile.

Mais nous sentons que l'industrie textile est un secteur discret, s'ils disent à la presse qu'ils ont trouvé une niche, il y a beaucoup de gens qui risquent de copier (cf. tissus polypropylène et la Russie), et c'est aussi Mr V. qui dit cela.

UNITEX est une organisation de cadres qui donne tous les Jeudis soirs, une conférence sur le textile. C'est Mr V. qui s'occupe cela. Il est le président.

En tout cas je suis convaincu que l'industrie textile reste ici et que nous sommes obligé de changer notre formation pour former des gens qui sont plus spécialisés que maintenant. Je sais aussi qu'on rencontre des industriels qui disent que les diplômés de PTI ou VTI ne savent rien. Mais on demande des gens d'expérience, cela ne va pas. Même a FEBELTEX, on dit qu'on a pas besoin de formation. On prend des gens qui sont formés en mécanique ou autre et on les forme au tapis. Ce que fait COBOT et VDAB. Il y a aussi des gens à FEBELTEX qui disent qu'il y a une voie dans la formation initiale, qui connaisse le secteur et tous ses paramètres, aval et amont. Notre formation, nous sommes un groupe de professeur, nous sommes obligé de nous spécialiser tous les jours, de lire la littérature au sujet du textile, d'aller aux exposés techniques de l'UNITEX.

P.V. : Proximité et impact.

C : Négatives car il y a beaucoup d'espionnage ou de copiage, mais dans l'autre cas c'est positif car on peut acheter l'homme, le produit, un dessin... Nous sommes heureux que tous cela se situe dans les environs de Waregem et Courtrai, pour l'école. Si le secteur n'est pas dans notre environnement, le directeur déciderait de fermer l'école, il n'y a que quelques élèves dans une classe.

C'est un secteur que je ne comprend pas tout à fait. D'un côté, ils disent que votre formation est bonne et nous prenons vos élèves. De l'autre côté il y a d'autre gens qui ont un diplôme autre et il lui donne une formation sur le terrain. Et après un année, ils disent qu'ils sont meilleurs ou moins bon. Ils ne disent pas toujours ce qu'ils veulent de nos élèves. Ils veulent une bonne personnalité, qui connaît la qualité. On lui donne déjà, nous sommes ISO 9002. Dans ce cas l'industriel dit que nous sommes dans le bon chemin, mais vous avez des machines inadaptées. Mais on a pas les moyens.

P.V. : Qualités demandées aux étudiants.

C : Parfois ils ne demandent pas une base textile. On a eu l'occasion de commencer avec une formation de finissage. Au PTI ils ont trois formations, Designer, finisseur et tisseur technicien. Nous n'arrivons pas a donner aux différentes usines ce qu'ils demandent car on ne forme pas que des tisseurs et de techniciens. Au PTI, ils peuvent demander de designer, des finisseurs, des tisseurs. On n'a pas un grand éventail de tout le processus de production. Nous essayons de donner un petit peu de tout. Au PTI c'est plus divisé.

Je pense que les entreprises prennent tout ce qu'elles peuvent. Ils les mettent dans l'océan, il peut nager, bien, il ne peut pas, il le mette à côté.

Ce sont des grandes entreprises qui embauchent. Beaucoup d'élèves techniciens ont déjà eu des jobs de vacances dans ce secteur, dans l'année spécialisée, ils font un stage de quinze jours et il y a beaucoup de chance qu'ils restent là.

Je crois qu'avec la concentration de tous ces organismes, on doit pouvoir faire quelque chose.

## *Annexe 1 : Entretiens*

### A6 : Organismes de formation continue

- |          |       |
|----------|-------|
| - CEFRET | P. 85 |
| - COBOT  | P. 90 |
| - VDAB   | P. 96 |

## CEFRET

Mr C

Le 08/07/97

P.V. : Présentation.

C : Le CEFRET est un centre de formation sectoriel à gestion paritaire, tout à fait semblable au CEFRET employé rencontré à Gent. Nous sommes compétents pour tout ce qui concerne les ouvriers et pour l'ensemble de la Wallonie et Bruxelles. Nos activités se divisent en quelques groupes importants, des activités pour l'entreprise, pour le personnel des entreprises, la formation d'apprentis et de demandeurs d'emplois. Alors, il faut dire que les formations sont dispensées à trois niveaux. Le premier niveau est celui des conducteurs de machines. Le deuxième niveau concerne les formations pour le premier niveau de maîtrise, des contremaîtres des chefs d'équipes. Et les technocréateurs, ce sont des personnes qui doivent être capable de créer des tissus et de les mener jusqu'à leur réalisation. Peut être un quatrième secteur, c'est ce qui concerne la sécurité et la qualité.

Les relations avec le secteur du tapis, c'est un secteur qui n'est pas en très bonne santé pour l'instant et on travail pour ce secteur surtout au niveau de l'apprentissage industriel, qui ressemble au CFA en France. La finalité est la même. Il nous reste très peu d'entreprises qui fabriquent du tapis dans notre région, la Wallonie dans son ensemble, l'industrie du tapis est concentrée exclusivement à Mouscron. Il n'y a guère encore en activité actuellement qu'une, deux ou trois entreprises si on y met Louis DePoortere, on ne sait pas très bien où il se situe, en fait il est situé à Mouscron, mais il est plus tourné vers la Flandre, bien qu'on ait des apprentis chez eux également. Les deux autres entreprises regroupent chacune une cinquantaine de travailleurs. Il s'agit de CODISIABOIS et VERNIER. Ces deux entreprises travaillent dans des niches, dans des spécialités du tapis et ne sont pas orientées vers la production de masse. Ils ne font que le tapis pure laine, quasi exclusivement. Il ne faut pas les confondre avec des entreprises de Flandre où on fait de la grosse cavalerie avec du polypropylène. Vernier utilise une technique qui est pratiquement disparu, c'est le tissage Wilton. Qui permet de faire du tapis avec des inscriptions, alors que la technique double pièce permet de faire des inscriptions, mais la pièce qui se trouve au dessus étant le miroir de celle du dessous n'est

pas lisible. Godisiabois se positionne à peu près dans la même niche. D'un point de vue économique, elles sont face à un certain nombre de difficultés, une des premières difficultés vient de la guerre du Golf, qui n'est pas encore résorbée, ce qui veut dire que les pays arabes commandent beaucoup moins. Aussi, et c'est un phénomène général pour l'industrie textile, c'est la mode. La mode n'est plus tellement au tapis. Maintenant quand on fait un intérieur en tapis, on ne va pas changer deux ans plus tard, c'est pour dix ans, c'est pour vingt ans. Troisième difficulté, d'après moi elle vient de la disparition des marchés de l'Est, qui s'explique par l'effondrement du communisme dans ces pays, et donc on peut dire que c'est une paupérisation de la population de ces pays qui n'achètent plus. Il y avait deux entreprises à Mouscron qui ne travaillaient que pour ces marchés là. Elles ont disparu. C'est le problème aussi de ces entreprises, c'est que les machines coûtent horriblement chères, un métier à tisser coûte au alentour de 25 millions de FB, une machine ne suffit pas. Il faut au moins pouvoir donner du travail à un tisserand et un tisserand demande à l'heure actuelle trois machines. Cela fait quand même un investissement assez important. Pourtant le tapis reste encore un produit à forte valeur ajoutée.

P.V. : Relations entre entreprises.

C : Elles n'ont pas de relations avec les entreprises Flamandes, elles sont complètement autonome. Godi c'est une entreprise familiale qui a gardé son caractère familial, on tourne en vase clos. Vernier cherche des synergies pour essayer de couvrir tout le secteur ameublement. Actuellement, il y a une synergie qui est mise en place avec une entreprise qui fait du linge de maison et il voudrait encore tourner dans l'ameublement les sièges, les rideaux, etc... Entreprises qui existent mais qui veulent rester célibataires. DePoortere, c'est un groupe, il y a d'autres entreprises.

P.V. : Formation et débouchés:

C : Dans ce domaine là, les débouchés ne sont pas énormes, mais au niveau apprentis, jusqu'à présent, je dois dire que ce sont des entreprises fort sérieuses qui engagent leurs apprentis. Cette année par exemple on a eu un apprentis qui a terminé chez DePoortere, il est engagé chez eux. DePoortere fait à peu près 700 salariés. Il y aura une restructuration, mais parmi le personnel employé.

P.V. : Environnement du secteur.

C : Nous sommes en relations avec tous les organismes de formation. En Wallonie n'existe plus à proprement parlé de formations dans le textile et surtout pas dans le tapis, ni même dans la région. Avant, il y avait un centre à Neuville en Ferrain, un centre qui possédait des machines. Ce centre n'existe plus. On peut encore en trouver au VDAB. Mais je crois qu'au VDAB, c'est la fin et ils vont arrêter cette formation qui coûte horriblement chère en matière première et même en machines, parce que ce sont des centres qui veulent rester à la pointe du progrès, donc il faudrait qu'ils changent de machines tous les quatre ans, 25 millions tous les 4 ans cela fait un gros budget. Donc, on a des relations quand on a besoin de quelque chose, peut-être une machine pour faire une formation, d'un formateur. Au PTI on a formé dans le temps des technocréateurs, maintenant on les forme nous même, c'est l'avantage d'être tout près et d'avoir un formateur qui parle Français. Ce sont des relations de complémentarité.

P.V. : par rapport aux collectivités territoriales.

C : Le siège social de DePoortere est à Mouscron, la plus grosse partie de l'entreprise est sur le territoire de Mouscron, et une petite partie se trouve sur le territoire d'Aalbeke qui est en Flandre. Il n'y a pas beaucoup d'emploi dans cette région, c'est normal qu'ils viennent taveler là.

L'intercommunale de Mouscron s'appelle IEG, et à Tournai c'est l'IDETA. Il existe aussi une quatrième entreprise qui s'appelle Tourtex, dont le siège est plutôt à Roulers, et qui s'est implantée à Tournai, avec le soutien des fonds de l'objectif 1.

On a des relations avec l'IEG et l'IDETA, mais quasiment pas avec le LEIEDAL. A une certaine époque, on a parlé de créer un pôle textile, cela n'a pas eu de grands développements et cela reste très confidentiel. A ce moment là on a eu beaucoup de relations, on a toujours des relations avec IEG lorsqu'il s'agit de faire des projets Européens communs. Ce ne sont pas des relations structurelles et très suivies.

P.V. : FEBELTEX.

C : En fait, c'est FEBELTEX... FEBELTEX, on a beaucoup de relations, c'est l'association patronale des entreprises de tout le secteur textile, auparavant c'était tout un microcosme de petites associations qui était géré au sein de FEBELTEX, maintenant il n'y a plus que FEBELTEX. Comme nous sommes un centre à gestion paritaire, il y a évidemment FEBELTEX qui participe à notre gestion. Notre président était une personne de FEBELTEX, on a des rapports d'information (échanges).

CHARTER 99, j'ignore jusqu'à son existence. Pour l'économie, à Mouscron, l'IEG est Hyper active.

P.V. : Proximité.

C : Proximité géographique, on la voit, au niveau organisationnel, c'est pas structuré du tout, c'est très informel.

Il faut savoir que, dans la région, l'industrie textile est représentée que par des entreprises familiales et qui restaient dans leur petit cocon familial, en craignant la concurrence de l'un et de l'autre, tout en essayant quand même de temps en temps de faire bonne figure. Si quelqu'un recevait une commande qu'il ne pouvait effectuer dans son entreprise, il demandait le secours d'une autre entreprise.

Maintenant pour le secteur du tapis, il y a les filatures qui travaillent en amont . Souvent en aval il y a des entreprises qui font les bords.

## COBOT

Mr A.

Le 19/07/07

P.V. : Présentation.

A : Une petite explication sur ce qu'est le COBOT, c'est le centre de formation sectoriel pour l'industrie du textile et de la bonneterie. Nous avons dans ce centre deux segments, le segment COBOT, qui s'intéresse typiquement aux ouvriers, opérateurs de machines, contremaîtres..., et à côté de cela le COBOT employé, qui s'adresse aux employés techniques, administratifs et commerciaux, pas les cadres, car les deux segments sont gérés de façon paritaire. Dans notre comité de gestion, on a des représentants de FEBELTEX, des organismes syndicaux les plus représentatifs et les plus importants dans notre pays. Nous sommes financés par le textile, ce sont des cotisations obligatoires de 0,10% de la masse salariale qui est versé dans le fond social et de garantie de notre secteur et qui est utilisé pour démarrer des projets de formations dans notre secteur.

Notre mission principale c'est d'essayer de retrouver le chemin à la formation continue, donc une majorité d'entreprises textiles.

Comment on fait cela? D'abord, on a un rôle de conseiller quant une entreprise demande une formation ou quand elle a un intérêt pour une formation, deuxième rôle c'est le rôle d'organiser de développer, d'offrir des formations proprement dites. C'est notre rôle clé. On approche cette formation de deux façons, d'abord interentreprises, quand plusieurs entreprises expriment le même besoin, nous essayons de regrouper ces besoins dans un projet collectif de formation, ce programme est envoyé à toutes les entreprises intéressées, et nous organisons ce cours dans un certain lieu. Nous avons pour la partie Flamande une brochure que nous envoyons. Les entreprises textiles peuvent participer gratuitement à ces cours car elles participent à notre financement.

Notre deuxième voie d'approche, les cours internes aux entreprises, quand il y a 10 à 15 personnes d'une entreprise qui sont intéressées par un cours, il peut être organisé dans l'entreprise.

Nos formateurs, à COBOT ouvrier, il y a 12 personnes en service, dans le centre COBOT employé, il y en a 2. En plus de ces personnes, il y a 6 personnes qui sont chargés de développer les programmes et qui donnent aussi des cours. On en a 4 spécialisés en textile, ce sont des personnes qui ont un diplôme gradué en ingénieur

textile et qui sont spécialisés chacun dans un certain sous-secteur. Une personne a entre autre une spécialisation tapis. Les cours organisés sont des cours plus ou moins adressés à la production, aux personnes qui travaillent dans la production, c'est à dire les tisserands, régleurs, monteurs, ..., jusqu'au premier niveau de maîtrise, des contremaîtres. De plus en plus on développe aussi des cours qui s'axent plus à la connaissance du produit. De plus en plus nous recevons des demandes des agents commerciaux des entreprises d'approfondir leur connaissance du produit, notamment dans le secteur du tapis. On a deux autres personnes qui sont spécialisées, le premier dans la sécurité de travail, incendie... et qui fait du suivi dans tous les changements de la législation. Cette personne s'occupe aussi des cours de gestion des maîtrises et des aptitudes sociales pour les contremaîtres. La seconde personne s'occupe du domaine de la qualité, ISO 9000, et la formation de formateurs internes dans les entreprises, c'est à dire la formation des instructeurs, des moniteurs, ou des parrains qui accompagnent la formation des opérateurs qui sont embauchés.

Pour d'autres formations, nous faisons appel à d'autres personnes qui n'appartiennent pas à notre propre équipe, par exemple à CENTEXBEL. C'est le centre scientifique et technique de notre secteur, c'est le seul centre de recherche pour le textile belge. C'est un centre qui fait de la recherche fondamentale, chercher de nouveaux champs d'application pour les tissus, et à côté de cela on fait aussi des essais sur des échantillons d'entreprises. On fait également appel à des enseignants des écoles textiles (VTI, PTI) on fait appel aux instructeurs de la VDAB. La VDAB a deux sortes de formations qui offrent des formations typiquement textile, situé à Wevelgem. Dans ce centre on peut suivre des cours sur le tissage, ce sont des cours pour les mécaniciens, les régleurs, spécifiquement techniques. On a un centre à Saint Nicolas, pour la bonneterie, tricotage et confection de tricots. Quand on a besoins de connaissances spécifiques on fait appel à VDAB. On fait également appel à des chefs de production dans des entreprises textiles ou à des bureaux de formation professionnel...

Quand il y a une certaine demande de formation, nous cherchons toujours une solution.

P.V. : Adaptation de l'offre de formation à la demande?

A : Les cours actuels sont avalisés car il y a assez d'intérêt pour cela. Ces demandes sont signalées et on dit dans une première grande approche, 1100 entreprises belges et 43000 employés, cela veut dire que le secteur textile belge est un secteur bien né de moyennes entreprises. Il n'est pas possible pour la majorité des entreprises de former un groupe assez large dans leurs effectifs pour avaliser un cours interne. C'est pourquoi on dit qu'on veut surtout atteindre, avec nos activités, la majorité de toutes les entreprises

belges, grandes ou petites. La voie d'approche par laquelle on peut atteindre ces PME, c'est d'offrir des cours où on peut aussi l'envoyer à l'individu.

La formation proprement dite est donc l'activité clé du centre, à côté on a aussi d'autres activités, on développe aussi à certain moment, des activités de formation pour les chercheurs d'emplois. Vous avez certainement entendu que dans les entreprises Courtraiennes on est constamment à la recherche de personnes qualifiées dans notre secteur, c'est un drame.

P.V. : Offres d'emplois par étudiant.

A : Cela veut dire qu'il y a plus de demandes que d'offres de personnes qualifiées. A certains moments nous organisons en coopération avec la VDAB, des projets de formation qui s'adressent aux chercheurs d'emplois. C'est toujours un projet en alternance, il y a quelques semaines de théorie, de connaissance de la technique d'un produit, du type de travail, de la logique de qualité et de sécurité... tout ce qu'il faut savoir pour s'intégrer le plus vite possible dans une entreprise textile, et à côté de cela, nous payons des stages en entreprises, cela veut dire que quand on fait des stages pour chercheurs d'emplois, on part toujours des vacatures officielles d'entreprises textiles, ces entreprises jouent aussi le rôle d'entreprises d'accueil pour les stages. La partie pratique et la partie théorique sont accompagnées par des personnes appartenant à notre centre. C'est donc le COBOT qui fait le suivi pour garantir la qualité et suivre éventuellement les problèmes. La plupart des personnes qui ont envie de travailler dans le secteur sont embauchés.

On peut dire que 80% des personnes qui suivent un tel stage et qui terminent et qui ont envie de commencer une carrière textile reçoivent un contrat. Vous avez le nombre d'entreprises qui ont été atteintes par le COBOT, cela veut dire qu'il y a à peu près 1100 entreprises textiles Belges, nous ne nous intéressons qu'aux entreprises Flamandes, environs 900, donc on a atteint ces 900 entreprises, dans celle-ci, il y a beaucoup de PME avec deux ou trois membres du personnel. On a atteint pour COBOT 113 entreprises et 167 personnes. Il y a beaucoup d'entreprises très petites, cela veut dire que ces personnes n'ont pas besoin de formation ou ce sont des personnes qui ont une expérience assez longue, ce sont des entreprises de famille, ce sont aussi des entreprises textiles qui tombent sous le comité paritaire. Le nombre de participation il s'agit de 3000. Il y a ensuite le nombre de formations réalisées, puis le nombre d'heures de formations, soit 33000h/Homme de formation en 1996. On a aussi les formations pour chercheurs d'emplois soit près de 10000h/Homme.

C'est un chiffre normal car les cours pour les chercheurs d'emplois sont les cours les plus long. Les cours qui s'adressent aux employés et aux ouvriers sont des cours limités dans le temps. Car ils travaillent. Toutes nos activités de formation sont réalisées pendant les heures de travail.

Même situation pour les cours intra-entreprises qui sont donnés dans les entreprises.

Rôle de conseiller, rôle de formateur, troisièmement on s'adresse aux chercheurs d'emplois, et à côté de cela on a aussi d'autres projets pour lequel on est responsable dans le centre. D'abord on a les projets pour les jeunes, avec l'enseignement. En Flandre on a la scolarité obligatoire jusque 18 ans. A partir de 15/16 ans, on peut suivre un système de formation en alternance, donc des jeunes peuvent opter pour un système ou une formule. Ils s'inscrivent dans un centre de formation par alternance, c'est à dire une école dans laquelle ils suivent deux jours par semaine les cours classiques, et trois jours par semaine, ils font un stage en entreprise. Il y a environ 30/35 entreprises qui sont impliquées dans ce projet. Et qui jouent le rôle d'entreprise d'accueil pour ces jeunes. Il y a environ par an 50 jeunes qui optent pour cette formation dans le secteur du textile, et ce projet est suivi par le centre de formation, le COBOT fait les contacts avec les entreprises d'accueil, nous essayons de combiner la théorie à la pratique, jusqu'au moment où ils obtiennent leur diplôme. Lorsqu'ils ont par exemple obtenu un diplôme, ils ne peuvent pas être embauchés dans leur entreprise d'accueil, c'est le CEFRET, ou le COBOT, qui cherche un emploi valable pour cette personne. Car tous les diplômés sont des personnes recherchées dans l'industrie textile. Il faut valoriser les connaissances que l'on a. Cela ne coûte rien à l'entreprise sauf l'investissement en temps de moniteur. A la fin on a quelqu'un de formé.

P.V. : Poids du tapis.

A : C'est important pour nous. Sur le secteur des tapis, c'est le secteur le plus important du secteur textile, sur le terrain de l'exportation et sur le terrain de l'emploi. Je ne sais combien de personnes travaillent dans le secteur du tapis, 15 ou 20000 personnes, cela veut dire qu'il y a beaucoup d'entreprises de tapis qui font appel à nos services. Ils font appel à nous pour des cours dans l'entreprise même, surtout les grandes entreprises, et nous constatons qu'il y a de plus en plus de demandes pour des cours dans l'entreprise même. Car le problème est le problème de temps, et il faut trouver une solution organisationnelle pour faire les cours.

P.V. : Problèmes liés à la jalousie et méfiance et problème de l'interentreprises.

A : Oui car il y a une certaine concentration régionale, la région Courtraienne, la plupart de ces entreprises fabriquent les mêmes types de tapis. On se spécialise, mais le produit proprement dit c'est le même. Il y a donc une concurrence. Je constate aussi que pour des cours très spécialisés il y a certains obstacles, lorsqu'on organise un cours d'initiation au tapis, connaissance de la production tufté ou tissé, on constate que des entreprises demandent d'organiser ce cours dans l'entreprise pour 7 à 8 personnes, il s'agit d'un sujet très spécifique. Je n'ose pas dire que c'est uniquement influencé par la concurrence, mais aussi par le fait que la plupart des entreprises de fabrication tapis sont des entreprises de grandes dimensions. Nous travaillons avec les 7, 8 grandes entreprises du marché. C'est normal car les grandes entreprises textiles ont des cultures de formation. Comme il n'y a plus d'embauches dans ces grandes entreprises, il faut investir sur la formation initiale et continue. Il n'y a plus de changement ni au niveau technologique, ni sur le plan organisationnel, planning etc.... dans les grandes entreprises qui nécessite aussi d'investir en formation continue. Troisièmement on constate aussi que dans les grandes entreprises on a quelqu'un qui est responsable de la formation, cette personne s'occupe d'organiser les formations. Dans les petites entreprises, et dans le tapis, il n'y a qu'une personne qui s'occupe de choses multiples. Donc il a moins l'esprit, le temps pour la formation. Qu'est ce que nous constatons, c'est que les petites entreprises sont surtout intéressées par des sujets très spécifiques et très techniques. Par exemple un cours de réglage sur une machine. Les petites entreprises sont aussi intéressées parce qu'elles pensent qu'en envoyant quelqu'un on le regagnera très vite. C'est un investissement en temps et en coût car les salaires sont payés pendant les heures de formation, mais je crois que cet investissement sera regagné à court terme. Pour d'autres sujets plus généraux, se sont des sujets qui ne sont pas assez forts pour les convaincre d'envoyer quelqu'un. On peut dire que sur ces 167 entreprises, il y a beaucoup de petites entreprises. Nous atteignons aussi les entreprises de moins de 50 emplois.

A certain moment, ces entreprises se regroupent pour demander des formations communes, mais généralistes.

P.V. : CHARTER 99

A : Il y a un lien via l'enseignement textile. Nous avons un rôle de soutien et d'appui envers l'enseignement. Nous organisons beaucoup de petites formations, mais en principe, nous essayons de jouer un rôle complémentaire. Lorsqu'il y a un autre centre, une autre possibilité de formation, en principe nous allons conseiller le demandeur de suivre ce cours là, pas chez nous. Quand il n'y a pas de possibilité ou qu'elles coûtent

très chères, c'est à nous d'organiser ce genre d'activité. Cela veut dire que nous n'organisons pas des cours d'enseignement strictement dit, donc pas pour des jeunes.

Dans l'enseignement textile, il y a un comité, le comité d'enseignants textiles, ce comité regroupe un représentant de toutes les écoles textiles belges, 7 ou 8, où le COBOT est représenté. Le rôle de ce comité, c'est un rôle d'organiser des cours de formation continue pour les enseignants textiles car il y a beaucoup d'évolution dans ce domaine. Il faut toujours se recycler, se former et nous aidons à développer et à offrir des cours de formation pour les enseignants textiles.

Deuxièmement, ce comité a aussi comme rôle de faire la publicité pour le secteur. Donc de plus en plus ce comité devient un comité de publicité, et on cherche des moyens par lesquels on peut faire de la publicité vers les jeunes et les parents des jeunes. Les inciter ou les encourager à s'inscrire dans ce secteur. C'est un problème d'image. Non seulement l'image de l'industrie textile en générale, mais aussi le fait que beaucoup d'entreprises ont fermé. On compte actuellement 43000 emplois dans l'industrie textile belge, contre plus de 100000 en 1970. Cela veut dire que chaque semaine on peut lire un problème lié au textile. Dans le tapis on constate que le taux d'emploi est aussi en baisse car il y a un processus d'automatisation important. Le taux de production augmente, mais le nombre d'ouvriers diminue. En 1980 on a installé le système de pension qui permet de partir en retraite à 57 ans pour les hommes et à 52 ans pour les femmes. Il y a beaucoup de personnes qui sont partis sans avoir de remplaçants.

Avec VDAB, on a un lien en ce sens ou on est un centre de formation agréé par VDAB. Pas de coopération avec Vorming Instituut, qui donne des cours du soir. Ils s'adressent à tout le monde.

Avec les collectivités territoriales, on a donc COBOT qui opère uniquement pour le secteur Flamand, le CEFRET s'occupe de la zone Wallonne, en ce qui concerne les ouvriers. En ce qui concerne les employés, COBOT bedigden et CEFRET employés sont regroupés à Gand. Il y a beaucoup de coopération entre COBOT et CEFRET. Mais peu de liens avec les collectivités Territoriales.

Avec CHARTER 99, il abrite le comité d'enseignants. Avec Van De Wiele, on fait appel à des instructeurs de Van De Wiele pour certains cours.

Les relations avec CENTEXBEL se font lorsqu'il est nécessaire d'élaborer un cours textile.

VDAB

Mr. V.

Le 01/10/97

P.V. : Présentation.

V : Ce que l'on fait ici sur le plan de la formation textile, on a deux objets. D'abord c'est la formation des chômeurs qui veulent apprendre un métier comme tisserand par exemple, aussi bien pour le tapis simple pièce ou double pièce. Pour les gens qui sont en chômage et qui veulent apprendre le métier, c'est dirigé comme conducteur d'une machine. L'autre objet, c'est la formation des gens de l'entreprise comme monteur ou aide monteur, ils sont concentrés sur les machines de Van De Wiele. J'ai appris que 80% de la construction de ces machines dans le monde est faite là, et c'est tout près d'ici, il ne faut pas chercher plus loin. Nous avons une bonne collaboration avec eux, ce qui n'est pas toujours évident. Jusqu'à présent, nous avons fait toutes ces formations dans ce bâtiment ci, aussi bien pour le tapis que pour les autres activités. Mais à partir du premier septembre, on a arrêté. Donc dans ce bâtiment, il n'y a plus de formations concernant le tapis. On a fait une convention avec la firme Van De Wiele, et nous allons avoir un centre de formation chez Van De Wiele à Besenhem, dans le centre de développement, nous serons logés pour donner des formations. Nous avons signé cette convention car, vous êtes certainement au courant que l'évolution dans ces machines, c'est énorme. Si vous achetez une nouvelle machine aujourd'hui, dans un an elle sera dépassée sur certains points. Comme notre but initial est de donner des formations utiles, nous voulons donner des formations complémentaires pour les gens qui travaillent dans les usines, cela c'est notre but spécifique. Je suis convaincu, j'ai fixé cela il y a 13 ans, avec le développement qui se fait dans le textile et dans d'autres régions aussi, mais surtout dans le textile, on a besoin de gens toujours bien formés. Les investissements sont énormes, ce qui compte c'est que les gens sachent faire marcher ces machines presque à 100% de leur rendement. Ca c'est la force de la région. Il y a 10 ans, quand on a commencé ces formations, c'était nouveau pour la VDAB, on disait que s'était inutile car le textile allait disparaître dans ces régions, face aux pays d'Asie du sud est. Ce que j'ai constaté c'est que la production du tapis a encore fort augmentée. Donc contrairement à ce qu'on pensait, la production a

augmentée. Il y a certainement beaucoup de machines, mais en plus on a 4 machines pour un tisserand. Il y a dix ans, une machine tournait à 50 ou 70 tours par minute au maximum, maintenant c'est le double. Donc un tisserand fait tourner quatre machines, et ces machines tournent deux fois plus vite. Ce qui fait qu'on a besoin de moins en moins de personnel, mais on a toujours besoin de personnel plus qualifié. Comme le développement de ces machines est rapide, la nécessité de formations complémentaires augmente en parallèle. Vous devez donc avoir des machines nouvelles sinon les entreprises ne vont pas envoyer leurs salariés en formation sur des machines anciennes. Maintenant, c'est devenu si coûteux qu'on a du arrêter. Le choix était soit de rester au niveau maximum, soit de s'arrêter. La VDAB n'avait plus les moyens d'investir dans des machines à tapis. C'est pour cela qu'on a fait cette convention avec Van De Wiele. On est en train de monter une nouvelle machine, celle ci sera équipée avec des jacquards qui ne sont pas encore sur le marché. Selon moi, cela est unique. C'est le seul moyen pour donner ce service aux entreprises, et c'est très important de savoir continuer ici. C'est mon idée personnelle, cela permet de contenir cette activité dans cette région. Selon moi, c'est toujours une question d'argent, ce qui est important, c'est savoir donner du rendement à ces machines, et nous avons la possibilité de le faire. Tant que nous pourrons suivre de près les évolutions et que les gens sont formés au top, c'est une assurance que les entreprises vont continuer à investir. Il n'y a pas d'autres alternatives que de conserver ces entreprises, il y a toujours des activités de base, et le textile en est une très importante. On fait des formations pour des clients de Van De Wiele qui viennent du monde entier pour se former ici. Il y a des Américains qui sont venus pour suivre des cours ici.

P.V. : Concentration.

V : Je ne sais pas. On voit cela avec toutes les activités qui sont concentrées dans un région, pourquoi, c'est difficile à dire. Ou peut être facile, car un monsieur m'a dit que quand vous avez une usine de tapis, vous n'avez pas une activité isolé, vous avez besoin d'activités complémentaires pour la finition etc... C'est important que ces gens soient à proximité car si vous avez un problème, vous allez voir l'activité complémentaire concernée, dans une heure c'est réglé. Une fois que cela a débuté, il y a des usines qui se mettent à proximité en relation avec cette activité.

C'est une connaissance qui se transmet.

P.V. : Apport de la proximité.

V : Selon moi il y a un avantage à la concentration car cela stimule la concurrence et par conséquent, la qualité et la productivité. Ils sont toujours en relation avec des concurrents, la pression est forte. Toutefois, les gens restent très discrets. Si vous voulez visiter un site de production, ils vont chercher d'abord à savoir pourquoi. Cela s'explique par le fait qu'ils font presque tous la même chose. Ils ont des petites différences, ils essaient d'ajouter de la valeur à leur production, et cela ils veulent le protéger. Je connais même des firmes où les monteurs de Van De Wiele ne peuvent pas entrer, car ils sont dangereux en ce sens ou ils vont dans d'autres firmes. C'est pour cela qu'ils souhaitent des formations pour être indépendants et ne pas devoir toujours appeler des tiers pour résoudre des problèmes techniques.

P.V. : Facteur d'évolution.

V : Ce qui est le plus important, c'est l'investissement pour suivre le développement technologique. L'année passé, Van De Wiele a vendu beaucoup de machines dans cette région. Si ils arrêtent, dans 5 ans c'est fini. Et il faut avoir des gens qui connaissent leur métier et qui peuvent donner du rendement, sinon les investissements ne sont pas utiles.

P.V. : Positions en gammes.

V : Beaulieu a toujours eu l'idée de la production en masse. Dans ce cas il faut chercher son chemin dans les choses qui ne coûtent pas trop cher. Mais c'est un bien pour les autres entreprises qui ne sont pas de vrais concurrents. Il y a aussi un autre problème, Beaulieu n'est pas, ici en Belgique, ce qui n'est pas le cas en Amérique, en bonne relation avec Van De Wiele. Ils ont mis beaucoup d'usines en France. Ils ont monté des machines Allemandes, qui ne sont pas de la même qualité, qui coûtent moins cher, mais finalement, ils vont perdre avec cela. Car dans 5 ans le tapis bas de gamme va disparaître. Ils cherchent d'autres possibilités. Le tapis bas de gamme ne va pas continuer, toutes les entreprises qui ont essayé ce marché ont toutes reculé.

La qualité c'est très important. Il ne peuvent plus donner de la mauvaise qualité. Tous les pays en voie de développement achètent aussi des machines les plus modernes. Ils veulent acheter ces machines, avec des fonds d'état, ce qui leur permet d'être au top. Mais les choses deviennent si compliquées qu'ils ne s'en sortent pas, et cela est une bonne chose pour nous. C'est tellement compliqué qu'ils ne savent pas faire du rendement. C'est pas la machine qui fait tout. Cela dépend des hommes, pas des machines. Ils n'ont pas de savoir faire. C'est l'avantage que l'on a encore ici.

P.V. : Les Familles.

V : Ce sont eux qui ont lancé l'activité, mais cela va disparaître car les investissements sont tellement importants qu'une famille, même si elles ont les moyens, aura du mal à suivre. Cela deviendra une activité de banques. Le nom va peut être rester pour l'image, mais les vrais patrons seront les banques. C'est un mal car les banques, ce sont des calculs. Ils peuvent changer très rapidement d'activité. Les familles, c'est autre chose, elles ne peuvent pas changer d'activité aussi rapidement.

Une combinaison entre famille et hauts cadres gestionnaires serait la meilleure solution, mais c'est pas toujours évident. Je ne sais pas si la famille se rendra compte lorsqu'il y a aura quelqu'un qui ne sera plus apte à gérer l'entreprise.

P.V. : Mentalité Flamande.

V : Je pense que c'est important d'avoir cette mentalité. Il y a beaucoup de Français qui viennent travailler ici, surtout dans la finition. Mais finalement je ne pense pas que ce soit une bonne solution, il y a très peu d'africain qui travaillent dans les usines textiles ici, alors que c'est cette population qui était attirée, à l'origine, par ce secteur. Ici il n'y en a pas, c'est très rare. Les entreprises ont essayé, mais toutes les entreprises ont reculé à cause des mentalités. Il n'y avait pas la mentalité des Flamands. Les Flamands, on peut compter dessus. C'est un capital. C'est très important. Pas des gens qui s'en foutent. Des gens responsables.

Il y a aussi une question de flexibilité, on peut travailler une ou deux heures en plus sans discuter. Quand il y a concentration de français dans une usine, cela pose déjà des problèmes car ils rouspètent plus facilement pour des bagatelles. Cela freine la production. C'est pour cela qu'il n'y a pas de concentration. D'ailleurs, ils ne sont pas flexibles non plus.

P.V. : Image du métier textile.

V : Il y a toujours une chose qui est négative sur le métier textile. Cela crée une mentalité négative sur ce secteur, et on arrive pas à contrecarrer cela. Mais il faut relativiser, car les gens ne veulent plus travailler comme ouvrier, les parents poussent les enfants à apprendre autre chose qu'un métier. C'est négatif, car si on n'est pas apte pour étudier, c'est pas certain que vous êtes apte à apprendre le métier. C'est vrai aussi dans le métal, le bâtiment,...., il y a un manque d'ouvriers qualifiés. Mais c'est la faute des entreprises, car dans ma vie j'ai travaillé dans un garage et dans une usine, en fait, il y a trop de

différences entre un ouvrier et un employé. Les gens déconsidèrent le statut d'ouvrier. C'est toujours moins soigné pour les ouvriers que pour les salariés. Il y a trente ans ce n'était pas vrai. Les gens préfèrent être salarié qu'ouvrier, même si on gagne moins. Il y a encore autre chose. Dans le textile, il faut toujours travailler en équipe. La vie sociale est difficile. C'est une raison parmi d'autres. Je ne vois pas de solutions.

Il y a quand même une grande différence entre les usines textiles actuelles et il y a dix ans. Elles sont devenues modernes, ce n'est plus sale, bruyant... Il faut valoriser cela dans les médias, le textile c'est un usine moderne. C'est la mentalité des gens qui n'ont pas de contacts avec le textile qu'il faut changer. C'est très important pour continuer.

P.V. : Schéma.

V : Il y a un an , on a fait une convention avec FEBELTEX sur la formation avec COBOT. On organise des formations pour des entreprises et même des demandeurs d'emploi. Cela augmente certainement la valeur des formations. De novembre 1996 à Juillet 1997, on n'a fait que donner des formations pour les entreprises, tapis et autres. On n'a pas pu s'occuper des demandeurs d'emplois. Dès décembre on espère redémarrer la formation avec Van De Wiele. C'est surtout avec FEBELTEX que l'on travail.

Avec les écoles VTI et PTI, on a peu de contacts. On a essayé, mais cela ne marche pas car, premièrement, il y a une grande différence de mentalité entre les écoles et nous. Cela est une chose. Ensuite, ils ne veulent pas travailler avec nous. Ils cherchent à avoir des choses en double, ils veulent avoir les mêmes machines que nous, ils n'ont pas d'esprit de partager les investissements. On pouvait avoir plus de possibilités, mais ils ne veulent pas. Ils ne sont pas flexibles non plus. Ils travaillent avec des heures de travail éparses, ici on fait de la pratique intensive.

Les gens qui passent ici trouvent facilement de l'emploi, s'ils ont la mentalité. Worming institut ne fait rien sur le plan textile. Nous travaillons avec eux dans d'autres domaines. Avec Van De Wiele ce sont des relations exemplaires. Avec des firmes aussi on a de très bonnes relations. Pour un cours, on donne les mêmes cours que l'on donne chez le constructeur, le programme, la durée. Ici, les cours sont moins long que chez les concurrents de Van De Wiele. On lance les formations en relation avec les constructeurs et les firmes qui sont intéressés.

On ne fait jamais plus de deux jours successifs, ils sont répartis en plusieurs semaines. Les cours ne doivent pas gêner la production. C'est complémentaire. Ensuite, les gens ne sont pas capables d'apprendre des nouveautés trop longtemps, il n'y a plus de rendements. Donc c'est fragmenté, et comme c'est des gens qui travaillent déjà sur ces machines, ils sont directement opérationnels. Tous les régleurs, les monteurs ont les

moyens de suivre ces cours, et cela augmente la qualité et le rendement. J'ai appliqué les mêmes idées utilisées dans le secteur automobile, où j'ai travaillé longtemps, dans le secteur textile. Donc donner des formations pratiques et réalistes et pointues qui correspondent à une vraie demande. Au début, les gens étaient contre ce système. D'abord, il y a la question de l'isolement, dans l'entreprise on ne voit pas autre chose, ici on voit autre chose. Si on est spécifique, nos instructeurs doivent être des spécialistes, et on a peur de l'espionnage, on n'avait pas confiance. Il y avait aussi une question d'endoctrinement des monteuses. Quand il a suivi un cours, à la fin, il doit être convaincu qu'il est bon, qu'il a été bien accueilli..., Mais ici cela n'existe pas, il n'a pas de bon repas, donc des choses qu'ils perdent. Maintenant ils l'acceptent, ils ont reculé. De plus, chez les constructeurs, il y a aussi des monteuses qui vont en dépannage, et cela coûte très cher. Ils n'avaient donc pas envie de dévoiler tous les secrets. Savoir faire les travaux d'entretiens c'était suffisant. Sur la pression des usines, ils ont changé.

Sur le plan tapis il n'y a que Van De Wiele, sur les pièces uniques, on travaille avec Sulzer, Dornier, ce sont les plus importants. Il n'y a que la section Van De Wiele qui va chez le constructeur. on continue à investir dans les machines des autres constructeurs dont la formation se fait ici. Les financements sont faits par la VDAB, mais aussi par les participations des entreprises pour les cours. Mais avec notre convention avec FEBELTEX, c'est FEBELTEX qui paye pour eux, cela revient au même. L'argent que cela rapporte est réinvesti. Avec Van De Wiele, toute formation donnée chez eux, chaque heure d'utilisation du matériel donne lieu à un crédit. Van De Wiele peut ensuite nous demander, dans la limite des crédits d'heures disponibles, de donner des formations pour eux. Dans ce cadre la proximité est un facteur déterminant de réussite. Ce qu'il faudrait, c'est avoir une collaboration avec le nord de la France.

P.V. : Point complémentaire.

V : Il y a 10 ans, on était contre la formation, maintenant c'est une évidence que la formation accroît la qualité. Même Beaulieu nous demande des formations.

## Annexe 1 : Entretiens

### A7 : Pouvoirs Publics

- IEG MOUSCON P. 103
- LEIEDAL P. 107

## IEG MOUSCRON

le 25/09/97

Mr D.

P.V. : Présentation globale.

D : On essaie de stabiliser ce qui existe à l'heure actuelle, et l'exemple c'est Louis DePoortere qui est en restructuration, et on va réussir une revitalisation de cette entreprise qui est la plus grosse entreprise de Mouscron. Malheureusement grâce à la fermeture d'une entreprise en France.

On a DePoortere qui est surtout le haut de gamme en laine, leur redéploiement se fait maintenant vers la polypropylène, ils ont d'après moi trop tardé à faire ce changement, ils ont bien réorganisé. Je crois que le Monsieur qui est à sa tête, Mr D. est un monsieur très compétent. Après cela on a une entreprise qui est dirigée par S. et O., qui font du haut de gamme mais en tapis plein. Ils semblent aujourd'hui aussi être sorti du marasme. Atexco a disparu, il y a Godisiabois, mais je crois qu'il a une bonne niche, une petite entreprise familiale qui se débrouille toujours bien, les gens avec qui on n'a pas beaucoup de relations c'est parce que cela marche bien. Ils ont bien choisi leur créneau, ils ont une niche. Il y a une petite entreprise, mais c'est de la finition de tapis qu'ils font. Ils achètent des tapis très bon marché et ils lui donnent une plus value. A part cela on a de l'impression sur tapis aussi, on fait plus de fils et naturellement l'extrusion. Il n'y a pas de miracles, de plus en plus on va vers des tapis en polypropylène. c'est inévitable et incontournable. L'entreprise qui est à Tournai, Tourtex qui est un investissement que l'on connaît très bien vu qu'il était venu ici chercher un terrain, et immédiatement on n'en avait pas, donc il a commencé son investissement à Tournai. C'est l'extrusion et fabrication de tapis, c'est de la gamme complète en fait. A part cela en tapis, en plus au niveau Européen, tout ce qui est extrusion est automatiquement enlevé des aides, donc là il ne faut pas penser à quoique ce soit. On a quelqu'un qui a déjà acheté un terrain mais on est occupé de l'attaquer en justice, c'est notre Égyptien M. F. qui nous avait acheté un terrain pour faire une usine de tapis, mais il a des problèmes avec son associé belge, c'est un projet qui devait se faire il y a six mois, maintenant je n'entends plus rien. On a récupéré notre terrain, on est un peu en manque de terrains. En nouvel investissement tapis on est occupé de restructurer Louis DePoortere, et cela marche très bien à l'heure actuelle, et eux

ont un projet en dalles de tapis dans le cadre de la filature. Des orientations en matière de niches ou de créneaux ou des orientations produits. Ils reprendraient les mêmes filatures. Monsieur D. a eu la chance, au niveau de DePoortere, de rencontrer Mr X qui est un banquier et qui dirige maintenant le département ameublement qui est une personne exceptionnelle. C'est l'homme qui fait l'entreprise.

P.V. : Poids de l'entreprise familiale.

D : Il faut savoir que la majorité des entreprises en Flandre viennent d'origines familiales et que c'est un peu la force en Flandre c'est les entreprises familiales, et pas trop grosses.

P.V. : Construction de cette concentration.

D : Contrairement à ce que les technocrates pourraient s'imaginer, c'est pas une décision, c'est les hommes. Je vais prendre l'exemple de DeClerck, c'est un fermier. Fermier qui a vu que le lin ne marchait plus très bien et a commencé à payer un métier à tisser à ses domestiques dans leur garage, et cela a duré durant des années. Il y a dix ans il y en avait encore dans des garages privés. Donc c'est pas une décision technocrate. C'était des anciens fermiers qui se sont recyclés, mais des gens du cru. En fait c'était des gens qui avaient faim. Donc des gens qui gagnaient de plus en plus en faisant un deuxième métier, ils étaient domestiques dans une ferme et tissaient dans leur garage. C'était un besoin économique au départ. Il n'y a pas de raisons historiques ou quoique ce soit. Ils ont fait cela parce que cela leur paraissait plus simple que le reste.

Maintenant les petits ateliers individuels sont pratiquement terminés. Ce qu'ils font encore, ce sont des finitions, chez le privé, finition tapis, dans leur garage.

P.V. : Avantages et inconvénients.

D : Le pôle de formation, en France, ils sont plus forts que nous. Le vorming instituut est plus fort en métal. En France, la formation est plus forte. CHARTER 99, je ne connais pas. Le malheur de FEBELTEX c'est en fait que c'est une entreprise majoritairement Flamande, FEBELTEX Wallonie n'est qu'un petit et n'a pas grand chose à dire.

Pour la banque de ROULERS, si vous avait regardé d'où vient l'argent, vous avez compris tout de suite, il y a une logique. Quand on voit les origines, on comprend. Maintenant il a retiré ses billes (DeClerck).

Toute la structure est quand même très Flamande. Pour la fabrique de machines, ces gens se sont implantés parce qu'il existait déjà quelque chose.

Maintenant ils sont un peu donneur de leçons.

P.V. : Éléments fondamentaux pour l'évolution du secteur.

D : D'après moi , investir et investir, je crois qu'aujourd'hui, pratiquement tous les deux ans. Il faut produire et investir régulièrement et c'est un peu cela la difficulté. Si on a une grosse entreprise c'est pratiquement pas possible, étant donné que cela prend une telle dimension, tandis que pour les petites, vous savez être très souple. Un produit, avoir une longue vie c'est terminé. Bon il y a des classiques comme les tapis de haut de gamme, mais qui a les moyens de se les payer, c'est un problème de pouvoir d'achat. Si tout le monde avait les moyens de s'acheter des tapis à 3 ou 4000 F le mètre carré, il n'y aurait pas de problèmes dans le tapis, et le changer tout les trois quatre ans. C'est un problème de pouvoir d'achat, pourquoi le parquet marche? Le problème du tapis c'est le prix. On a trouvé le polypropylène pour palier les prix. Ce n'est quand même plus de la laine, c'est beau, mais quand vous le touchez...

Faut pas oublier que dans les pays en voie de développement, il y a une usine super moderne avec les métiers Vandewiele. Ce sont des métiers dirigés par ordinateurs. Copier un dessin par ordinateur, c'est d'une simplicité, ce qui n'était pas le cas avec des Jacquards. C'est pour cela qu'il faudra être très souple, de moins en moins de main d'oeuvre et occuper les machines de plus en plus en plusieurs équipes. Au prix ou sont les machines, il faut les amortir. Automatiquement, cela doit tourner tous les jours, jour et nuit, week end compris. Il semblerait que maintenant le tapis est reparti, mais pourquoi? Il y a peut-être un besoin?

P.V. : Les facteurs d'évolution.

D : Moi je crois qu'il y aura toujours un marché, il faut se restructurer de plus en plus, l'évolution du parquet est symptomatique à l'heure actuelle. Il faudra faire preuve, dans le tapis, de plus en plus d'imagination.

Un équilibre entre le bas et le haut de gamme est en train de se faire, sauf pour des niches particulières. Je crois que DePoortere a du haut de gamme, mais ils sont obligés de baisser leur gamme et de faire du polypropylène. Ils croyaient (la famille) qu'ils étaient les rois. C'est la chance d'avoir Mr D. qui voit clair et quand il est arrivé, il a du investir énormément et c'est cela sa difficulté. C'est pas parce que vous êtes le "fils de" que vous êtes un type intelligent. La chance c'est qu'ils ont retrouvé des gens qui étaient prêts à investir.

P.V. : Relations entre les chefs d'entreprises.

D : Il n'y a aucun contact entre les familles, c'est très faible. C'est le propre des industriels. C'est le ministre président de l'époque qui avait fait une réunion avec tous les textiliens du coin, mais c'est pas évident. Ce qu'il y a, c'est que toutes ces familles se connaissent et elles ont des liens, et les histoires de famille c'est jamais clair. Ce sont des grandes familles d'industriels. Mais c'est pas pour cela qu'ils travaillent ensemble. Ils ont découvert le textile avec nous. Il y a une mauvaise image de marque du textile par des gens qui ne connaissent pas, c'est devenu un secteur de haute technicité et de recherche. D'après moi, il faut qu'on trouve des produits. C'est la base de l'évolution. C'est une intégration complète, ou alors des toutes petites entreprises.

Il faut développer la recherche. Il n'y a pas de développement probant actuellement sur Mouscron car tous les éléments sont éparpillés (Mouscron, Mons, Bruxelles...).

## LEIEDAL

23 Septembre 1997

Mr S.

### P.V. : Présentation

S : Les relations que le LEIEDAL a : actions de vente de terrains industriels, pour l'association des communes, développement économique, la partie la plus importante. Une autre partie est le développement régional, organiser avec les politiciens de la région : développement immatériel .

Ce que nous ne faisons pas c'est l'aide directe aux entreprises. Nous avons peu de contacts avec les entreprises en matière d'aides directes, sauf dans le cas de recherche de terrains d'implantation. Le LEIEDAL aide sur des plans d'aménagement pour les entreprises. Il existe des structures qui sont directement liées à l'aide aux entreprises.

Vorming instituut a été créé par la NCMV (organisation des petite entreprise) = unions des petits entrepreneurs. Maintenant il travail aussi avec des PME. NCMV et la chambre de commerce travaillent avec les entreprises, mais ce ne sont pas des organismes publics.

Nous sommes plus loin des entreprises, c'est plutôt le développement régional en général. Nous sommes un organismes public, une association de collectivités. En flandre occidentale, il y a aussi une société publique pour l'aide aux entreprises et pour le développement économique : le GOM, qui est organisé pour toute la flandre occidentale et qui a comme mission le développement économique : société de développement régional.

Il faut comprendre que le LEIEDAL ne fait pas d'actions directes. C'est plus la fonction de FEBELTEX. Ce que nous essayons de faire c'est de créer un cadre attirant pour faire des affaires, pour créer de nouveaux zonning industriels, créer des infrastructures pour permettre aux entreprises de se développer. On ne prend pas des actions sectorielles, ce qu'on a fait une fois, il y a deux/trois ans , quant il y avait des problèmes dans les

entreprises, 3 ou 4 entreprises ont fermées, dans ce temps là nous avons organisé une table ronde avec les entrepreneurs , les organisations syndicales et quelques politiciens pour définir les problèmes. Pour prendre des actions directe, ce n'est pas notre domaines

P.V. : Avez vous des opinions ou des avis concernant l'évolution de ce secteur ?

S : ce que nous voyons maintenant, un des problèmes c'est le manque d'espace, de terrains industriels. Ce que nous voyons c'est que le secteur textile, le secteur du tapis c'est un secteur qui prend beaucoup de place et qui ne donne pas beaucoup de valeur ajoutée. C'est une grande production avec des productions uniformes. Maintenant on se demande s'il est intéressant d'attirer des manufacteurs de tapis, car on ne dispose de pas beaucoup de terrains et les terrains à développer dans les années futures, on se demande si on ne va pas les réserver pour des activités plus petites mais avec une valeur ajoutée plus importante.

Ce que l'on voit maintenant chez les producteurs de tapis, c'est qu'eux aussi cherchent des nouvelles activités plus spécialisées, plus flexibles, avec plus de valeur ajoutée et de créativité. Cela se voit déjà dans différentes entreprises. C'est, je crois, une évolution positive pour notre région. C'est une question qui existe aussi dans d'autres secteurs. Les grandes productions se font de plus en plus dans les autres pays, et c'est le développement des petites productions spécialisées qui peuvent rester ici.

Donc je crois aussi que dans le secteur du tapis cela joue aussi.

P.V. : C'est une orientation qui est, selon vous importante, que les grandes entreprises familiales..., s'orientent vers un processus de concentration de l'activité et restent sur un processus très traditionnel, et les petites entreprises qui survivent à côté s'orientent davantage vers des activités de créneaux, de niches. Est ce que vous ressentez aussi ce mouvement ?

S : Je ne suis pas spécialiste du secteur. Mais ce que vous dites me semble juste.

P.V. : Pensez vous que la structure territoriale que je vous présente ici a un impact sur le secteur ? On pourrait rajouter NCMV et GOM.

S : Je peux me retrouver dans cette logique

P.V. : Est-ce que vous pensez que c'est une logique spécifique qui apporte un plus auprès des entreprises, ou au contraire, c'est une structure que l'on rencontre un peu partout?

S : Je crois qu'on peut trouver la structure dans d'autres régions. Ce qui est spécifique c'est, par exemple, dans la formation, c'est la formation spécifique à des activités textiles, ce qu'on ne trouve pas quand on va vers d'autres régions. Chaque région a les spécialisations qui sont liées avec les spécialisations des entreprises dans leur région. Cela va se traduire par des formations de machinerie textile et dans le secteur du tapis, le design.

Ce qui pourrait être typique aussi, c'est le système bancaire, mais là je ne suis pas assez au courant. Je sais qu'il y a une bonne relation avec les entreprises, je vois aussi qu'il y a différentes banques dans notre région qui depuis très longtemps sont orientées vers les petites entreprises dans cette région. On a par exemple vu la banque de Roulers et de Flandre Occidentale qui est une banque de la région et qui soutenait des initiatives dans la région.

Je crois qu'ils sont désormais liés avec la Crédit Banque depuis deux ans. Avant cela, c'était vraiment une banque qui soutenait des actions des entreprises régionales. C'est un exemple d'un système bancaire avec des banques régionales " les Banquettes".

P.V. : L'importance de ces organismes que j'ai appelé structures économiques. ...

S : Le plus important au niveau régional et national, c'est FEBELTEX. Eux sont vraiment pertinents, pour leur soutien aux entreprises, leur lobbying.

Charter 99 est un peu plus un laboratoire d'idées sur le développement régional et le développement des entreprises. Ce que nous avons aussi, c'est un laboratoire sur le développement de la région. Eux ils font à peu près la même chose mais dans la perspective des entreprises.

Je ne crois pas qu'ils soient très importants pour le soutien direct aux entreprises, ils apportent des idées à long terme. On doute ici sur l'avenir de la structure après 1999. Charter 99 a été créée en 1990 après une étude par VERA, association d'entreprises liées avec la chambre de commerce, pour faire une étude stratégique pour la région. Dans cette étude, ils ont donné des idées pour le développement régionale en perspective lié au développement endogène, des PME, la flexibilité, la spécialisation.... Ce sont des atouts réels, pour soutenir et suivre ce développement on a créé Charter 99 qui était un

laboratoire d'idées où il y a différents groupes thématiques, un groupe pour les logisticiens qui travail sur le transport logistique de la région, un groupe qui travail sur la question de la succession, environnement...

Je ne suis pas très optimiste sur charter 99. Ils ont fait un travail pour les entreprises, mais je ne crois pas que ce sont eux qui ont supporté les entreprises de la région.

P.V. Est-ce qu'ils sont également chargé de lobbying auprès de Bruxelles ?

S : Ils ont une ambition très large, mais ils n'ont pas des actions très performantes. Je n'ai jamais vu que Charter fasse du Lobbying.

Il y a de bonnes relations entre Charter 99 et la C.C.I. (ce sont eux qui s'occupent plus du lobbying). Dans les actions concrètes, c'est plutôt la chambre de commerce car c'est une organisation assez puissante, très communicative. Ils agissent dans la question globale comme promoteur des entreprises envers d'autres organisations pour soutenir les entreprises. Les secteurs sont par personnes et organisations, les relations avec FEBELTEX sont bien définies, chacun a sa tâche.

P.V. : Comment expliquez vous ou comment analysez vous ce phénomène de concentration très fort sur un territoire si petit?

S : Il y a différentes raisons, ce qu'on dit c'est qu'il y avait l'argent dans le textile, et par ailleurs il y avait le lin qui déclinait. Ce sont les entrepreneurs du lin qui ont cherché de nouvelles activités pour l'activité de tapis.

Il y avait donc les entrepreneurs.

Il y avait aussi les contacts bancaires qui jouent, et qui sont assez proches des PME.

Il y a un élément négatif dans le terme : l'espionnage industriel, quand on est proche l'un de l'autre, on peut espionner, copier. C'est vraiment de pouvoir copier le produit, le dessin, ou bien attirer des gens d'une entreprise vers l'autre. Si une des entreprises se délocalisée vers un autre bourg, elle serait hors des circuits des spécialistes, commerciaux, bancaires. Ce serait beaucoup plus difficile. C'est un réseau qui existe ici, vers Mouscron et cela va vers Gent et St Niklaas (en déclin), mais le centre de ce réseau c'est vraiment la région de Courtrai/Waregem.

P.V. : Si vous aviez à définir les facteurs clés de succès, c'est à dire les facteurs qui feront que l'entreprise continue à survivre par rapport à l'évolution économique, que mettriez vous en avant.?

S : C'est se spécialiser, chercher de nouvelles niches, des nouvelles spécialisations. Ici il n'y a pas de futur pour la grande production. Il y a quelques grandes entreprises qui se débrouillent, mais on manque de place ici pour ces entreprises.

Il y a peu d'espaces dans cette région pour attirer des entreprises de 10 hectares et plus. Donc les développements des PME spécialisées est préféré.

Le problème de la dimension des entreprises est un problème très actuel chez nous, avec les questions de révision des schémas directeurs. Les dernières décisions de la région flamande dans ce cadre, dans cette région, on ne dispose que de 200 hectares de disponibles pour des activités spécialisées, Mais il n'y a pas beaucoup de terrains industriels (150 hectares disséminés sur le territoire). Une grande entreprise qui demande plus de 10 hectares ne peut pas s'implanter dans le Courtrais, il n'y a encore qu'à Tournai où on peut s'implanter.

Le point clé c'est une spécialisation des entreprises et des petites entreprises. C'est une question d'espace.

P.V. : Y a-t'il une préférence, une priorité, dans le type d'entreprise que vous souhaitez voir s'implanter sur le territoire du Courtrais?

S : La priorité est très subjective. Au LEIEDAL il n'y a jamais eu de priorités, on n'a jamais du choisir. Ce que je peux dire personnellement, c'est que les producteurs de tapis ne seront plus attirés dans ce secteur car il y a un manque de terrain. Il faut donc choisir des entreprises avec des valeurs ajoutées assez en relation avec la surface utilisée.

P.V. : Comment réagissez vous face à des petites industries de tapis spécialisées?

S : Ce sont des activités de 1, 2 ou 3 hectares. Cela peut se trouver dans la région. Si une entreprise veut s'implanter dans la région pour développer une activité, c'est encore possible.

P.V. : Éléments à développer?

S : L'élément transport logistique, c'est aussi un élément qui peut jouer dans le cadre territorial au même titre que les banques... C'est une activité qui est assez nouvelle, qui a été développée cette dernière dizaine d'années, sur le transport logistique lié au secteur textile. Côté Français, il y a des entreprises de logistiques qui occupent les marchés de Courtrai. Maintenant on a des petites entreprises locales qui s'implantent dans ce secteur.

## *Annexe 1 : Entretiens*

### A8 : Fournisseurs et sous-traitants

- VAN DE WIELE

P. 113

## VAN DE WIELE

Mr V.

Le 14/10/1997

P.V. : Présentation.

V : Van De Wiele existe déjà depuis 110 ans, mais la production de machines à tisser a commencé au début des années 30. C'était d'abord les machines à tisser le velours, à baguettes, à verges, mais la production de machines à tisser le tapis a commencé je pense après la seconde guerre mondiale. C'est à partir de ce moment que Van De Wiele a commencé à exporter ses machines, d'abord au Brésil et ensuite partout dans le monde, surtout au Moyen Orient, les États Unis, qui est un marché important. Il y avait d'abord Van De Wiele et après le tissage dans la région. C'est Michel Van De Wiele qui a créé l'entreprise. Il avait quatre enfants d'un premier mariage, et quatre de son second mariage. Les deux fils du deuxième mariage ont développé la société comme elle est maintenant. Le professeur Van De Wiele qui était un fils du premier mariage a commencé à structurer la société pour exporter, après la seconde guerre mondiale. Avec le directeur financier, ils ont formé la base de la société. En parallèle, l'entreprise du lin à disparu et les entreprises se sont transformées en tissage. Je ne veux pas dire que c'est parce que Van De Wiele était là qu'ils ont choisi le tissage. C'était dans le même secteur textile. C'était très pratique pour eux d'acheter les machines, bien que dans ce temps là, il y avait d'autres fabricants de machines à tisser, Van De Wiele n'était pas le seul sur le secteur tapis. Bien que Van De Wiele ait commencé avec la machine à tisser le velours, c'est avec le tissage de tapis que Van De Wiele s'est développé. Il est devenu le plus important. En 1975, Van De Wiele a commencé à investir dans son département R&D. A ce moment, ils ont développé en parallèle la machine à tisser le tapis et la machine à tisser le velours. On avait deux activités. Ensuite Van De Wiele s'est largement étendu, et cela continu encore aujourd'hui. Je pense que dès 1983, Van De Wiele est devenu le numéro 1 mondial. Van De Wiele avait 80% du marché dans le tapis et seulement 10% dans le velours. Le développement était tellement bon qu'en 1987 on a racheté nos concurrents, et maintenant, Van De Wiele est leader dans les deux produits (80 à 90% du marché mondial sur les deux produits). Dans le tapis il y a Cheler, qui est un constructeur Allemand, et dans le velours c'est Gule, aussi un constructeur Allemand. Ils sont sur le

marché des pays de l'Est et c'est un concurrent assez sérieux. Mais Van De Wiele est encore le plus accepté.

P.V. : Relations avec le territoire local.

V : Le développement du secteur du tapis est un développement parallèle, Van De Wiele s'est développé, les tisseurs se sont développés, et la diminution du lin a permis le développement.

Je pense que Van De Wiele est heureux qu'il y ait beaucoup de tissage ici, et que les tisseurs sont heureux que Van De Wiele est ici. Van De Wiele investit beaucoup dans la recherche. On est toujours au top de la technologie, et les premiers qui peuvent investir dans cette technologie, ce sont les tisseurs locaux. C'est important pour nous pour tester nos machines avant la grande exportation. C'est un terrain d'expérimentation. Les tisseurs sont toujours partants pour acheter les nouveaux matériels, on peut mieux parler avec les tisseurs, même mentalité, même caractère, on a un dialogue assez ouvert avec les tisseurs. C'est intéressant que les tisseurs et Van De Wiele soient dans la région de Courtrai.

P.V. : Taux de rotation des machines.

V : Je peux dire qu'il y a 20 à 30 ans, la durée de vie utile était de 10 ans, maintenant c'est 4 à 5 ans, parce que les clients exigent beaucoup de Van De Wiele, la concurrence existe, bien que leur CA est limité en ce moment, mais c'est quand même un concurrent sérieux Cheler. Donc nous sommes obligés de faire encore plus d'efforts, si bien qu'une machine qui avait une vitesse de 90 tours/minute, il y a 8 à 10 ans, atteint maintenant 120 à 130 tours/minute. C'est une augmentation assez importante. Aussi les liages dans la manufacture du tapis sont changés et se développent, les fibres se développent, donc Van De Wiele est aussi obligé de s'adapter à ces techniques, ce qui fait qu'un tisseur doit investir plus tôt qu'avant.

Il y a aussi un marché important de machines d'occasions, qui sont exportées vers la Turquie, mais aussi l'Asie, l'Inde... Un investissement dans une machine Van De Wiele c'est coûteux, de l'ordre de 20 à 30 millions de FB. Cela dépend de la densité du tapis. Un développement important a été le Jacquard électronique. Avant c'était avec les cartons, et en 1987, Van De Wiele a aussi commencé avec le Jacquard électronique, à Roncq, et cela fait que le coût des machines est à moitié formé avec l'introduction de l'électronique. L'électronique devient de plus en plus important dans une machine. Le

prix est alors augmenté fortement. Il y a 10 ans une machine à tisser coûtait 10 à 15 millions de FB.

P.V. : Les axes de développement en R&D.

V : La vitesse est très importante, mais aussi la possibilité de faire plusieurs types de tapis sur une même machine. On est passé d'une machine à simple lance, à une machine à double lance, maintenant on a développer une machine qui fait les deux, pour une petite transformation, mais le coût de cette transformation est assez limité dans la machine. Maintenant on a une machine avec trois lances, et cela continue.

On tisse toujours deux tapis en même temps, et sur les machines on coupe le poil pour faire deux tapis. On a, dans la gamme, une machine qui ne fait qu'un tapis, avec le système de verges. C'est une demande assez importante du marché. Il faut de la vitesse et de la diversité avec une même machine.

P.V. : Objectifs de la vitesse.

V : Le tisserand avait dans le temps une machine et une personne dans le contre pour changer les bobines, maintenant il en a trois ou quatre. C'est le maximum au niveau de rendement. C'est pour baisser le coût du personnel. Pour cela ils achètent des machines fiables. Car la concurrence des pays en voie de développement est très forte, mais le marché Belge reste encore le plus important pour Van De Wiele, avec 20 à 25% du CA, le reste est exporté, la Turquie prend à peu près 15% du CA. Leurs tissages sont assez modernes et ils peuvent concurrencer avec le marché Belge, ils ont du personnel qualifié, qu'ils prennent en Belgique, ici. C'est un système que les Américains pratiquent aussi, les pays qui développent leur industrie tapis font de même. Ils passent des annonces dans les journaux locaux, et ils essaient d'attirer les personnes qualifiées du tissage Belge, durant 4 à 5 ans, et après ils ont une structure comme le tissage Belge. C'est surtout la Turquie.

P.V. : Approche du marché et proaction.

V : Il y a la demande des clients qui est importante en matière de développement, je dois dire que l'intégration de l'électronique sur la machine est plutôt inspirée par Van De Wiele. Le changement de simple tweed à double tweed, c'est quelque chose qui vient de Van De Wiele. Il y a 5 ans, tous les tissages tissaient en simple tweed, c'est Van De Wiele qui a formé ses clients pour changer en double tweed. Maintenant ils sont tous en double tweed. Cela vient de Van De Wiele car la qualité du tapis est meilleure avec ce

procédé qu'avant. La qualité c'est important, avant non, mais maintenant oui. Bien que la production se fait en polypropylène, de qualité inférieure, mais on rattrape la qualité laine avec le polypropylène. On améliore la qualité des tapis et on a besoin d'une machine importante.

P.V. : Contradiction du marché, stabilité du marché avec recherche de développement des capacités de production.

V : Je pense que le tissage est un tissage sans personne à l'avenir. C'est ce que veulent les tisseurs. On est en train de développer un réseau pour commander les machines d'un bureau, il faut toujours un tisserand. L'objectif est de diminuer le nombre de personnes dans un tissage. C'est une possibilité pour les Belges pour concurrencer les pays comme l'Arabie Saoudite, où le coût du personnel est largement inférieur. C'est pourquoi Van De Wiele doit toujours améliorer ses machines, mais la Turquie achète les mêmes machines. Sur ce point la concurrence est forte. La concentration du tissage en Belgique va faire que les petits vont disparaître, c'est une évolution qui a commencée il y a 5 ans. Les tisseurs à façon ont disparu. Ce qu'on voit c'est que 10 à 15 grands tisseurs ont encore la structure suffisante pour concurrencer avec les entreprises à l'étranger, sauf ceux qui se mettent sur une niche. Un autre phénomène est que les grands tisseurs installent des unités de production dans ces pays. C'est un début de délocalisation.

Les entreprises n'ont pas envie de se délocaliser, mais elles n'ont pas le choix. Je suis certain que les autres vont suivre. Ils sont en train de chercher des moyens pour rester sur le marché, pour rester en ligne avec les sociétés Turques et du Moyen Orient. Les nouvelles entreprises de tissages Belges sont déjà dans ce processus de délocalisation. Pour les entreprises anciennes, c'est un changement de mentalité, la plupart de ces sociétés ont des directeurs anciens, et ils n'ont jamais eu la nécessité de se délocaliser, de changer de mentalité. Quand d'autres démarrent vite et vont en Belgique et dans les autres pays, cela entraîne les anciennes entreprises dans ce processus. Il y a une autre évolution aussi, qui est liée à l'évolution de la technologie des machines à tisser, donc le coût du personnel va diminuer, dans ce cas, la Belgique peut bien concurrencer avec la Turquie. Ils n'ont plus l'avantage du coût du personnel; c'est un phénomène qui va freiner la délocalisation. C'est contradictoire, mais cette évolution est importante. Van De Wiele essaie de trouver un tissage complètement automatique, et cela va dans ce sens. Dans ce domaine Van De Wiele a encore un rôle à jouer, et cela commence avec l'électronique, il y a deux ans, Van De Wiele a développé le réseau pour diriger les machines du bureau. Je pense qu'on n'est pas loin de l'automatisation complète. Cela ne veut pas dire qu'il n'y aura plus personne, mais un dixième de ce qui est nécessaire actuellement.

P.V. : Problème du personnel qualifié.

V : On a deux possibilités. C'est de faire une machine qui n'a plus besoin de personne car elle s'autocorrige. S'il y a un problème, Van De Wiele envoie quelqu'un de Van De Wiele. C'est pas pour tout de suite, mais c'est évolution lente. Ce qu'on fait, c'est de prendre l'éducation en mains. On a toujours négligé cet aspect. Van De Wiele n'était pas structurer pour former les tisserands, FEBELTEX, le VDAB, PTI s'en chargent. Comme les tissages ont besoins de moins de personnel, il y a moins d'étudiants. Il y a encore trois écoles qui ont une direction textile. Ainsi Van De Wiele a développé son propre centre de formation que l'on développe actuellement, à Wevelgem. On va installer une machine à tisser et développer des modules pour former les mécaniciens, les monteurs et les tisserands. Pas seulement pour les Belges, mais au niveau international. Je pense que cela devient un secteur limité, les écoles n'ont plus à s'orienter dans ce secteur. C'est à Van De Wiele de former ces jeunes. On a choisi ce chemin et l'année prochaine on commence en collaboration avec VDAB. C'est une évolution heureuse pour Van De Wiele, car VDAB ne pouvait plus investir dans les machines à tisser, car la technique va trop vite, et c'est intéressant pour nous d'utiliser le savoir-faire de VDAB pour organiser la formation. On va donc travailler ensemble. On apporte les machines et les locaux, ils apportent l'expérience. C'est uniquement pour le tissage Belge. Pour les autres, c'est aussi Van De Wiele qui voit que la formation est importante pour les tisseurs étranger. C'est aussi une avance concurrentielle et un moyen d'ancrer les entreprises dans Van De Wiele.

P.V. : Le poids de la famille.

V : Je pense que cela a permis de développer le tissage, de leur donner une structure assez forte, mais maintenant, le coût pour rester sur le marché est important. Pour investir il faut des capitaux importants. Ils ont besoin de trouver de nouveaux partenaires qui ne sont plus de la famille.

La deuxième génération est déjà finie, on est à la troisième génération et c'est un point délicat quand le grand père est âgé et que ce sont les descendants qui prennent la succession. C'est un point délicat dans beaucoup de sociétés. C'était la même chose chez Van De Wiele, il y a trois ans ils ont cherché un nouveau partenaire pour se développer. Ils avaient le choix entre laisser entrer les 5 à 6 descendants de Van De Wiele, mais cela créé des difficultés, il n'y a pas de place pour six personnes. L'autre solution c'est de trouver un autre partenaire, qui n'est pas de la famille. C'est une situation que beaucoup

de tisseurs connaissent ou vont connaître. L'aspect social n'est pas positif dans ce développement, une société familiale a un caractère plus social. Il faut chercher d'autres partenaires qui n'ont pas de liaison avec la famille. Cela devient plus "sérieux", se sont plus les lois du marché qui comptent, pour des gens qui investissent. Ils veulent une rentabilité. On a pas le choix pour rester sur le marché.

P.V. : Proximité.

V : Le marché mondiale devient petit. Les producteurs voyagent continuellement. Il n'y a quasiment plus de frontières. Le monde est devenu petit.

P.V. : Concurrence du tufte.

V : 85% de la production du tapis se fait dans le tufté. Ce qu'on essaye de faire c'est de faire un beau tapis à un coût inférieur qu'avant pour rentrer dans le marché du tufté. On a une machine qui permet de faire des machines à multi possibilités. Maintenant on est proche du prix du tufte. La qualité du tapis tufte est moins élevé, on est pas loin d'un tapis tufté en prix. Un tapis plein on peut le changer tous les 4 à 5 ans. D'où l'intérêt du polypropylène.

P.V. : Importance de la mentalité locale.

V : Ce sont des travailleurs qui font des efforts pour le patron. Cela va diminuer car le nombre de gens nécessaire dans le tissage va diminuer. Ce ne sera plus d'un travailleur dont on aura besoin, mais d'une personne sur un ordinateur. Il ne faut plus de gens costaux. C'est un autre genre de personnes. Cette mentalité de travailleur prend de moins en moins d'importance, même au niveau des fils qui se cassent.

P.V. : Schéma.

V : On n'a pas de relations avec les collectivités territoriales. On a de plus en plus de relations avec le système bancaire. Les entreprises ont de plus en plus besoins de fonds; elles achètent les machines en leasing, ce qui fait que nous aussi on a une relation avec les banques de nos clients.

Avec FEBELTEX et CENTEXBEL, on a pas trop besoin de ces organisations, avec les sociétés de formation, cela devient de plus en plus important, surtout avec VDAB, pas avec les écoles. Les contacts avec le système bancaire et VDAB vont se développer, les

autres vont stagner. Pour FEBELTEX, on connaît bien nos clients, donc on n'a pas besoin de FEBELTEX.

P.V. : Délocalisation?

V : Le fait de rester ici ne cause aucun problème. Si on parle de délocalisation, ce serait dans un pays où il y a une concentration textile. Ici on a un terrain expérimental pour nos machines, dans un autre pays, il faudrait le même environnement. C'est important de rester ici. Au USA, Dalton est plus tourné vers le tufting. Ici c'est le tissage. Shown fait du tufting, mais ils se développent aussi dans le tapis, mais pas aussi important que Balta ou Beaulieu.

P.V. : Point important.

V : Le coût du personnel est important pour Van De Wiele. Ce qui est un problème en Belgique, car les charges de l'état sont de plus en plus importantes. Dès lors il est difficile de garder la main d'oeuvre locale. Tous les ouvriers de Van De Wiele sont locaux; les salariés sont en majorité des Flamands. On a 540 salariés, 60 à Roncq, 5 aux USA, 3 en Turquie et 5 à 6 personnes en Allemagne qui s'occupent du service après vente.

## Annexe 1 : Entretiens

### A9 : Structures d'accompagnement

- CENTEXBEL P. 121
- FEBELTEX P. 127

## CENTEXBEL

Mr S.

Le 24/09/97

P.V. : Présentation générale

S : Pour le tapis, il faut faire la distinction entre différentes techniques, dans l'évolution que l'on voit, c'est surtout dans le tufté qu'on a vu de l'automatisation, du changement dans la technique même de production. Les autres techniques ont connu une moindre évolution, du moins pas dans l'ampleur du tufté. Je crois qu'on est arrivé à un niveau où il sera difficile de prendre encore des grandes avancées en productivité et en vitesse.

Les grandes évolutions que je vois c'est surtout dans la logistique qui entoure la production. C'est l'automatisation, l'informatisation, la logistique qui permettra de mieux gérer ce qui se passe. On peut encore faire quelques gains de productivité, se sera surtout je crois les autres aspects, gestion, contrôle qui peuvent évoluer dans le futur proche.

Peut être purement dans la technique, on aura le problème du recyclage de tapis. Les fabricants sont déjà responsables de leurs produits à l'état déchet, on aura des problèmes le jour ou cela prend des formes très pratiques. Il y aura là des évolutions dans la technologie avec laquelle le tapis est formé et recyclé, mais cela est purement dépendant des décisions politiques, cela n'a rien à voir avec la technologie de productivité ou quoique ce soit. Les solutions techniques de ce problème sont plus ou moins encore connues. On sait ce qu'il faut faire pour faciliter le recyclage, on sait comment résoudre, mais c'est une question d'économie. S'il n'y a pas de décisions politiques qui sont prises. L'homme de la rue peut crier pour le recyclage, cela ne changera rien. Pour le moment, on ne peut pas forcer celui qui fait le tapis, se sera le gouvernement. C'est sûrement un des problèmes principaux pour l'avenir dans la technologie, technique de formation de production du tapis. Pour raison d'économie, de productivité, on est plus venu à un stade ou on a une certaine manière de produire, cela n'a plus changé depuis un bout de temps. Si on regarde le tapis tufté, depuis 10, 15, 20 ans, la technique n'a pas changée. La vitesse a augmentée. On est au maximum. Il n'y a plus grand chose dans ce domaine . On a vu des systèmes de dessins, d'impression, des techniques d'impression qui existent depuis 15/20 ans. Là aussi il y a peu de pression de l'environnement pour certains auxiliaires certains produits qu'on utilise maintenant. Ca c'est une évolution constante, on change de produits après quelques années, on a des échos que cela ne s'est

pas tellement amélioré. Cela reste un peu dans le vague et cela change effectivement très peu.

Pour les entreprises, cela veut dire qu'elles ont investi très largement, de moins en moins elles peuvent trouver des marchés nouveaux. Il n'y en a plus. Donc, de plus en plus, les fabricants doivent réagir très vite sur une situation changeante, c'est à dire que si on a des échos que dans certains marchés il y a de larges volumes qui peuvent être mis, il reste la question de pouvoir réagir très vite. Il faut en fait une surcapacité. C'est ce qu'ils tous ont fait. Cela veut dire que la capacité qui est utilisée diminue. Dans les années 70, 80, l'occupation des machines était de 80%. Actuellement cela baisse à 60 65%. Il devront vivre de plus en plus avec des pics de production. Cela veut dire aussi qu'on a vu une grande partie de l'industrie s'orienter vers des grands volumes.

A côté de cela il y a des petits qui s'orientent vers certains marchés très restreints où des lots de production très coûteux. L'appareil de production des grandes entreprises ne permet plus de faire ces quantités. Là on voit qu'il y a des petites unités qui ont de nouveau une chance de survivre. Ils sont en sous traitance des grandes entreprises sur des petites productions. C'est ce qui s'est passé dans le tufté. Dans le tissage, c'est un peu différent. On a pas vu cette évolution vers des grands volumes, on a plus d'unités qui produisent quelques millions de mètres carrés par an, mais dans une taille de 50 salariés. Cela veut dire qu'on a plus de joueurs, plus d'entreprises d'une taille typiquement PME. Il n'y a pas là la gestion des grandes firmes. Techniquement elles sont bien équipées, les investissements datent des années 80, ce qui est récent. Dans les années 90, les investissements n'ont plus été en Belgique. Ils se sont déplacés vers l'Égypte, la Turquie. C'est un déplacement de production naturel. Mais il y a pas mal de Belges qui sont allés là bas pour des investissements locaux. On trouve beaucoup de Belges qui font la production dans ces pays, uniquement dans le secteur du tissage. Ce sont des marchés traditionnels orientés vers le tissé. Il y a quelques groupes en Turquie qui ont installé du tufté. Il se pourrait que d'ici 10/15 ans on voit là bas ce qu'on a vu ici. Une même évolution est probablement en train de se faire là bas.

Ici le tissage est un investissement récent, très moderne, alors que la technologie a plus de 100 ans. Ils ont simplement doublé la vitesse de production. Dans le tufté, ils ont multiplié la vitesse de production par 10, en 20/30 ans. Dans le tissé, cela a peu changé. C'est une évolution plus lente, par petits pas. Par exemple dans le fil utilisé, on a vu la laine qui a changé en polypropylène. Il reste encore un marché restreint mais important en valeur ajouté pour la laine, mais là c'est vraiment une spécialité des machines. Et on voit aussi que ce sont les firmes qui n'ont pas tendance à augmenter la production chaque année. Cela reste des firmes qui, dans leur spécialité, sont plus ou moins uniques.

Beaucoup spécialisées dans des niches.

L'aiguilleté, c'est le seul secteur qui a augmenté sa production. C'est un secteur assez florissant. Là on a encore l'évolution vers des grandes séries de production de qualité très basse. L'aiguilleté a la possibilité de pouvoir descendre en grandes masses, avec un niveau de matière de bas de gamme, qui ne représente presque rien dans le coût de revient. On a un investissement uniquement en main d'oeuvre qui est aussi très restreint. C'est une technologie qui peut produire facilement des grandes lignes, avec des vitesses de production, et avec des produits qui sont à usage de quelque jours, des produits pour des utilisations temporaires. Technologiquement, il y a encore des choses qui se manifesteront au niveau de la structuration du côté poil, on a vu dans les dernières années des évolutions et c'est pas fini. Mais le nombre de fabricants est plus restreint, 5 grands. Il y a trois divisions du groupe Beaulieu.

Je crois que l'aiguilleté a l'avantage par rapport aux deux autres sous secteurs, c'est que si le problème du recyclage monte, ce sont eux qui ont le moins de problèmes. Dans beaucoup de cas, ils ont un produit homogène tandis que les autres ont beaucoup de composantes. Pour l'aiguilleté, le nombre de composants est très restreint, ils peuvent assez facilement recycler eux même les choses. Eux ont au moins un avantage dans l'avenir si jamais cela devient urgent, ils pourront répondre.

Le recyclage est quelque chose qui bouge au niveau Européen, et il y a des pays qui sont pour, d'autres qui sont contre. On voit qu'il y a des évolutions en Allemagne qui est un des plus grand marché des tapis. Je pense que d'ici 5 ans on aura l'un ou l'autre système de recyclage forcé, où la responsabilité des producteurs sera fortement développée.

C'est une réelle menace sur le secteur, il y a des masses de déchets tapis, on sait qu'en Allemagne il y a à gauche et à droite, des grandes masses de déchets tapis dont on ne sait plus très bien ce qu'il faut faire. Selon un principe Européen, le recyclage est à la charge des producteurs. Ce qui impliquerait un surcoût pour les firmes.

P.V. : Proximité et concentration.

S : C'est toujours un atout d'avoir des concurrents à côté mais surtout d'avoir tout ce qui est autour, tissage, filature ennoblissement, teinture, mais aussi les ateliers mécaniques qui tournent pour tout le monde. Il y a des firmes où on essaie de tenir toute évolution, tout changement au niveau machine contre l'avenir, mais cela ne rapporte quant même pas. Ces ateliers mécaniques travaillent pour tout le monde et s'il y a des changements, cela apparaît chez tous. Des évolution au niveau machine se distribuent très vite dans le secteur. Il n'y a que très peu de firmes qui se ferment. C'est un gros avantage, la présence des ateliers mécaniques, de petits constructeurs de machines. La proximité d'un

certain nombre de clients possibles conduit aussi les producteurs de machines à faire quelque chose à l'échelle de quelques unités, ceux qui sont entre l'atelier mécanique et le constructeur de machines. Il y en a pas mal qui vivent au alentour de WAREGEM, des petits ateliers comme cela, ou quelque chose de plus robuste, qui vivent d'une activité de construction de machines. Mais avec une chaîne de production très limitée. Je crois qu'il y en a pas mal qui font 5 machines, exemplaires uniques. Pour un constructeur de machine c'est une chose qui ne rapporte pas, mais vu le nombre de clients, vu le nombre de possibilité des différents types des machines, cela rend vivable cette activité là. Ce qui est important aussi, c'est la présence de gens dans le design ici dans la région. Il y a une concentration d'une telle activité qui travaille en sous-traitances pour d'autres firmes, petites ou grandes. Il y a de grandes firmes qui ont sous-traité cette activité pour se spécialiser sur l'activité productive.

Le réflexe Flamand est aussi un facteur de développement lié à la proximité, mon voisin sait faire cela, je sais le faire aussi.

P.V. : Présentation de l'environnement du secteur.

S : Trois choses : Premièrement on fait de la recherche appliquée, vers des technologies qu'ils appliquent, tels que des projets de fixation du poil sur les tapis, c'est une activité collective. On travail pour un certain nombre d'entreprises qui commanditent le travail.

La seconde chose, est au niveau des tests : caractérisation de produits finis, de matières premières, l'équipement au niveau laboratoire, au niveau des caractérisations au niveau chimique de CENTEXBEL, ce qui est rarement présent pour l'industrie.

Troisièmement, c'est une certaine activité de consultance dans le fait que nous avons des spécialistes dans chaque domaine de la technologie, et ils sont dans la vie pour aider à définir des solutions ou des besoins de recherche dans certaines directions. On a une tâche d'intermédiaire souvent, dans la recherche de spécialistes quelque part, ici ou ailleurs. Nous jouons un rôle d'interface entre les entreprises et les spécialistes de très haut niveau.

Ces trois activités sont classées par ordre d'importance. Au niveau de la recherche appliquée, il y a très peu de firmes qui ont une cellule de recherche. C'est quelque chose qui est demandé. Pour les tests en laboratoire, c'est important car de plus en plus les fabricants sont forcés de prouver aux clients un certain nombre de choses qui surmonte leur capacité dans le domaine de l'environnement. Les fabricants testent une conformité. Il faut qu'une instance officielle veuille faire quelque chose, souvent les centres traditionnels ne sont pas très bien équipés, ne connaissent pas le métier tapis, ou n'ont pas l'expérience de travailler avec le textile dans le domaine de l'environnement, par

exemple le problème typiquement tapis dans l'environnement est le problème de l'odeur. A CENTEXBEL on est un des deux centres en Europe capable de faire quelque chose dans ce domaine là. Nous avons l'expérience et l'expertise pour aider les gens au niveau équipement et au niveau des possibilités, il y a pas mal de gens qui peuvent faire quelque chose, les universités, les organisations médicales, mais toutes ces organisations manquent de la connaissance du produit, ce qu'on met dedans, ce qu'on peut retrouver ou pas, et là on va jouer un rôle assez important. Nous sommes en quelque sorte un label. On gère avec un laboratoire Allemand un label environnement.

P.V. : Nombre de personnes.

S : Ici à CENTEXBEL Gent, on est 65, 15 personnes s'occupent directement ou indirectement des problèmes du tapis.

P.V. : Relations avec le système

S : Fortes avec FEBELTEX, moins importantes avec CHARTER 99. On a beaucoup de contacts avec les grands constructeurs de machines, aussi avec des petits constructeur. Il y en a même qui travaillent avec nous dans des projets de recherche qui regroupent le fabricant de tapis, le constructeur de machines, nous, ... Avec un certain nombre d'entreprises on a des relations quand elles participent au projet.

On a des contacts très proches, systématisés, avec COBOT, il y a une relation assez proche avec le CEFRET, un peu moins, mais cela se fait par l'intermédiaire du COBOT. Les autres unités, on a peu de relation avec l'enseignement au niveau secondaire. Au niveau supérieur, là on travail ensemble, on suit souvent des travaux de fin d'études.

On a des contacts avec les grandes et les petites entreprises.

P.V. : Trois éléments qui caractérisent l'évolution du secteur.

S : Premièrement je dirais que c'est la gestion qui est en train de changer passant de la gestion purement familiale, vers des choses qui donnent un peu plus de sûreté, avec un style moins familiale. Dans certains cas, la famille freine par manque de stratégie. Cela change un peu, cela vient. C'est ce que je vois comme étant le plus important.

Deuxièmement, je dirais au niveau de la stratégie dans le développement produit. Il est nécessaire de regarder le développement des produits dans le sens où il faut défendre son produit, son marché avec une définition de qualité de produit minimum. Il faut convaincre

l'utilisateur final que le produit a une qualité . La baisse de la qualité conduit à la baisse des prix et à une diminution des marges, ainsi qu'à une perte en matière d'image de marque.

Le troisième point, c'est au niveau de la gestion de l'information d'une entreprise. La gestion de l'information doit permettre aux entreprises de gagner leur vie sans gérer à l'improviste. Tant au niveau des stocks de matières premières que des positions en magasin de produits finis. Cela est vrai pour les petites entreprises, mais pas toujours pour les grandes entreprises où le niveau administratif diminue.

## FEBELTEX

Mr V

Le 29/04/97

P.V. : Présentation globale du secteur.

V : Si on parle du secteur tapis, il faut faire une distinction entre deux types de produits. Il y a d'une part ce que moi j'appelle des tapis dimensionnés soit des carpettes tissées soit des tapis pour les salles de bain, donc tout ce qui est dimensionné. D'autre part, on a les recouvrements de sols textiles donc les tapis pleins, les moquettes. Je fais cette distinction parce qu'en principe, bien naturellement, il y a toujours des exceptions, les tapis dimensionnés sont faits soit dans le tissage, soit dans le tufting, pour tout ce qui s'appelle les tapis de bain, faits par des petites sociétés, des petites ou moyennes entreprises, tandis que les recouvrements de sols textiles, les tapis tuftés et les tapis en feutre aiguilleté, sont faits par des boîtes beaucoup plus grandes qui sont dans les deux cas des firmes familiales mais qui ont dans le deuxième cas des dimensions tout à fait différentes. Si je commence avec ces tapis dimensionnés, il s'agit en moyenne des petites entreprises qui ont leurs propres machines, pour faire du tissage, mais qui utilisent encore, quoique leur importance est en train de diminuer, qui emploient encore des tisseurs à façon. La media-façon est quelque chose qui existe encore dans le tissage des tapis dimensionnés. J'ai bien dit que l'importance du tissage à façon est en train de diminuer parce qu'il faut garantir une qualité uniforme et c'est difficile d'avoir une qualité uniforme si on travail avec différents tisseurs qui sont dans des autres boîtes indépendantes.

En ce qui concerne le développement du produit en général, je ne pense pas qu'il y ait énormément de développement dans le produit même, s'il y a un développement c'est plutôt dans la façon dont on fait le tissage et ce type de développement est beaucoup plus lié à la façon dont on fait le métier et dans 90% des cas c'est le fabricant Vandewiele, ici à Courtrai, qui est le plus grand fabricant au monde de ce type de machinerie de tapis. Dans ce type de machine on a connu une évolution énorme, beaucoup plus automatisé. Dans le temps on avait besoin de deux à trois personnes par machine, maintenant c'est l'inverse. Mais ces machines sont devenues plus chères (25 millions de FB), cela veut dire que le future est difficile pour les petites entreprises qui font le tapis dimensionné tissé, les métiers à façon, on voit qu'il y a une nivellisation. Le développement de ces

machines implique des gains de productivité qui font que l'avenir de ces petites entreprises à façon est compromis.

Une autre évolution, c'est en ce qui concerne l'utilisation de matières premières. Dans le temps, tapis tissé et tapis dimensionné égal laine. Maintenant la laine est un produit niche. Les gros volumes se font en polypropylène. Donc on a vraiment une évolution, maintenant 90 à 95% de cette production est en polypropylène, les matériaux synthétiques laines sont vraiment un produit niche.

Les fabricants traditionnels doivent utiliser ce type de matériaux pour rester concurrentiel. Ils ne sont pas tant traditionnels car ils ont vu l'intérêt de l'utilisation de ces matières.

Maintenant je parle toujours en général, car il y a encore de petites firmes qui ont vu une niche dans le tissage haut de gamme de tapis, mais ce sont des exceptions.

Deuxième type, ce sont les entreprises qui produisent les recouvrements de sol textile, donc des matières de tapis plein des moquettes. Là on a affaire à des grandes sociétés. On a la règle des 80 /20, c'est à dire 8 firmes sont capables de produire 80% de tous le chiffre d'affaire Belge, et les autres ne font que 20%. C'est vraiment important d'avoir une intégration dans votre processus de production, cela commence donc avec les matières premières. Le Monsieur qui est à l'origine c'est Beaulieu, qui n'existe plus parce que maintenant c'est divisé en six grands blocs. Dans le temps, Beaulieu qui est implanté à Dunkerque pour faire le bas de gamme, en Allemagne, pour le polypropylène avec des installation pour faire du polyamide, donc pour faire du Nylon, ils ont leurs propres filatures, leurs propres machines pour l'extrusion, de fils synthétiques, ils ont leurs propres usines pour faire le tapis tufté, pour faire le feutre aiguilleté, donc ils ont une intégration complète.

Les autres sont donc obligé de suivre aussi cette direction. Ils font tout chez eux tandis que les petites entreprises de dimensionné utilisent encore des ennoblisseurs à façon. Pour les grands, on utilise jamais des ennoblisseurs à façon, tout est intégré dans la société même. Les petits sont aussi intégrés. Ils ont un CA de 600 millions de FB. Les autres ont un CA global de 10 milliards de FB.

De plus en plus on a des groupes de société comme Deerlijk, comme DOMO, le groupe Associated Weavers, comme le groupe Balta, qui ont en global un CA de 2 milliards de FF.

Sur le tapis dimensionné, une entreprise qui a un CA de 200 millions de FF, c'est une grande boîte. La plupart est des petites entreprises. Les volumes ne sont pas assez grands pour avoir toutes les machines dans l'entreprise.

Les grandes entreprises de revêtement de sol ont de 1000 à 2000 salariés. Les petites entreprises ont en moyenne 50 à 100 personnes dans le dimensionné. Les 20 % (CA) sont situés entre 100 et 200 personnes.

P.V. : Emprises des grandes entreprises sur les PME du secteur.

V : Les petites sont obligées de suivre les grandes car personne n'a le moyen de se distinguer. Le prix est un élément très important, le service aussi. Il n'y a pas une influence capitale, mais c'est le marché qui force les autres à suivre. Les petites peuvent fournir à des clients abandonnés par les grands car ils ne paient pas régulièrement. Moi je n'ai pas beaucoup d'espoir pour les 20% (CA) autres, à terme ils n'ont pas de chances de rester en vie.

P.V. : Modes de distribution.

V : On a pas de différences entre les gros et les petits, c'est plutôt lié au marché. Dans les marchés Européens comme la France, l'Allemagne, les Pays Bas, la Belgique, et l'Angleterre on a plein de possibilités, on a des importateurs, mais dans ces pays ce n'est pas normal, c'est plutôt pour les marchés Russes. On peut travailler avec des grossistes, ce qui est très important en Allemagne, aussi aux Pays Bas, en France et en Angleterre c'est moins important. En Belgique cela n'existe pas. En Belgique et en France on a les grandes chaînes comme Mondial moquette, Carpet Land, Saint Maclou. En Angleterre on a aussi des grand distributeurs. Mais cela est du au marché et non pas aux fabricants Belges.

Le marché est mondial, bien que pour les tapis dimensionnés c'est beaucoup plus facile de le transporter vers le Japon, un tapis/tapis plein pèse énormément et le coût de transport est plus important, bien qu'on exporte des tapis (recouvrement de sol) en Russie, en Amérique. Moins vers l'Amérique qui est le numéro un des producteurs de Tapis du Monde.

La région est le premier exportateur mondial.

La Belgique dans le tapis c'est la région.

P.V. : Comment fonctionnent les entreprises entre elles.

V : Le passé n'est pas du à l'histoire ancienne. Les paysans qui travaillaient dans le lin, et qui ont eu des problèmes avec la Corée ou avec la Russie. Ce sont des paysans qui ont vu qu'il n'y a plus de futur dans cette agriculture et qui ont choisi les uns pour faire des

panneaux en bois les autres vers le textile. Notamment soit vers le tissu d'ameublement soit le tapis.

La concentration des entreprises a des conséquences sur le fonctionnement des entreprises elles même car c'était tous des concurrents et non de la coopération. C'était surtout des voisins mais aussi des familles. Au point qu'on ne se marié pas entre familles. On était ennemi l'un de l'autre et cela fait qu'ils étaient jaloux. Si l'un achetait une machine l'autre l'achetait aussi voire plus grande. Dans un marché demandeur, la concurrence acharnée a fait qu'on a jamais eu le temps de s'endormir. C'était des firmes avec une structure très légère, avec comme objectif de s'adapter aux évolutions rapidement. Si on avait trop de personnel on était plus concurrentiel avec son ennemi voisin. Maintenant, le marché est stable voire en légère diminution. On doit prendre des parts de marchés des autres, des collègues étrangers. C'est un marché mature qui n'est plus en croissance, donc ce n'est plus la concurrence mais il faut collaborer. Ils y a des entreprises qui ont vu cela. Il faut collaborer dans une structure officielle, on travail ensemble, le capital vient ensemble. Pour l'instant, ils sont trop liés aux familles pour avoir des fusions financières. Mais quand même moi, je ne suis pas tellement négatif. Il y a déjà des coopérations, des machines qui n'ont pas beaucoup de travail, vous avaient beaucoup de commandes, dans le temps nous commanderez une nouvelle machine, maintenant vous demandez, est ce que je peux venir chez vous pour utiliser ces machines. C'est une évolution récente et positive et informelle.

La structure familiale est un frein à la collaboration.

P.V. : Les organismes.

V : FEBELTEX s'occupe des textiles maisons, non seulement des tapis, mais aussi des tissus d'ameublement, tissus de décoration. Tout ce qui est destiné à la décoration de la maison, bien que le tapis est le plus important. C'est le résultat de l'histoire. Le textile pour vêtement c'est plutôt à Gand, le coton à Gand, le textile maison est plutôt dans la région de Courtrai. Le sud de la Flandre Occidentale.

P.V. : Actions et missions.

V : Il y a deux grands axes pour notre bureau à Courtrai. Il y a nos amis au dessus qui s'occupent des choses sociales en relation avec les syndicats, c'est pas typiquement tapis, c'est typiquement textile, ils sont gérés par l'union patronale, c'est une division de FEBELTEX. Ici c'est une division de "intérieur textile", nous faisons des services

individuels ou sectoriels typiquement pour le tapis ou le tissus d'ameublement, sur le plan commercial : stands collectifs dans une foire, si on a des clients, on risque aussi d'avoir des clients qui ne payent pas, donc on peut gérer l'espoir de faire payer ces clients. Autre possibilité, trouver des agents ou clients, il y a donc des services individuels ou sectoriels, sur le plan commercial et aussi sur le plan technique, telle que l'élaboration d'une norme pour le comportement au feu des tapis. Ce n'est pas nous uniquement qui travaillons sur ce sujet, mais c'est avec le responsable technique de ces usines. On a ce test en France, quels en sont les avantages, les inconvénients, comment arriver à un test universel ou Européen par rapport à ce comportement au feu. Autre exemple, la Russie déclare que les droits d'entrées pour les tapis passent de 20% à 70%, on peut réagir ensemble. Si le Chili déclare que nous avons pratiqué des tarifs dumping, on peut répondre non seulement au niveau d'une firme, ou du secteur Européen, ce qui représente uniquement les franco-belges et les belges.

Chez FEBELTEX il y a encore d'autres choses, tout ce qui est lobbying vers le gouvernement Flamand, Wallon ou Belge, Européen. Tout ce qui est lobbying vers la presse, c'est plutôt FEBELTEX Bruxelles. Il y a aussi deux choses qui sont divisées entre les deux. Le lobbying pour l'environnement se trouve à Bruxelles, les conséquences de ce lobbying sont situées chez nous. Parce que ce sont nos sociétés qui doivent être en règle avec les règlements. Donc ils nous demandent des choses et il faut que nous soyons au courant de ces règlements. Tels que les labels qui ont des conséquences sur les possibilités commerciales. Cela se trouve chez nous, le lobbying se fait à Bruxelles.

P.V. : Types de relations avec les entreprises;

V : On a des firmes qui veulent que nous soyons régulièrement chez eux, il y a des firmes qui vous contactent chaque jour, il y en a d'autres qui vous contactent deux fois par an, c'est aussi à nous de les intéresser à participer si on a un thème intéressant, et les unions par sous secteur ne sont pas intéressées par une réunion sur le secteur tapis, cela ne dit rien du tout. Ils disent si vous avez une réunion pour ceux qui font des moquettes en feutre aiguilleté, sur un problème typiquement lié à ce type de produit, cela les intéresse, mais pas des réunions générales. Ces réunions sont organisées par nous, régulièrement, et à l'initiative de quelques firmes qui identifient un problème qu'ils ne peuvent pas résoudre individuellement mais collectivement. Je doit vous avouer, que 70% à 75% des initiatives viennent de chez nous. On ne prend ces initiatives que parce qu'on a senti quelque part un besoin. C'est très difficile pour nous d'être proactif. Nos patrons n'acceptent pas directement que nous soyons proactif. On essaie, il faut les convaincre

qu'il faut faire quelque chose de concret pour ce qui est les déchets des tapis, sur le plan production et sur le plan du recyclage, notamment sur le marché Allemand qui est très important pour nous. Cela devient un problème et si on a pas une solution nous même, il y aura des solutions qui seront imposées par les Allemands et qui coûteront chères. Donc c'est au secteur même de prendre l'initiative et de démarrer avec leur propre organisme. On a établi une association pour cela; et les membres n'aiment pas cela, ils disent il faut travailler pour nous et pas pour votre organisme de déchets. C'est difficile d'être trop proactif.

On attend de nous que l'on réponde aux demandes. FEBELTEX a un rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et le reste de l'environnement. L'entreprise demande d'agir dès qu'elle a perçu une modification de l'environnement. Quand FEBELTEX perçoit une modification de l'environnement, on les informe qu'il y a changement. Par exemple on constate que l'utilisation des techniques modernes, telles que internet ou intranet, fait que les jeunes qui veulent travailler dans ce secteur sont sensibles à ces techniques et n'aiment plus trop les papiers, si on constate cela, il faut être proactif, il ne faut pas attendre que les clients vous imposent de travailler avec une sorte d'EDI individuel pour le tapis Saint Maclou, le jour après, Mondial Moquette va arriver aussi avec son propre EDI, les fabricants doivent faire des petits programmes de transition de monsieur X et du client untel. On commence à constater cela dans le secteur. On travail déjà avec les EDI, donc nous disons à nos clients, messieurs les fabricants, ou bien vous pouvez dormir, c'est votre problème, nous sommes convaincu que c'est le moment idéal avec les grandes boîtes qui ont commencé avec les EDI, de se réunir et d'échanger sur vos procédés et que l'on essaie d'élaborer un standard Européen, il y a toujours des firmes qui sont prêtes à vous suivre, mais c'est tellement difficile maintenant. La mentalité Flamande c'est toujours de n'être pas le premier, d'attendre qu'un autre commence. Les Allemands peuvent commencer et les Belges vont améliorer la solution Allemande.

Moi je ne suis pas tout a fait d'accord avec cette stratégie car ils sont leader dans ce type de produit.

P.V. : Autres structures et positionnement de FEBELTEX.

V : Les dirigeants de pépinières de Roulers et de Waregem sont, pour le premier l'ancien directeur de FEBELTEX et pour le second un ancien cadre de Beaulieu. Ce sont des centre prévus pour la première initiative. Dans le secteur du tapis il n'y a pas de besoin de pépinières d'entreprises, il n'y a donc pas de collaborations. Mais souvent on voit des

services ou des choses qui sont liées au secteur du tapis, par exemple je connaît un exemple de quelqu'un qui a fait des étiquettes pas sur papier mais sur plastique. Il n'a pas eu de soutien ni morale ni financier de secteur tapis pour démarrer son activité. Il a vu un marché possible, il n'a pas de moyens pour commencer il y avait la pépinière de Waregem.

Charter 99, ce sont des politiciens ou non qui ont vu que le région est mal traitée par Bruxelles. Ce qu'on va faire, c'est créer un groupe avec des jeunes pour voir les points forts et les points faibles de notre région. Que peut on faire pour convaincre les politiciens locaux, il faut commencer par eux, de mieux défendre notre région. On a vu dans ce travail que l'un des points forts est l'industrie du tapis, du métal. La faiblesse est la commercialisation, le développement des produits, qui s'explique par l'absence de formation à la création de produits. Régulièrement on a des problèmes liés à la structure familiale de nos entreprises, car il y a des problèmes de succession. Donc il faut peut être trouver une autre réglementation légale pour ce qui est la succession. C'était du bla-bla. Quand les politiciens sont derrière vos idées vous risquez d'avoir plus de succès.

Maintenant nous avons le ministre des affaires juridiques, qui est Monsieur Stéphane DeClerck, qui est un des fondateurs de Charter 99. Donc ils ont peut être un peu plus de poids à Bruxelles pour convaincre les parlementaires, pour faire quelque chose pour la région. Charter 99 a été soutenu par quelques firmes du tapis aussi, plutôt pour des raisons psychologiques, comme Louis DePoortere était un des sponsors du Football club de Courtrai et maintenant du Football club de Mouscron, c'est quelque chose qu'on fait pour la région, Beaulieu également a aidé financièrement les idées de Charter 99. Cette structure n'a pas de pouvoir de décision. C'est une structure purement régionale.

La C.C.I., qui est dans le bâtiment, c'est plutôt l'organisme de toutes les personnes indépendantes du négoce et de l'industrie, pour toute chose qui est liée à la région. Nous ne sommes donc pas en conflit avec eux. Ce sont beaucoup plus les processus d'implantation qui sont gérés par la chambre de commerce.

Le LEIEDAL est une intercommunale pour le développement et l'aménagement du territoire, LEIEDAL est plus orienté vers l'industrie. L'ennemi de LEIEDAL ce sont les agriculteurs. Les relation avec le secteur du tapis se traduit dans le choix du lieu d'implantation. LEIEDAL défend les intérêt de l'industrie en général. Je n'ai pas l'impression qu'il y ait une bonne relation entre le LEIEDAL et l'industrie en général. LEIEDAL regroupe 14 communes entre Waregem et Courtrai. C'est l'intercommunale la plus importante pour les terrains industriels. C'est a FEBELTEX d'être proche des Bourgmestre des villes à dominante tapis, telle que Waregem, Deerlijk, qui s'occupent de l'environnement. Ces bourgmestres qui font partie du LEIEDAL, défendent, au

conseil d'administration de LEIEDAL, de tenir compte de ce secteur. On a des problèmes pour trouver des places pour ces entreprises. Il y a l'exception de Mouscron, ils ont leur propre service. Ils ont des personnes très compétentes pour le développement du secteur. Le bourgmestre et également parlementaire. Ils ont l'avantage que Mouscron est en objectif 1 ce qui leur permet d'avoir beaucoup de subventions de l'Europe.

P.V.: Structures de formation.

V : il y a deux écoles textiles, le VTI à Waregem et le PTI à Courtrai. Qui ont sur le niveau de 12 à 18 ans une formation textile complète. La plupart de nos affiliés aiment avoir des gens de ces écoles mais disent qu'une fois engagé, il faut les former dans l'usine même, et souvent on profite des possibilités du VDAB à Wevelgem, Cette structure est liée à la formation des chômeurs. Ils sont très équipés pour la formation vers le tapis. Ils sont payés par le gouvernement Flamand pour former les Flamands, mais ils forment aussi les Français. S'il n'y a pas de solution au VDAB, on a aussi le COBOT CEFRET, qui est un centre payé par le secteur textile Belge, avec des cours très spécialisés. Ils sont très actifs en formation rapide, accélérée et personnelle.

P.V. : Modes de fonctionnement de FEBELTEX

V: Les entreprises payent une cotisation annuelle liée à leur VA brute de l'exercice N-1, afin de pouvoir contrôler ce qu'ils disent.

## *Annexe 2 : PRINCIPALES VARIABLES DU SYSTÈME*

- Avant regroupement et agrégation P. 136
- Après regroupement et agrégation P. 141

## PRINCIPALES VARIABLES DU SYSTÈME,

(avant regroupement et agrégation).

La liste présentée ne distingue pas de priorités hiérarchiques. Elle est issue d'une première analyse des questionnaires. La présentation se fait en deux parties. D'abord est donné le nom de la variable, ensuite est précisé un bref explicatif, lorsque cela est nécessaire.

1. Uniformité de la qualité.

Il s'agit du maintien d'une qualité égale concernant un produit, que se soit en bas de gamme ou en haut de gamme.

2. Niveau d'automatisation.

Prend en compte l'évolution vers un système de plus en plus automatisé et ayant de moins en moins recours à la main d'oeuvre.

3. Localisation des producteurs de métiers à tisser.

Considère la proximité des producteurs de métiers à tisser, notamment Van De Wiele.

4. Salariés.

Évolution du nombre de salariés dans la production.

5. Coût de l'appareil de production.

6. Évolution technique et technologique.

Veille technologique accompagnée d'un processus d'intégration rapide de la technique nouvelle.

7. Tailles des entreprises.

Relatif au processus de nivellement de la taille des entreprises du secteur.

8. Productivité

9. Matières premières.

Choix du type de matières premières dans l'entreprise.

10. Différenciation produit.

Positionnement dans une niche de spécialisation.

11. Qualité de la matière première.

Synthétique ou naturelle.

12. Stratégie Volume.

13. Stratégie haut de gamme.

14. Niveau d'intégration Verticale

15. Travail à façon.

Production ponctuelle demandée par une entreprise du secteur ne pouvant assurer cette production en interne. Ce n'est pas à proprement parlé de la sous-traitance.

16. Image du tapis.  
Perception du tapis par la société en générale.

17. Niveau de prix.

18. Services.  
Développement de services consécutifs à la vente du produit.

19. Niveau international.  
Marché principalement lié à l'export, dans le monde entier.

20. Concurrence internationale.  
Développement de la concurrence internationale.

21. Réseaux de distribution.

22. Histoire.  
Poids de l'histoire dans la stratégie des firmes.

23. Concurrence locale.

24. Coopération locale.

25. Modes comportementaux.  
Relations entre les entreprises du secteur économique et géographique.

26. Adaptation.  
Capacité d'adaptation aux évolutions externes.

27. Parts de marché.

28. La Famille.  
Poids de la structure familiale dans la structure juridique de l'entreprise.

29. Gestion financière.  
Type de structure financière de l'entreprise, notamment dans la composition du capital.

30. Initiative.  
Type d'initiative, individuelle ou collective.

31. Intermédiation.  
Relation entre le local et le global.

32. Mentalité.  
Poids de la mentalité Flamande.

33. Formation.  
Niveau de spécialisation et d'adéquation.

34. Linguistique.  
Relations Flamands/Wallons.

35. Mode.
36. Réaction des marchés.
37. Image globale du textile.
38. Adaptation de la formation locale.
39. Organisation informelle.  
Développement d'un relationnel informel.
40. Complémentarité sectorielle.  
Intégration territoriale dans le secteur de la manufacture du tapis.
41. Collaborations Institutions/Entreprises.
42. Qualification du personnel.
43. Exportation.
44. Concentration.
45. Investissement.  
Décision d'investir dans le secteur.
46. Spécificité locale.  
Niveau de spécificité territoriale. Poids du savoir-faire.
47. Différenciation des savoir-faire.  
Intégration de différents savoir-faire dans la structure territoriale.
48. Rendements.
49. Services aux entreprises.  
Développement d'une structure de services aux entreprises de l'industrie du tapis.
50. Connaissance commune.  
Connaissance commune reconnue.
51. Développement technologique.  
Processus de développement technologique.
52. Concurrence de la main d'oeuvre.  
Développement du marché de la main d'oeuvre au niveau international.
53. Mentalité des travailleurs.  
Caractère "bosseur" des ouvriers Flamands.
54. Communication.  
Communication globale du secteur vis-à-vis de la société.
55. L'état et l'UE.  
Poids de l'état et de l'Union Européenne dans le développement sectoriel.
56. Créativité.

57. Localisation des secteurs d'accompagnement  
Proximité géographique des secteurs d'accompagnement.
58. Pouvoir d'achat.
59. Concurrence produits substitués.
60. Modernité.  
Adaptation du produit à l'évolution de la société.
61. Travail continu.  
Développement d'un système 2\*8 ou 3\*8 dans les cadences de production.
62. Rotation du personnel.
63. Recyclage.  
Implication de l'environnement écologique dans le processus de production.
64. Réactif/Proactif.
65. Surcapacité de production.
66. Spécialisation.
67. Intégration régionale.
68. Système de gestion.  
Évolution du système de gestion.
69. Gestion de l'information.
70. Espace de localisation.  
Emplacement de localisation des entreprises du secteur.
71. Flexibilité.
72. Logistique locale.
73. Système de conventions.  
Développement des conventions informelles ou formelles.
74. Valeur ajoutée.
75. Adaptation des produits à la demande.
76. Fluctuation des devises.
77. Coûts salariaux.
78. Turn over technologique.
79. Prix.
80. Compétitivité.

81. Marketing stratégique.
82. Cash Flow.
83. Politique de gamme.
84. Gestion des stocks.
85. Entrepreneuriat.
86. Barrières à l'entrée.
87. Diversification verticale.
88. Diversification horizontale.
89. Complexité de l'appareil de production.
90. Concentration managériale.  
Ligne hiérarchique courte.
91. Design.
92. Proximité.
93. Processus de décision.
94. Horizons stratégiques.
95. Structure institutionnelle.
96. Croissance des entreprises.  
Croissance : interne ou externe; local ou délocalisation.
97. Cycle de vie produit.  
Court ou long.
98. Développement du marché.  
Type de croissance.
99. Protectionnisme.
100. Sous traitance.
101. Pouvoir de négociation du client.
102. Références.  
Nombre de références des entreprises.
103. Réglementation.
104. Délais.
105. Climat.

## VARIABLES DU SYSTÈME

(après regroupement)

### SYSTÈME INTERNE (micro environnement):

#### **Variables d'organisation et de gestion.**

##### 1 - Ligne hiérarchique.

La ligne hiérarchique est généralement réduite au minimum nécessaire. Un dirigeant (de la famille) deux à trois cadres dirigeants, et ensuite on accède tout de suite au mode productif.

##### 2 - La famille.

Le mode de gestion est de type patriarcale, issu de l'importance que joue encore la famille dans la gestion de l'organisation.

##### 3 - Modalités de gestion.

La gestion des entreprises du secteur reste encore très traditionnelle, voire archaïque dans certains cas. Les modalités de gestion couvrent également les systèmes d'information.

##### 4 - Cash Flow

Les Cash Flow générés par l'activité du tapis demeurent encore très importants.

##### 5 - Investissement

L'investissement est très important dans ce secteur, tant en matière d'outil de production, concernant le métier de base de l'organisation, mais également vers d'autres métiers.

#### **Variables stratégiques.**

##### 6 - Stratégie de gamme.

Le choix d'un positionnement en gamme est dans le secteur un facteur stratégique important, que ce soit du bas de gamme ou du haut de gamme.

##### 7 - Flexibilité managériale.

Elle est représentative de la capacité de l'équipe de direction à réagir ou à pro agir. Elle est variable suivant l'activité de base de l'organisation.

##### 8 - Intégration

Elle retrace le niveau d'intégration amont et/ou aval de l'entreprise.

##### 9 - Stratégie Marketing.

Il s'agit de l'adéquation entre le produit de l'entreprise, le client, et le mode de communication utilisé.

##### 10 - Stratégie d'accompagnement produit.

Cette variable est caractéristique des développements d'activités liés non pas à la production du produit, mais à l'accompagnement de la vente du produit, cf.

découpe, pose,... Elle est donc caractéristique du niveau de service d'accompagnement à la vente du produit.

## **Variables de production**

### **11 - Productivité.**

C'est en fait la recherche d'une productivité de plus en plus importante au sein des entreprises du secteur.

### **12 - Capacités de production.**

Cette variable détermine la capacité de production des entreprises. Celle-ci conduit, suite aux commandes, à des états de surcapacité ou de sous capacité.

### **13 - Flexibilité de la production.**

Le secteur du tapis, dans quelque type d'activité que ce soit, doit faire preuve d'une grande flexibilité de production afin de l'adapter rapidement aux exigences du marché.

### **14 - Automatisation.**

Le secteur tend vers un développement accru de l'automatisation du process de production.

### **15 - Délais.**

Les délais correspondent ici aux délais de production avec les bons matériaux et selon un cahier des charges souvent complexe et exigeant.

## **Variables produits.**

### **16 - Puissance commerciale.**

Caractérisée par le poids de la démarche commerciale engagée par le secteur auprès des distributeurs.

### **17 - Choix des matières premières.**

Chaque type d'activité et chaque entreprise présente des caractéristiques différentes dans le choix des matières premières qui entrent dans la composition du produit.

### **18 - Nombre de références.**

Il s'agit du nombre, souvent exorbitant, de références qu'une entreprise du secteur doit disposer pour assurer une satisfaction de la demande du revendeur ou du client final.

### **19 - Flexibilité produit.**

Les exigences du client sont telles que les entreprises du secteur doivent adapter rapidement leurs produits aux contraintes du revendeur.

### **20 - Diversification produit.**

Les entreprises sont rarement sur un seul produit, mais sur plusieurs produits, voire sur plusieurs niches.

### **21 - Innovation produits.**

La mouvance du marché et la concurrence impliquent un niveau d'innovation important pour garder une avance concurrentielle sur le type de production. Surtout dans le cas d'un positionnement sur une niche.

22 - Valeur ajoutée.

Elle est le garant de la rentabilité de l'organisation, surtout dans le cadre d'un positionnement sur une niche.

### **Variables Sociales.**

23 - Qualification.

La qualification des ouvriers est essentielle dans ce secteur. Elle est fondée sur le métier de tisserand ainsi que sur les métiers connexes du textile (filature, design, teinture...).

24 - Nombre d'ouvriers.

La recherche de productivité et la limitation des coûts de production tendent à réduire globalement le nombre d'ouvriers dans ce secteur.

25 - Conditions de travail.

Souvent considérées comme détestables, les conditions de travail sont désormais bonnes, mais reconnues comme dures.

26 - Flexibilité des ouvriers.

De par la saisonnalité du secteur, la flexibilité des ouvriers est un facteur important de la rentabilité de l'organisation. Les ouvriers doivent s'adapter aux conditions de travail.

### **SYSTÈME INTERMÉDIAIRE (méso-environnement).**

#### **Variables institutionnelles**

27 - Rôle de la structure institutionnelle.

La structure institutionnelle est présente pour accompagner au mieux l'évolution de l'industrie du tapis. C'est un rôle d'information et d'aide à la décision.

28 - Formation

La structure d'enseignement doit adapter ses formations aux besoins d'ouvriers qualifiés émanant du secteur. Les personnes formées doivent être opérationnelles.

29 - Initiative collective

l'initiative locale est la base du développement endogène du Courtrais. L'entrepreneuriat est une caractéristique forte du Courtrais

30 - Connaissance commune

La structure locale permet un développement rapide de l'information qui constitue une connaissance commune à chaque acteur. Cette connaissance commune est un facteur de décision.

31 - Barrières à l'entrée territoriales

" Le Courtrais, et plus précisément le triangle d'or, constitue un avantage concurrentiel pour les entreprises qui y sont installées, par rapport aux entreprises extérieures.

32 - Collectivités locales

Les collectivités locales interviennent en matière de localisation d'entreprises sur les zones industrielles du territoire. Cela influe nécessairement les logiques d'implantations et de développement des entreprises.

### 33 - Rôle des Organisations professionnelles

Le rôle des organismes professionnels est de capter les informations utiles aux entrepreneurs locaux, et d'assurer une cohésion entre ces producteurs.

## **Variables d'organisation interentreprises**

### 34 - Travail à façon

Capacité des entreprises à travailler à façon ou à utiliser des collègues pour du travail à façon. Limite les surcapacités de production des uns et accroît l'utilisation des capacités de production des autres.

### 35 - Concurrence

Climat entre les entreprises. Générateur de jalousie et de défiance.

### 36 - Maillage

Réseau de communication, d'information et de coopération que les entreprises tissent localement pour élargir leurs systèmes d'information et améliorer leur réactivité. Générateur de confiance.

### 37 - Spécialisation

Les relations interentreprises engendrent un système de spécialisation locale qui profite aux entreprises qui participent à ces relations.

### 38 - Stratégie des collègues

Capacité des organisations à intégrer les conséquences des stratégies des entreprises concurrentes.

## **Variables d'organisation de l'activité locale**

### 39 - Localisation du secteur d'accompagnement

Valorisation des activités du textile dans le développement de l'industrie du tapis, capacité à trouver, à proximité, les sous-traitants spécialisés.

### 40 - Évolution technologique locale

Type d'évolution technologique dans les métiers de l'industrie du tapis ou dans les métiers connexes, à un niveau local.

### 41 - Taille des entreprises

Expression du type de développement des entreprises. Peut s'expliquer par la stratégie des organisations et le processus de hiérarchie ou de recours au marché.

### 42 - Relations entreprises/système local

Apprécie le niveau de relations avec le tissu local : l'intelligence du territoire.

### 43 - Concentration

Niveau de concentration de l'activité locale, c'est une concentration à la fois géographique et sectorielle.

### 44 - Organisation des services

Intégration des services (hors formation) liés à l'activité dans la structure locale, et organisation de ces services avec les entreprises.

### 45 - Intégration régionale

Intégration verticales des activités de l'industrie textile d'intérieur, et spécifiquement de l'industrie du tapis.

### **Variables historiques.**

#### 46 - Poids des Familles

Implication du rôle des familles du Courtrais sur le développement de la structure territoriale et le développement des entreprises

#### 47 - Mentalité Flamande

Importance de la mentalité Flamande dans le processus de développement territorial endogène.

#### 48 - Langue

Les brassages culturels et linguistique de la Flandre conduisent les Flamands à parler plusieurs langues, dont le Néerlandais, l'Anglais, le Français et l'Allemand. Ce multilinguisme est au service du développement.

### **SYSTÈME EXTERNE (macro-environnement).**

### **Variables consommateurs.**

#### 49 - Image du tapis

Perception du revêtement de sol tapis dans la structure mentale des consommateurs, et principalement dans l'acte d'achat.

#### 50 - Prix

Peut s'apprécier au travers de la qualité recherchée par le consommateur et par l'utilisation prévue du tapis.

#### 51 - Mode

Traduit les évolutions de tendances et de comportement dans l'acquisition des revêtements de sols.

#### 52 - Pouvoir d'achat

Détermine la capacité d'achat du consommateur, ou son positionnement en gamme ou en produit (selon un rapport qualité/prix).

#### 53 - Durée de vie du produit

Caractéristique du cycle du vie du produit selon la destination du produit, court pour un produit bas de gamme, long pour un produit haut de gamme.

### **Variables risques**

#### 54 - Concurrence internationale

Traduit le développement d'autres poches de production de tapis et moquettes en concurrence avec les entreprises Belges.

#### 55 - Concurrence produits substituts

Représente la montée des produits substituts tels que le carrelage, le linoléum, le parquet ou le stratifié.

#### 56 - Recyclage des déchets

Politique de recyclage des déchets issus des moquettes et des tapis usagés

**57 - Rotation du personnel**

Politique du personnel dans les entreprises. Elle s'effectue par des maintiens de savoir-faire ou des captures de savoir-faire par d'autres entreprises sur un marché international

**58 - Coût de l'appareil de production**

Le coût de l'appareil de production est de plus en plus important sur le marché. Il entre bien évidemment dans le calcul des prix de revient des produits.

**Variables de distribution**

**59 - Organisation du réseaux de distribution**

Modification des réseaux de distribution classiques, intégration des marchés étrangers et de leurs modifications.

**60 - Nouveaux modes de distribution**

Approche client directement par l'entreprise, sans passer par un distributeur.

**61 - Nouveaux clients**

Diversification clients des producteurs de tapis, traduit l'attrait de nouveaux types de clientèles.

**62 - Nouveaux marchés**

Diversification marché, traduit le développement de nouveaux marchés pour le produit.

**Variables générales**

**63 - Développement technologique**

Type d'évolution technologique dans les métiers de l'industrie du tapis ou dans les métiers connexes, à un niveau international.

**64 - Communication**

La communication sur l'utilisation de ce type de revêtement de sol. Qu'elle soit positive ou négative (cf. Accariens)

**65 - Fluctuation des devises**

Le commerce du tapis est international, dès lors il faut appréhender les fluctuations des devises pour rechercher au mieux les débouchés les plus intéressants financièrement.

**66 - Protectionnisme**

La fermeture de certains pays conduit à restreindre des marchés naturels pour les tapis Belges.

**67 - Réglementation**

La réglementation provient tant des pays de l'union Européenne que des pays d'exportation des tapis Belges.

**68 - Climat**

L'approche climatique explique l'intérêt pour son intérieur, lorsqu'on est contraint de rester à son domicile, notamment lors d'un temps maussade, ou à l'inverse le désintérêt partiel lorsque le consommateur potentiel est de sortie, par beau temps.

**69 - Image du textile.**

Caractérise la perception globale du secteur textile dans le monde, spécialement dans le cadre des processus de production et de l'évolution du secteur.

**ANNEXE 3 : FICHES D'IDENTIFICATION D'ACTEURS**

## FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR

### *Identité :*

Beaulieu Réal

### *Groupe d'acteurs :*

A1 : Grande entreprise familiale "Volume"

### *Buts de l'acteur :*

Domination du marché de l'aiguilleté

### *Problèmes identifiés :*

Manque de main d'oeuvre qualifiée

Image négative du secteur

### *Moyens :*

Intégration amont et aval

Internationalisation

Spécialisation dans l'aiguilleté

Faible ligne hiérarchique

Flexibilité

Volumes

### *Acteurs identifiés :*

Febeltex    Centexbel    Cobot    Vorming Institut    Les distributeurs

Les grossistes

### *Enjeux identifiés :*

Marché mondial

    Imposer une stratégie volume

    Se localiser dans le monde

    Faire primer la vente sur la qualité

    Pression à la baisse des prix

Main d'oeuvre qualifiée

    Développer la formation interne

    Orienter la formation continue

Les prix

    " Intégration amont

**FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR**

**Identité :**

Beaulieu Wilsbeke

**Groupe d'acteurs :**

A1 : Grandes entreprises familiales "Volume"

**Buts de l'acteur :**

Domination du marché

**Problèmes identifiés :**

Produit non démocratique

Instabilité des nouveaux pays

Développement technique

Manque de main d'oeuvre qualifiée

**Moyens :**

Gammes basses

Rationalisation

Intégration Amont

Faible ligne hiérarchique

**Acteurs identifiés :**

Febeltex

VTI

PTI

COBOT

Vorming Institut

**Enjeux identifiés :**

Le marché

    Spécialisation sur l'aiguilleté

    Production de masse

    Accroissement des parts de marché

La main d'oeuvre

    " Développement de la formation des cadres

**FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR**

**Identité :**

Depoortere

**Groupe d'acteurs :**

A2 : Grandes entreprises familiales "niche"

**Buts de l'acteur :**

Rester sur le marché

Accès à la main d'oeuvre qualifiée

Rechercher de nouveaux marchés

**Problèmes identifiés :**

Concurrence des autres produits de recouvrement

Problème de l'image

Concurrence internationale

**Moyens :**

Concentration

Productivité

Qualité

Développement des services

Label

**Acteurs identifiés :**

Febeltex    Centexbel    IEG    CEFRET    PTI    Europe

**Enjeux identifiés :**

Rester sur le marché moyen et haut de gamme

    Concurrencer les autres produits de recouvrement

    Communication

La main d'oeuvre

    Qualification

    Relations avec les organismes de formation

    Les nouveaux marchés

    Réglementation et labélisation Européenne

"   Tertiairisation

**FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR**

**Identité :**

Lano

**Groupe d'acteurs :**

A2 : Grands entreprises familiales "niche"

**Buts de l'acteur :**

Développer ses niches

Le haut de gamme

Garder le marché Européen

La qualité

Suivre l'évolution technologique

**Problèmes identifiés :**

Plus les grands sont grands, plus ils sont introvertis et plus la proximité n'a pas d'importance

Plus les petits sont petits, plus ils sont introvertis et plus la proximité n'a pas d'importance

La variation des devises

La vitesse du développement technologique

Le bas de gamme

**Moyens :**

Diversité sur niches

Flexibilité des marchés

Grands projets

Proximité Responsabilisation des ouvriers

Regroupement des forces de

ventes

**Acteurs identifiés :**

Balta      Depoortere      Beulieu      Centexbel      VTI      PTI      Cobot

VDAB      Febeltex      Van de Wiele      Collectivités locales

**Enjeux identifiés :**

Maintenir les niches

    Haut de gamme

    Stratégie de moyen et long terme

    " Développement technologique

Le marché Européen

    Flexibilité

    Productivité

    Diversité

## FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR

### *Identité :*

Nelca

### *Groupe d'acteurs :*

A2 : Grande entreprises familiales "niche"

### *Buts de l'acteur :*

Marché moyen de gamme

### *Problèmes identifiés :*

Surcapacité de production des entreprises sur le bas de gamme

Mauvaise image du secteur

La concurrence locale

La grande distribution

La concurrence des produits substitués

La grande distribution

Le bas de gamme

### *Moyens :*

Intégration verticale

Moins de volume pour plus de qualité

Investissement

Force de travail flamande

Segmentation du marché

Les niches

La sous traitance

Les services

Le design

### *Acteurs identifiés :*

Filature les grandes entreprises en général

Febeltex

Centexbel les producteurs de produits de substitution

### *Enjeux identifiés :*

Le marché moyen de gamme

" Les services et la distribution

L'intégration verticale

Les gammes de produits

## FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR

**Identité :**

Bic Carpet et Phoenix

**Groupe d'acteurs :**

PMI familiale "niche"

**Buts de l'acteur :**

Rester dans les produits haut de gamme

**Problèmes identifiés :**

Saturation du marché

**Moyens :**

Stratégie de niche	Travailler avec les structures locales
Externaliser les essais machines	Créativité
Spécialisation	Flexibilité
Qualité	Gamme large

**Acteurs identifiés :**

Febeltex	Centexbel	Van de Wiele	Le secteur aval
(finition)	l'État	Les structures de formation	

**Enjeux identifiés :**

Se maintenir sur le marché

- Spécialisation
- Niche
- Qualité
- Ciblage clientèle
- Réseau de distribution

Les prix

- Matières premières
- Multiplication de gammes
- Augmentation de la valeur ajoutée

Innovation

- " Design
- Investissement

**FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR**

**Identité :**

Creatuft

**Groupe d'acteurs :**

A3 : PMI familiale "niche"

**Buts de l'acteur :**

Réactivité

Rester sur la niche

**Problèmes identifiés :**

Accès au marché des sous-traitants

La concurrence des produits substitués

Les surcapacités de production du secteur

La baisse du marché

**Moyens :**

Intégration amont

Réactivité

Flexibilité

Qualité

Services Proximité

Circuits informels

**Acteurs identifiés :**

Bic Carpet

Febeltex

Centexbel

Les autres "collègues"

Les sous traitants

**Enjeux identifiés :**

Le marché

    Qualité

    Réactivité

    Ajustement à la demande

Rester sur la niche

    Maintenir la qualité

    Relations fournisseurs

    Proximité

Les déchets

    " Réglementation

    Lobbying

**FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR**

**Identité :**

Godisiabois

**Groupe d'acteurs :**

A3 : PMI familiale "niche"

**Buts de l'acteur :**

Rester en vie

**Problèmes identifiés :**

Régression du textile

Mauvaise formation

Capitalisation de l'outil de production

**Moyens :**

Agressivité

Proximité

Coût de la main d'oeuvre

Les prix

La productivité

La flexibilité

La spécialisation

**Acteurs identifiés :**

Tous

**Enjeux identifiés :**

Survie

Spécialisation

Contrôle des coûts

Barrières à l'entrée

**FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR**

**Identité :**

Osta Carpet

**Groupe d'acteurs :**

A3 : PMI familiale "niche"

**Buts de l'acteur :**

Haut de gamme

Labelisation

Flexibilité

Spécialisation

**Problèmes identifiés :**

Manque de personnel

**Moyens :**

Qualité

Intégration aval

Production en continue

Recours à l'environnement

Reconnaissance des labels

**Acteurs identifiés :**

Febeltex

VDAB

Depoortere

Lano

**Enjeux identifiés :**

Le marché haut de gamme

La matière première (Laine)

La spécialisation

**FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR**

**Identité :**

Vernier Tisserands

**Groupe d'acteurs :**

A3 : PMI familiale "niche"

**Buts de l'acteur :**

Le très haut de gamme

**Problèmes identifiés :**

Cannibalisme de Beaulieu

Devises

**Moyens :**

Euro

Flexibilité du travail

Productivité

Marketing

**Acteurs identifiés :**

Beaulieu

Cefret

Cobot

La formation

Febeltex

**Enjeux identifiés :**

Leadership sur le très haut de gamme

Savoir faire

Valeur ajoutée

Qualité

Marketing

Niche

**FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR**

**Identité :**

Eurotapis

**Groupe d'acteurs :**

A4 : PMI Volume

**Buts de l'acteur :**

Productivité

Grande production de bas de gamme à moindre coût

**Problèmes identifiés :**

Disparition des petits tisserands

Exigences du marché

Recyclage des tapis anciens

**Moyens :**

Productivité

Flexibilité

Taille (PMI)

Réactivité

Gestion des délais

Personnel qualifié

Les services

Langue

Proximité

Technologie de vitesse

**Acteurs identifiés :**

Febeltex

Collectivités locales

La formation

L'État

**Enjeux identifiés :**

Le marché du bas de gamme

Flexibilité

Productivité

Quantité

" Services

Qualification

International

Langue

Technologie de vitesse

## FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR

### *Identité :*

Verstraete Halm

### *Groupe d'acteurs :*

A4 : PMI Volume

### *Buts de l'acteur :*

Se maintenir en vie

### *Problèmes identifiés :*

Manque de main d'oeuvre

Trop de subventions de l'État pour les grandes entreprises en péril

Les prix bas

L'évolution rapide de la clientèle

Saisonalité du marché

Réglementation

Cycle de vie produit court

### *Moyens :*

Coopération

Intégration amont

Flexibilité

Adaptabilité

Rentabilité

### *Acteurs identifiés :*

Febeltex

Europe et État

Cobot

VDAB

Centexbel

Leiedal

### *Enjeux identifiés :*

Rester sur le marché

" Adaptabilité

Diminution des charges liées à l'environnement

**FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR**

**Identité :**

VTI

**Groupe d'acteurs :**

A5 : Formation initiale

**Buts de l'acteur :**

Maintenir ce type de formation

**Problèmes identifiés :**

Age des machines de l'école

L'évolution technologique

L'image du textile

**Moyens :**

Partenariat avec des entreprises

Comité de professionnels

Adaptation de la formation

**Acteurs identifiés :**

Balta

Febeltex

**Enjeux identifiés :**

Maintenir l'activité

Développer les relations avec les entreprises du secteurs et avec les fournisseurs

Développer la collaboration

**FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR**

**Identité :**

CEFRET

**Groupe d'acteurs :**

A6 : Formation continue

**Buts de l'acteur :**

Développer la formation

Accroître l'apprentissage

**Problèmes identifiés :**

Baisse du marché

Chute des marchés de l'EST

La guerre du Golf

La mode

Le coût des machines

**Moyens :**

Complémentarité dans la formation

**Acteurs identifiés :**

Entreprises de Mouscron

Les entreprises Françaises

IEG

IDETA

Febeltex

Les autres structures de formation

**Enjeux identifiés :**

Survie de la structure de formation

Maintenir des liens avec la Flandre

**FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR**

**Identité :**

COBOT

**Groupe d'acteurs :**

A6 : Formation continue

**Buts de l'acteur :**

Développer la formation continue

**Problèmes identifiés :**

La jalousie entre les entreprises

Le manque de main d'oeuvre spécialisée

L'image du métier

**Moyens :**

La formation interentreprises

La formation en intra

La formation par alternance

**Acteurs identifiés :**

Febeltex

Les syndicats

Centexbel

PTI

VTI

VDAB

**Enjeux identifiés :**

Formation

    Professionnaliser

    Coopération

    Le développement de l'alternance

La concurrence des autres secteurs concernant la formation

## FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR

**Identité :**

VDAB

**Groupe d'acteurs :**

A6 : Formation continue

**Buts de l'acteur :**

Insertion des chômeurs

Développement de la qualité

**Problèmes identifiés :**

Le coût des machines

Manque de main d'oeuvre

Le développement des machines

**Moyens :**

La formation spécifique

La formation de cadres

Coopération avec les fabricants de machines

**Acteurs identifiés :**

Van De Wiele

Febeltex

VTI

PTI

Les constructeurs de machines

**Enjeux identifiés :**

Le chômage

    Développement en gamme

    Qualification

    Contractualisation

    Qualité

L'image du tapis

    " Formations pratiques

    Spécialisation

**FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR**

**Identité :**

IEG Mouscron

**Groupe d'acteurs :**

A7 : Pouvoirs Publics

**Buts de l'acteur :**

Maintenir l'activité économique

**Problèmes identifiés :**

Manque de terrains

Image du textile

Prix des machines

Prix des tapis

**Moyens :**

Investissement

Intégration

Productivité

Restructuration

Recherche

**Acteurs identifiés :**

Entreprises haut de gamme

Febeltex

Organismes de formation

Banques

**Enjeux identifiés :**

Développement économique de la région de Courtrai

Investir

Fournir des aides

Maintenir le haut de gamme

Implanter ou maintenir les entreprises

Développement technologique

**FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR**

**Identité :**

LEIEDAL

**Groupe d'acteurs :**

A7 : Pouvoirs Publics

**Buts de l'acteur :**

Vendre du terrain industriel  
Développement économique régional  
Créer un cadre attirant pour les entreprises

**Problèmes identifiés :**

Le tapis est trop consommateur d'espace par rapport à la valeur ajoutée créée  
Manque d'espace pour ces entreprises

**Moyens :**

Aides aux entreprises  
Développement de l'infrastructure  
Développer des zones industrielles  
Développer des petites unités spécialisées  
Le copiage  
Les réseaux  
Les niches

**Acteurs identifiés :**

Vorming Institut  
Febeltex  
Les banques

**Enjeux identifiés :**

Le développement local

## FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR

### *Identité :*

Van De Wiele

### *Groupe d'acteurs :*

A8 : Fournisseur de machines

### *Buts de l'acteur :*

Leadership

Diminution du coût du travail humain

Développer l'automatisation du secteur

### *Problèmes identifiés :*

Concurrence des PVD

La formation

La succession dans les grandes familles

La concurrence du tufté

Le développement des lois sur le marché

### *Moyens :*

Travailler avec les organismes de formation      La R&D      L'innovation

La baisse des coûts de production      Le rendement      Les effets

d'entraînement      L'automatisation

### *Acteurs identifiés :*

Les producteurs étrangers

VDAB

Les banques

### *Enjeux identifiés :*

Leadership

Le développement technologique

L'innovation

La formation

Le remplacement des hommes par la machine

" Diminuer le coût du facteur travail

Diminuer le nombre de salariés

**FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR**

**Identité :**

CENTEXBEL

**Groupe d'acteurs :**

A9 : Structures d'accompagnement

**Buts de l'acteur :**

Automatisation et informatisation

Développement et accompagnement technique des entreprises

**Problèmes identifiés :**

Recyclage des déchets

**Moyens :**

Lobbying

**Acteurs identifiés :**

Les Pouvoirs Publics

L'Europe

FEBELTEX

Charter 99

COBOT

Grandes entreprises familiales

PMI

Le secteur du tufté

Les fabricants de machines

**Enjeux identifiés :**

Réglementation Européenne sur le recyclage

Homogénéité des produits

Expertise

Assurer la productivité

Automatisation et informatisation

Modernisation du système de gestion

Partage du marché

" Réactivité

Niches

Spécialisation

**FICHE D'IDENTIFICATION D'ACTEUR**

**Identité :**

FEBELTEX

**Groupe d'acteurs :**

A9 : Structures d'accompagnement

**Buts de l'acteur :**

Services au développement des entreprises locales à l'international

Labélisation et normes

Développer l'action collective

Favoriser les initiatives

**Problèmes identifiés :**

Mauvaise image du secteur

Nivellement de la taille des entreprises

Éviction des PMI

Ciblage de l'action

Mentalité Flamande

**Moyens :**

Organisation de réunions thématiques      Développement des modes de production traditionnels

Développer les services connexes      Intégration verticale

Concentration du secteur

Adaptation rapide      Lobbying      Proaction

**Acteurs identifiés :**

Les groupes familiaux

Les concurrents Allemands et Chiliens

Les grands groupes

**Enjeux identifiés :**

Maintien et développement du secteur

    Développer le lobbying

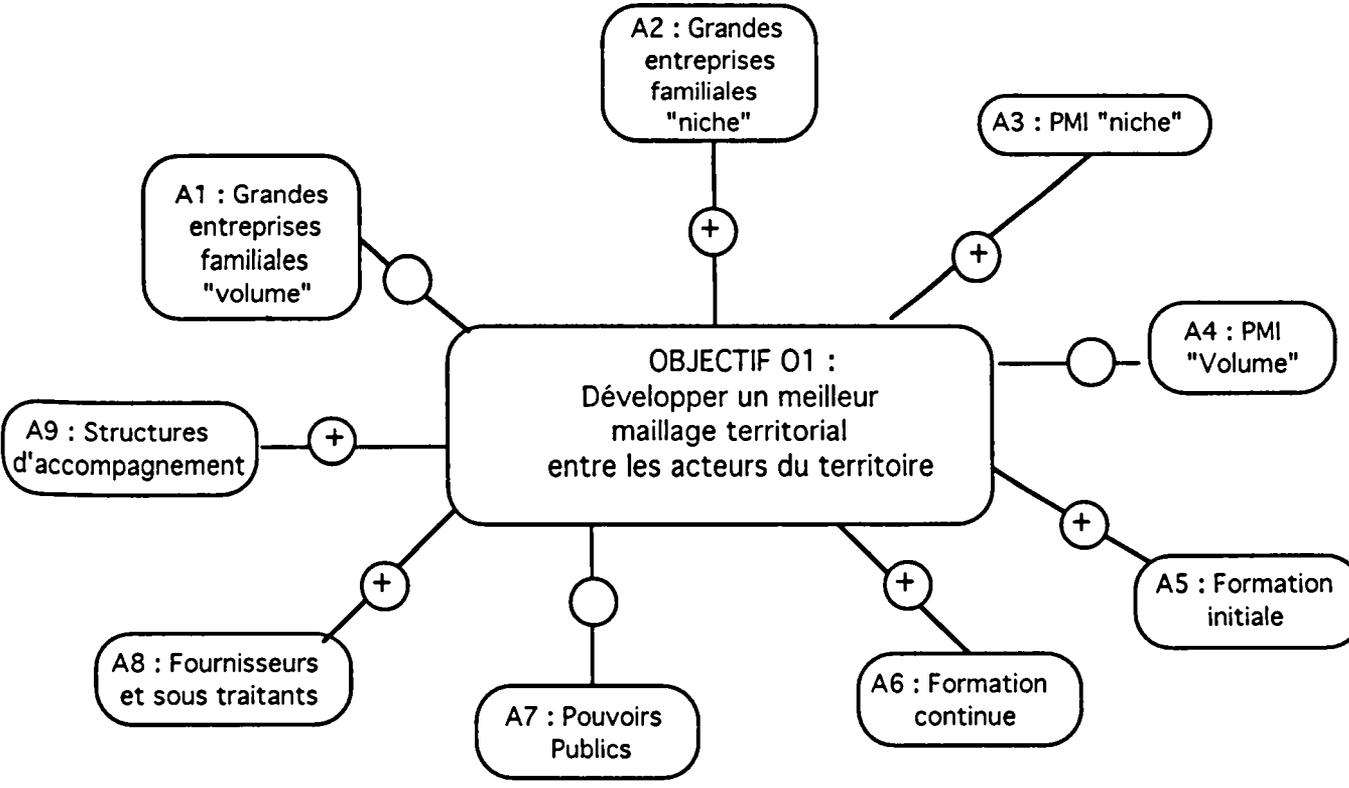
    " Renseigner le secteur

Le leadership Mondial

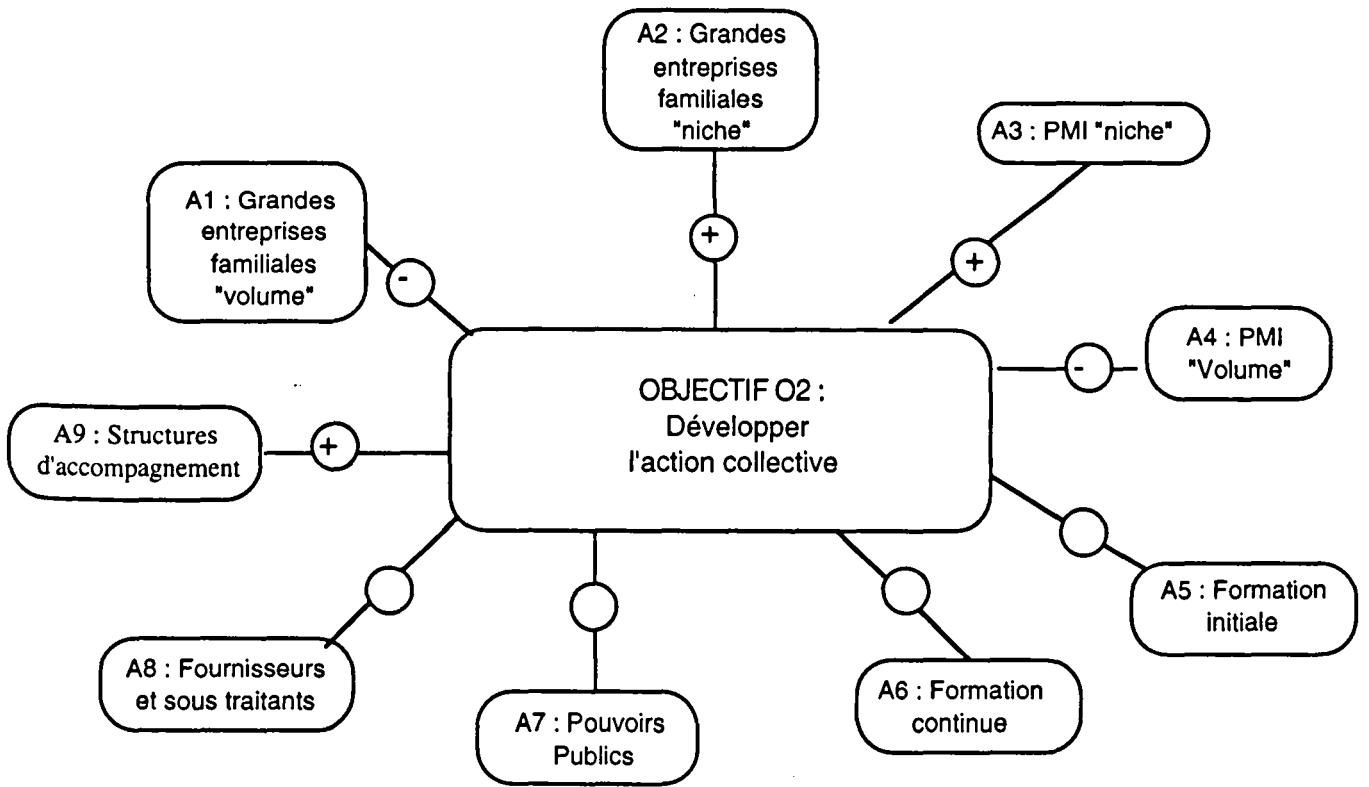
    Être proactif

    Dépasser les problèmes et contraintes des autres pays

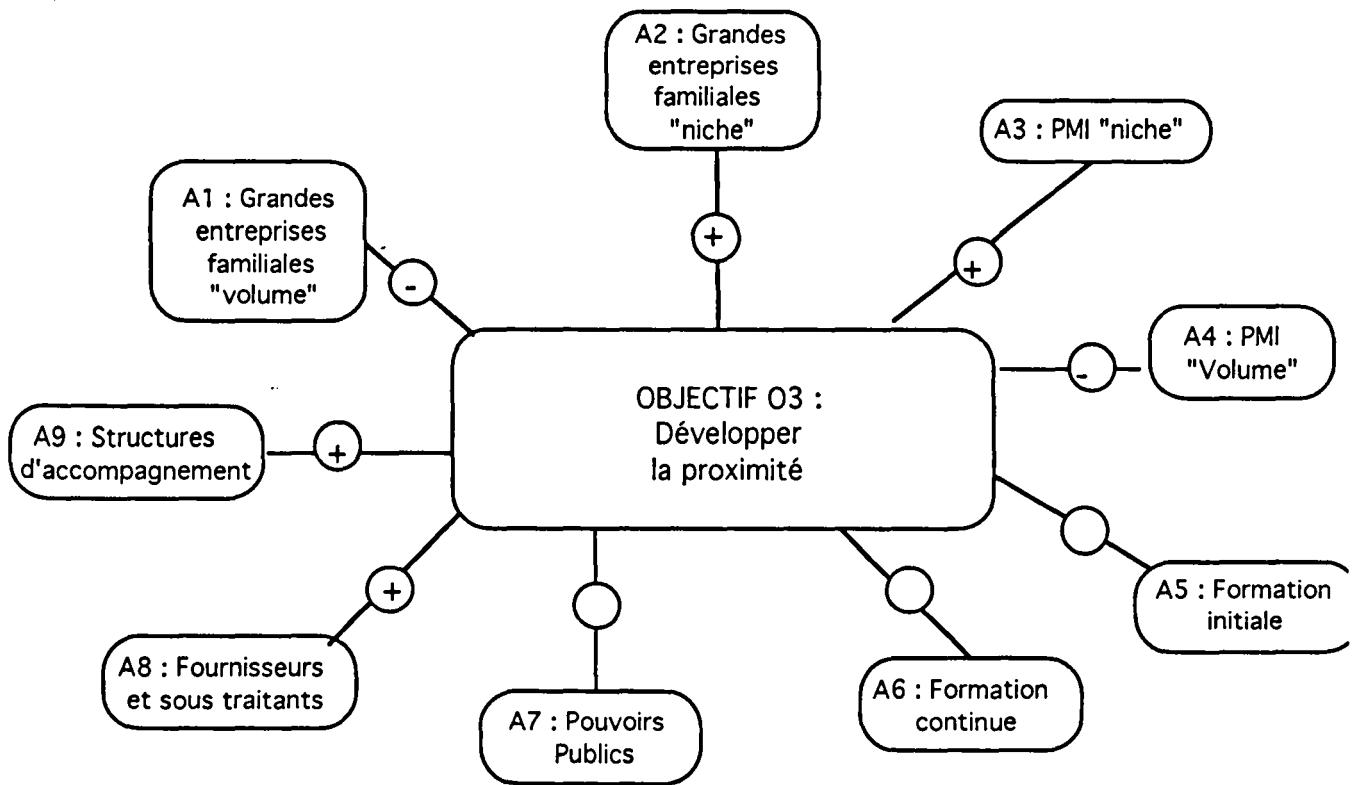
**ANNEXE 4 : RELATIONS AUX OBJECTIFS**



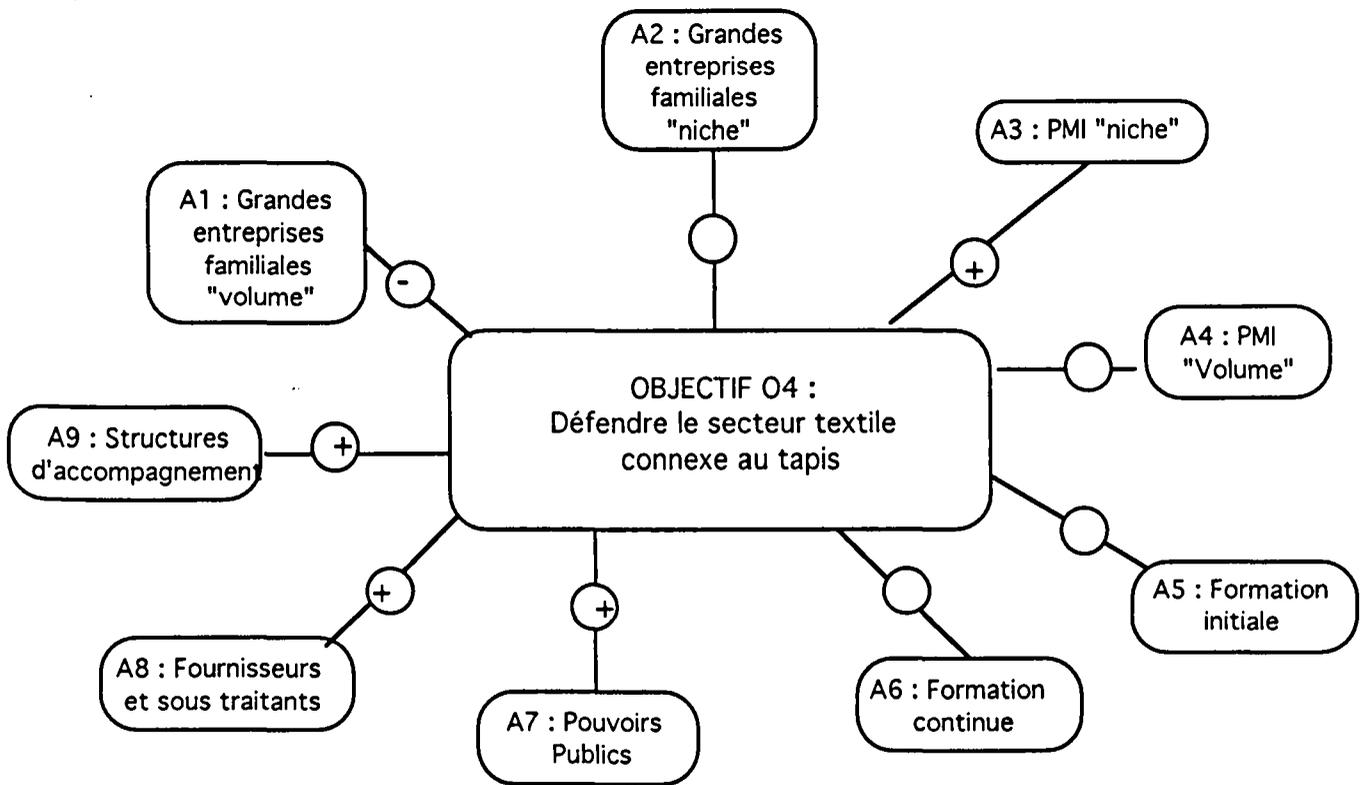
- (+) Favorable à l'objectif
- (-) Défavorable à l'objectif
- (○) Neutre vis à vis de l'objectif



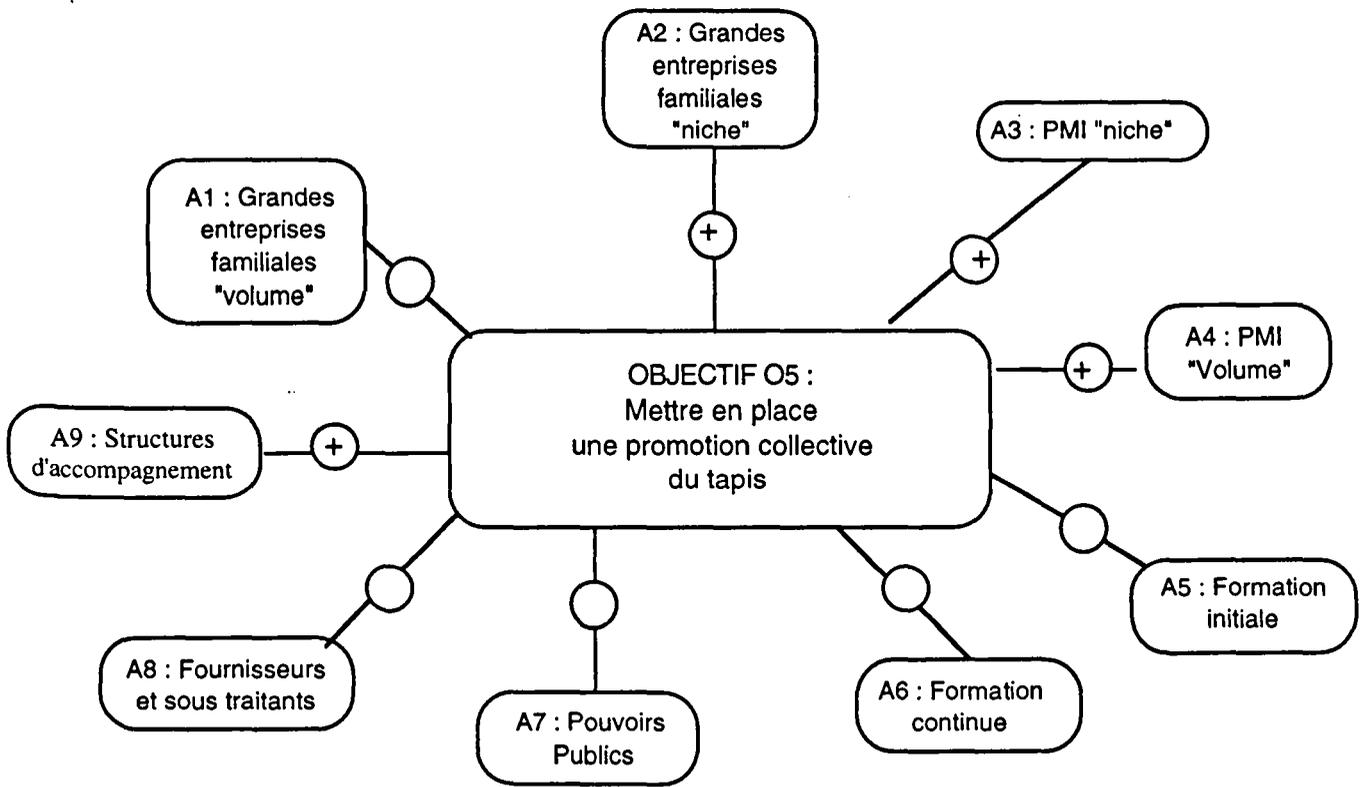
- ⊕ Favorable à l'objectif
- ⊖ Défavorable à l'objectif
- Neutre vis à vis de l'objectif



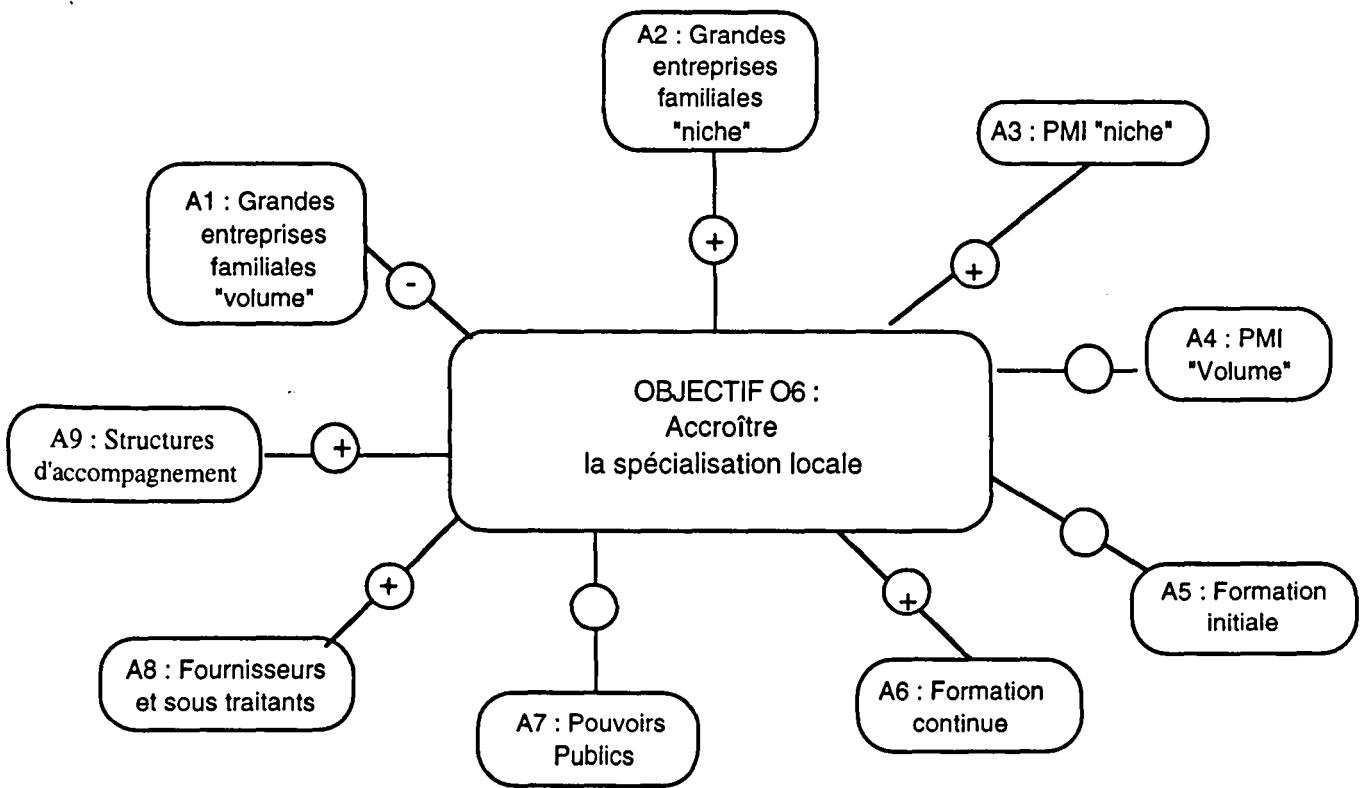
- ⊕ Favorable à l'objectif
- ⊖ Défavorable à l'objectif
- Neutre vis à vis de l'objectif



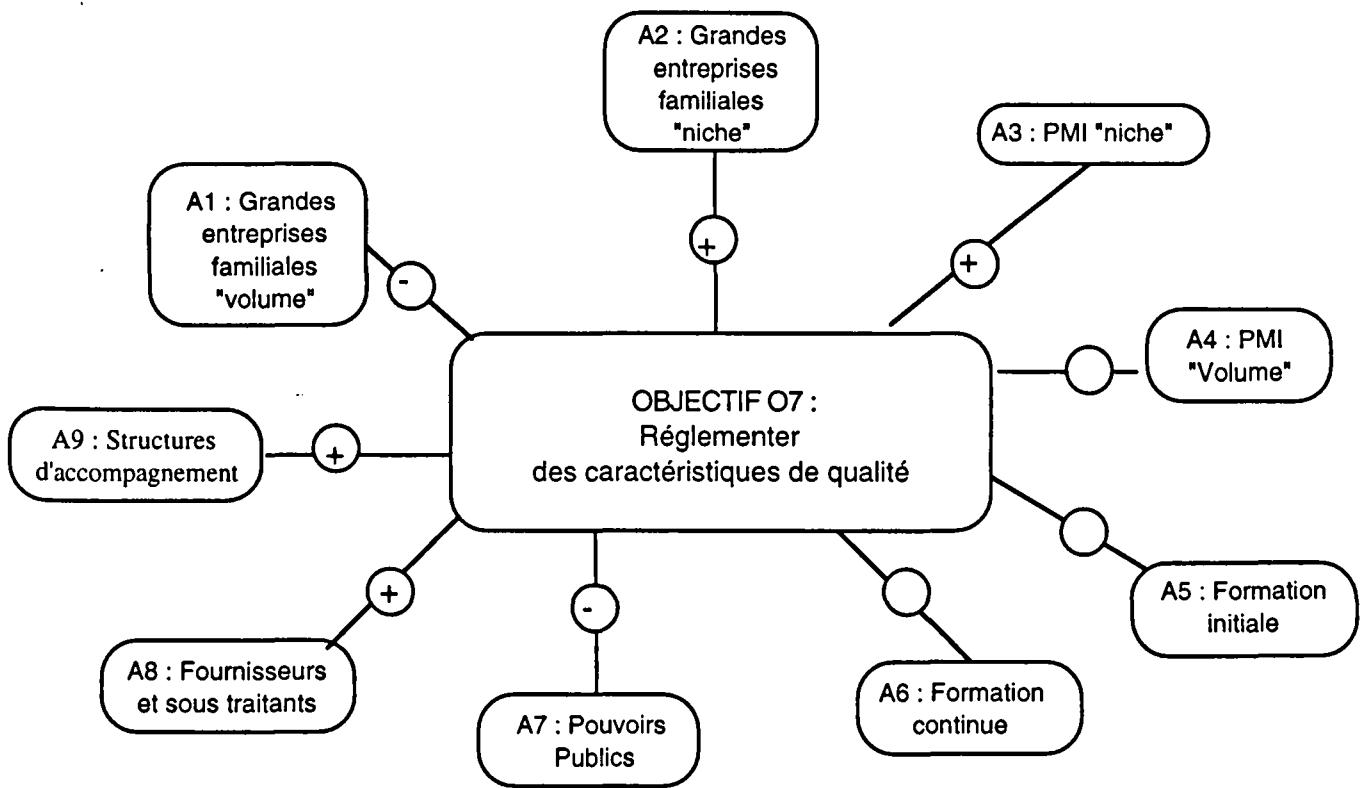
- ⊕ Favorable à l'objectif
- ⊖ Défavorable à l'objectif
- Neutre vis à vis de l'objectif



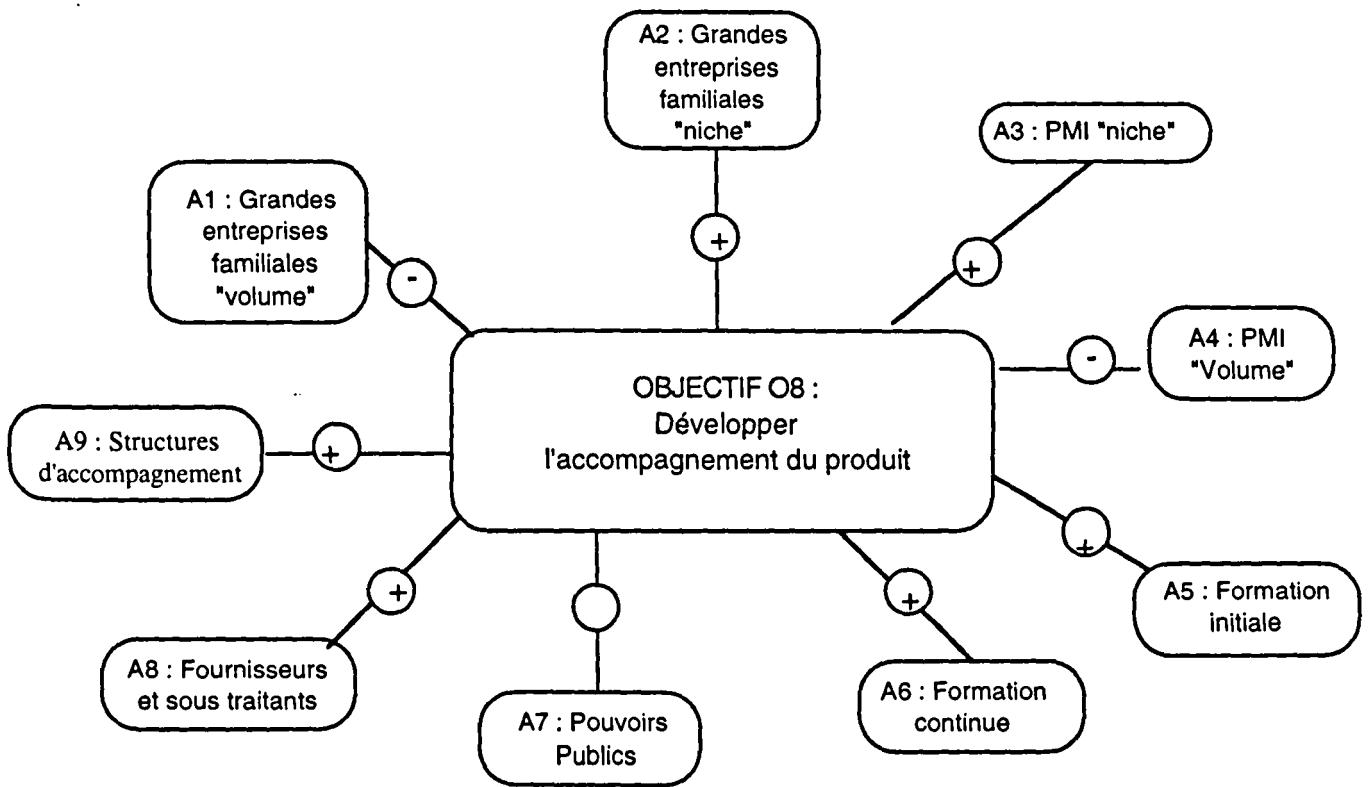
- ⊕ Favorable à l'objectif
- ⊖ Défavorable à l'objectif
- Neutre vis à vis de l'objectif



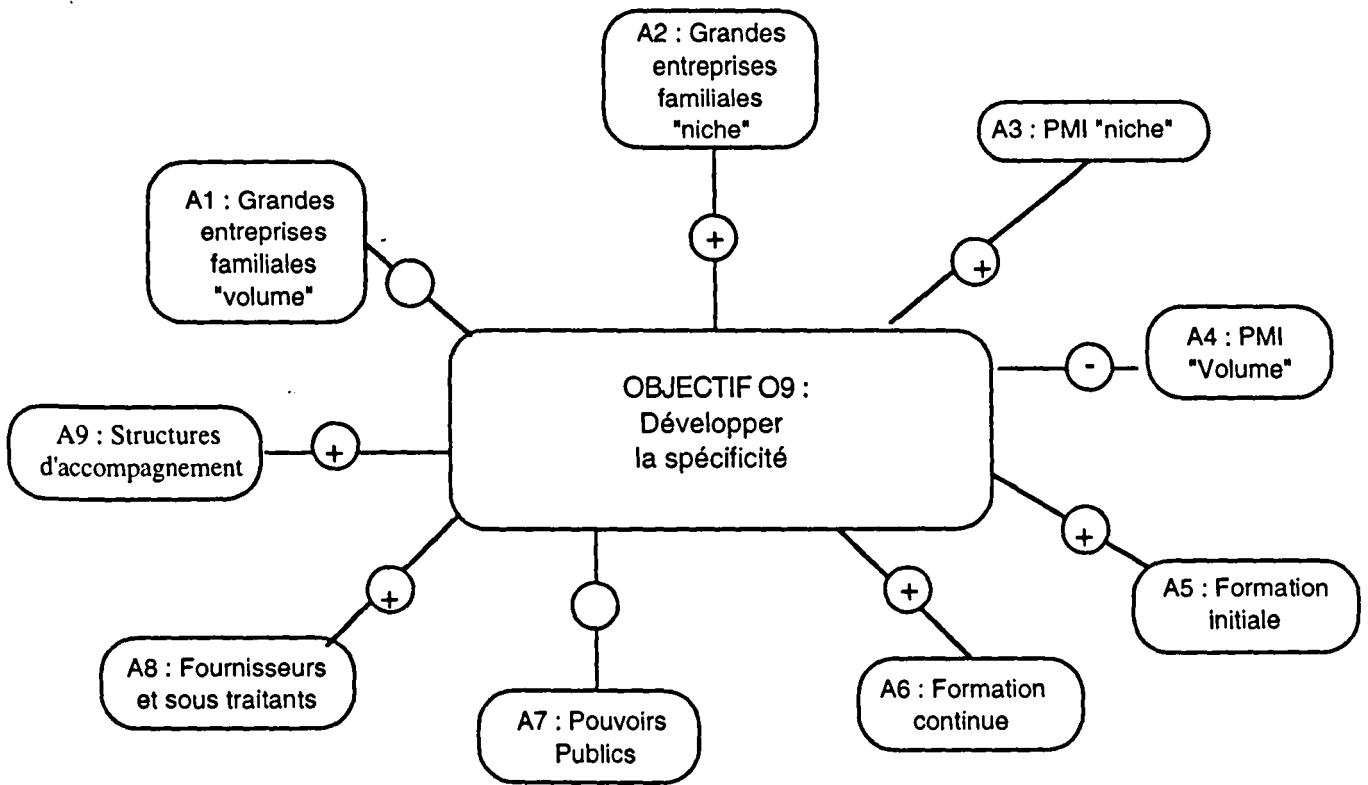
- (+) Favorable à l'objectif
- (-) Défavorable à l'objectif
- (0) Neutre vis à vis de l'objectif



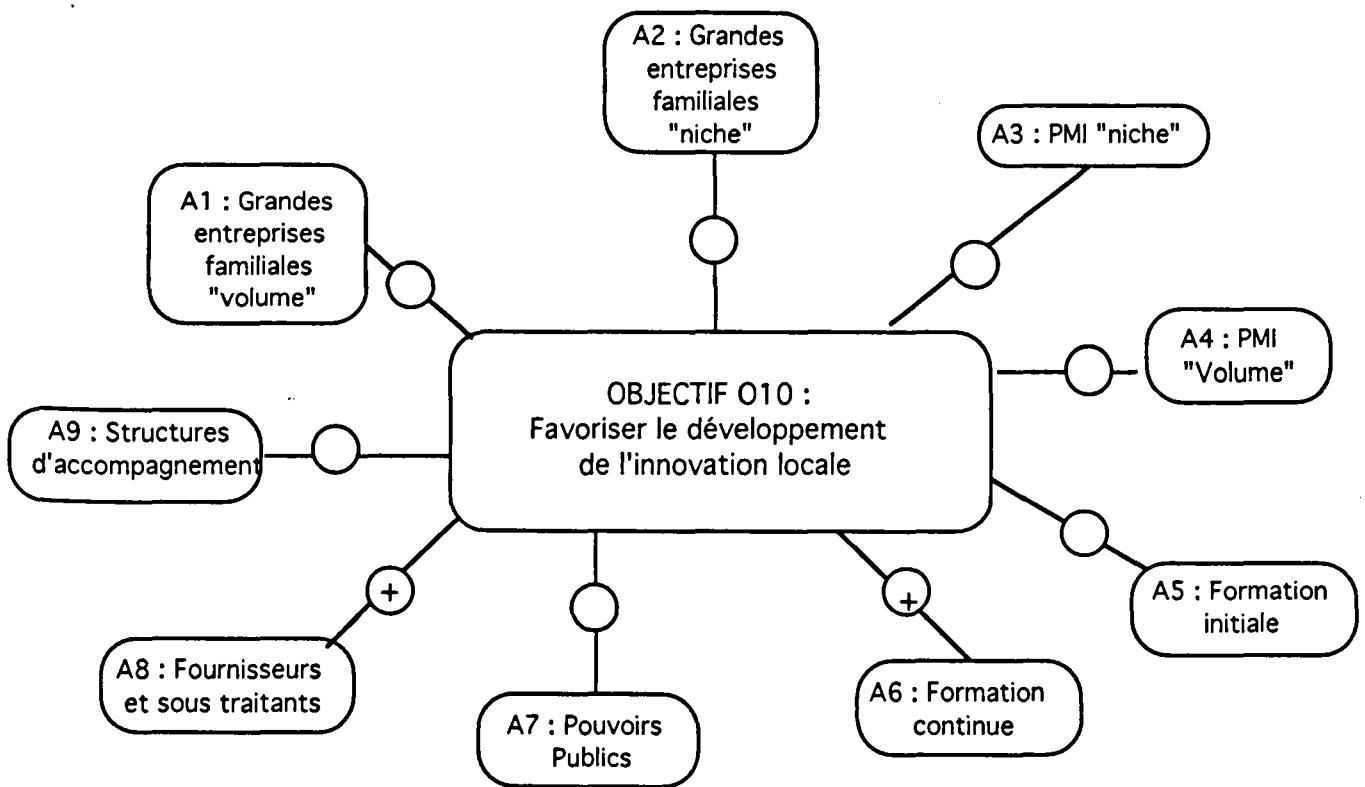
- ⊕ Favorable à l'objectif
- ⊖ Défavorable à l'objectif
- Neutre vis à vis de l'objectif



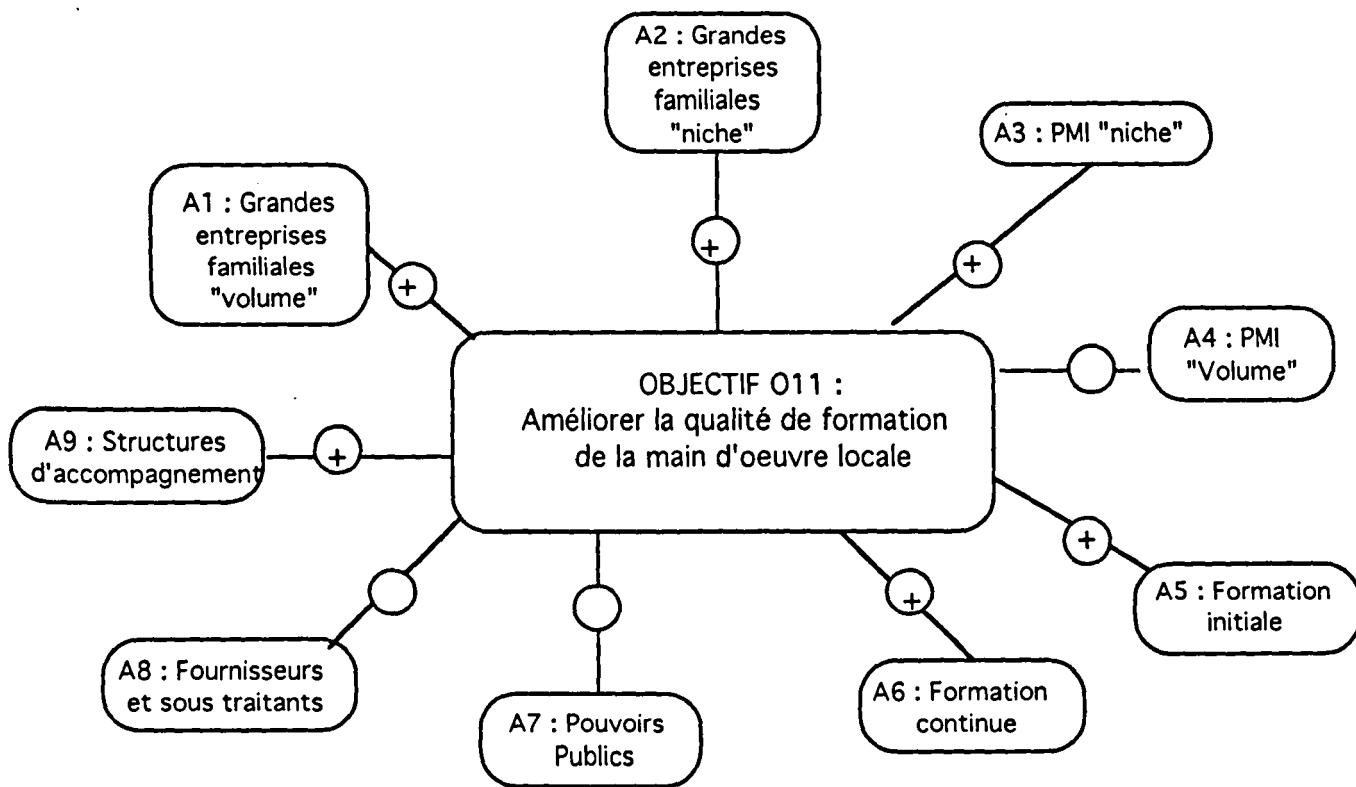
- (+) Favorable à l'objectif
- (-) Défavorable à l'objectif
- (0) Neutre vis à vis de l'objectif



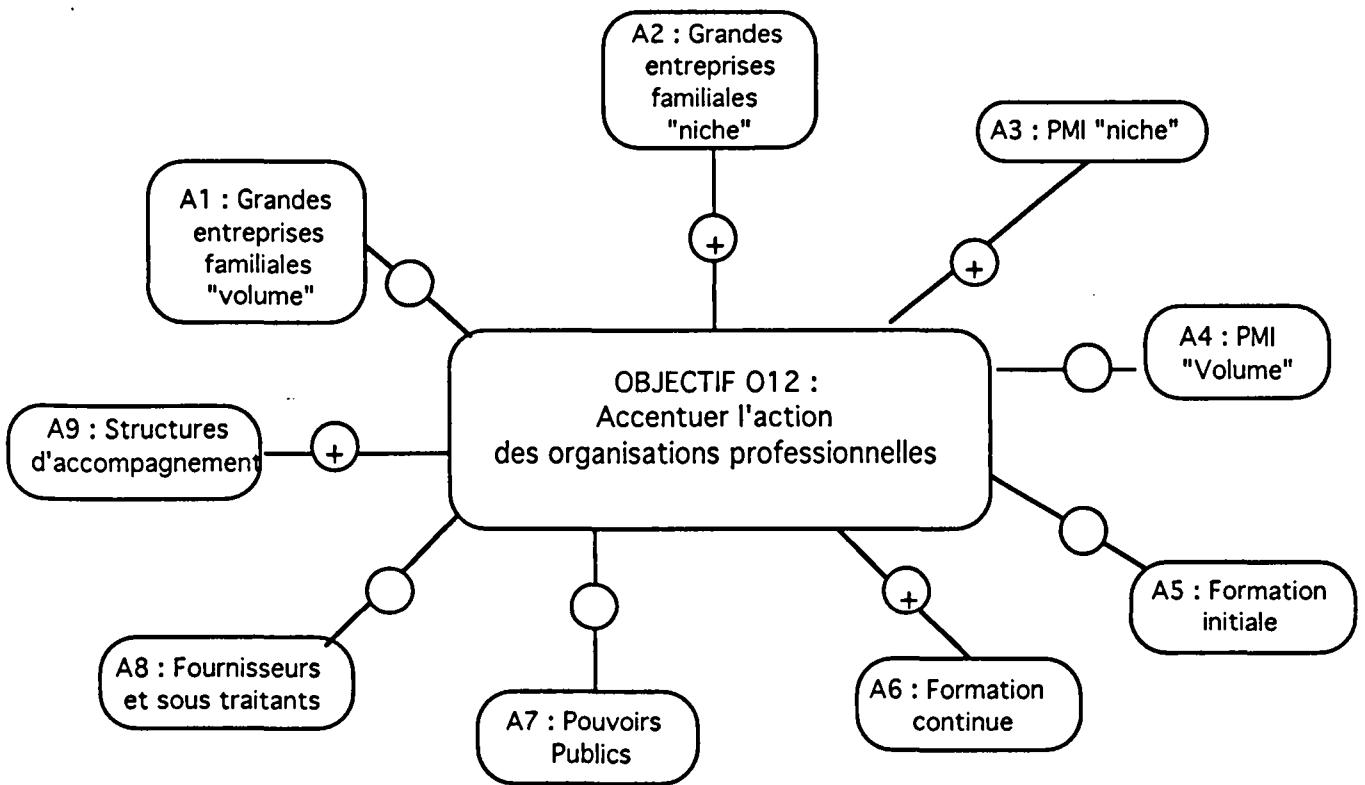
- (+) Favorable à l'objectif
- (-) Défavorable à l'objectif
- (○) Neutre vis à vis de l'objectif



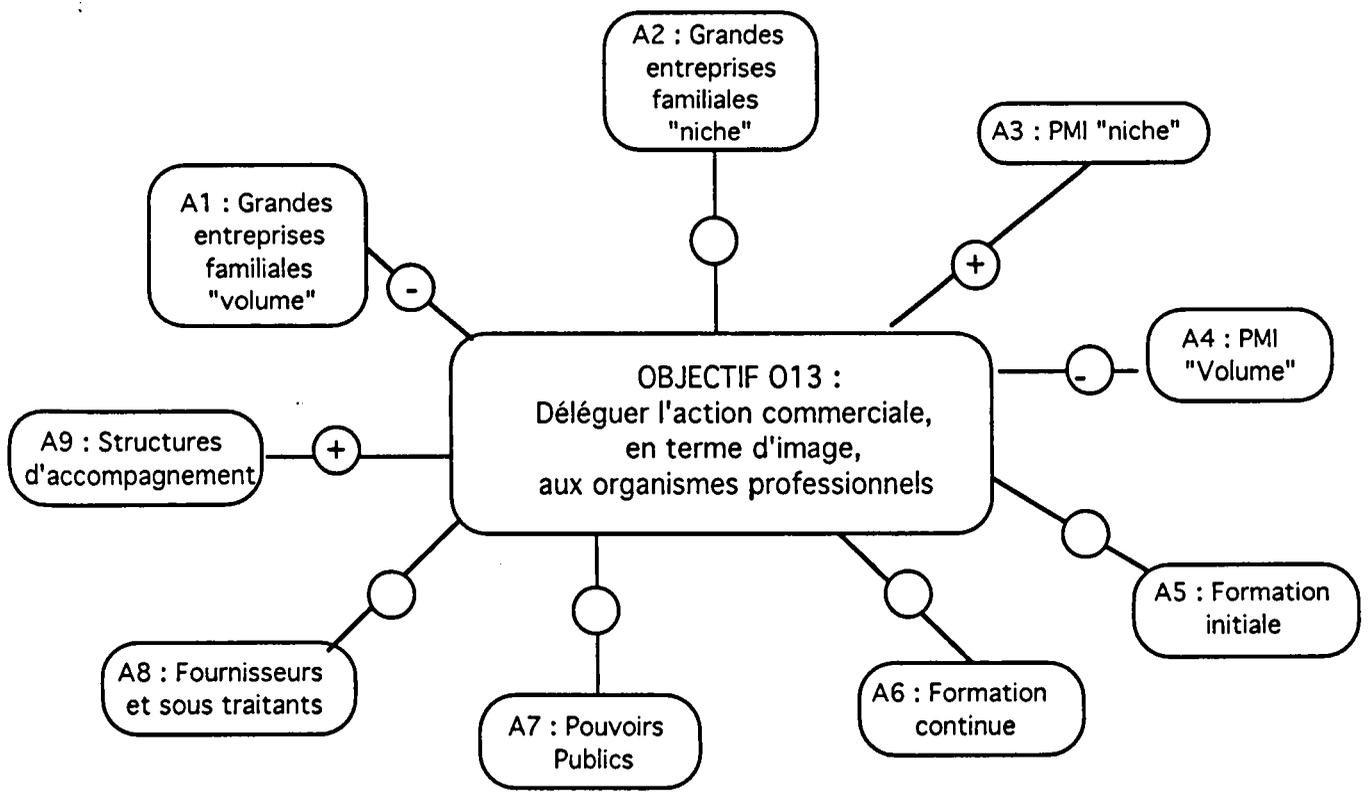
- ⊕ Favorable à l'objectif
- ⊖ Défavorable à l'objectif
- Neutre vis à vis de l'objectif



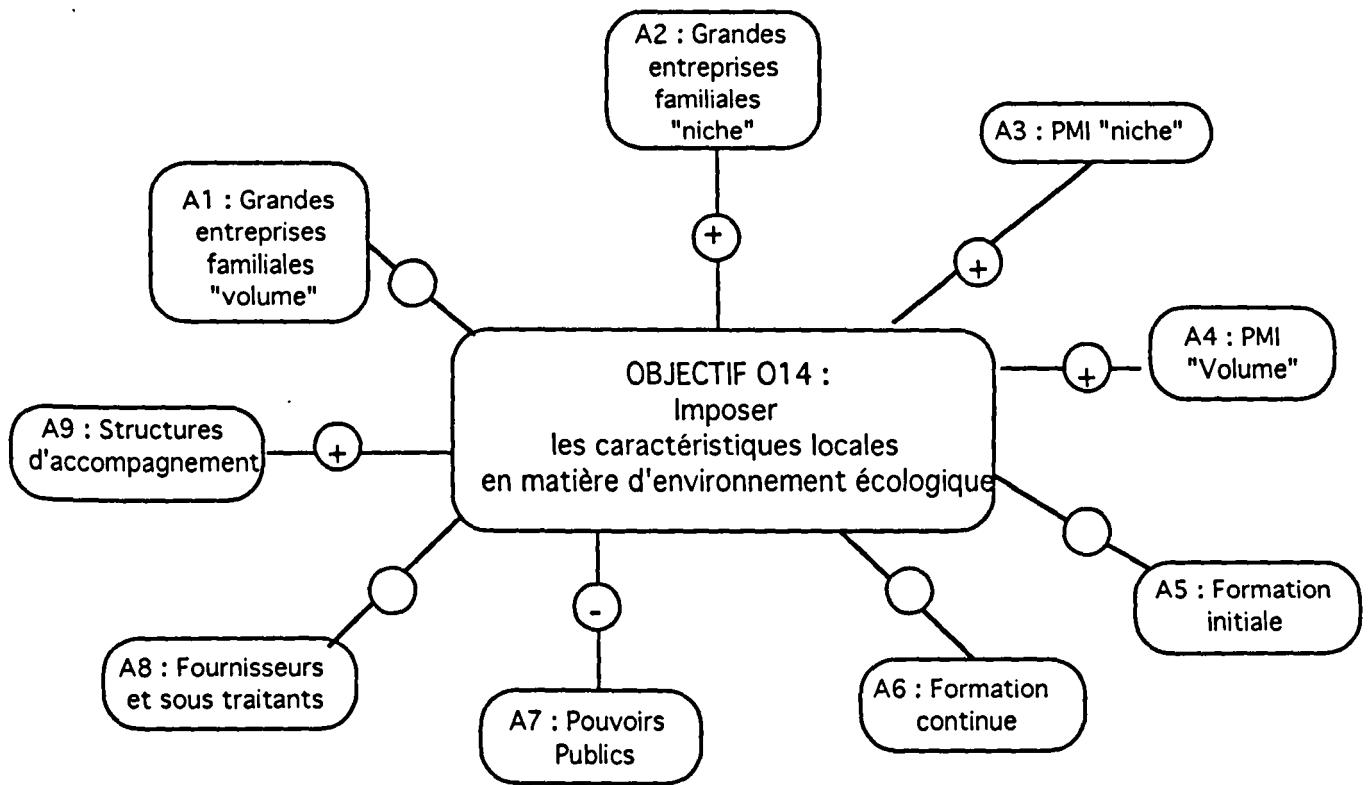
- (+) Favorable à l'objectif
- (-) Défavorable à l'objectif
- (O) Neutre vis à vis de l'objectif



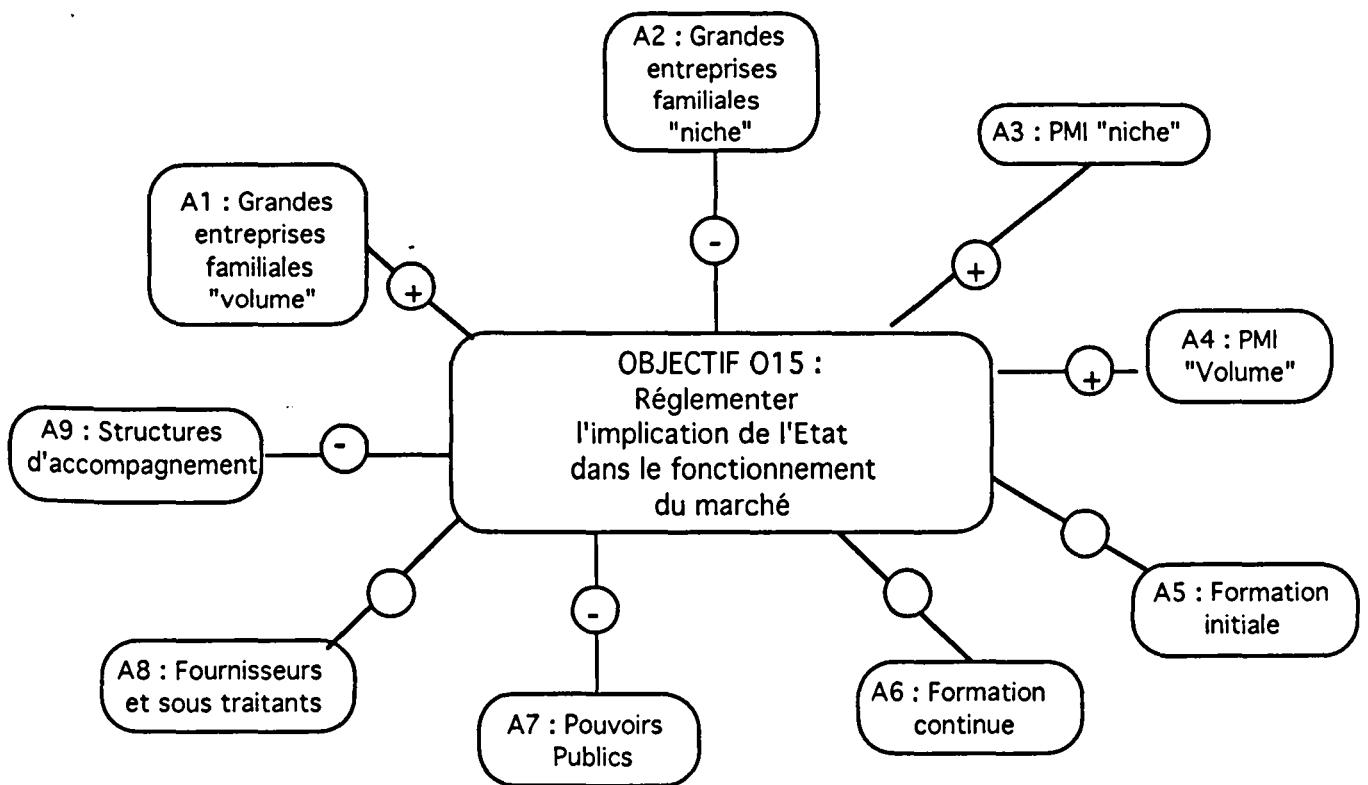
- (+) Favorable à l'objectif
- (-) Défavorable à l'objectif
- ( ) Neutre vis à vis de l'objectif



- ⊕ Favorable à l'objectif
- ⊖ Défavorable à l'objectif
- Neutre vis à vis de l'objectif



- ⊕ Favorable à l'objectif
- ⊖ Défavorable à l'objectif
- Neutre vis à vis de l'objectif



- ⊕ Favorable à l'objectif
- ⊖ Défavorable à l'objectif
- Neutre vis à vis de l'objectif

**ANNEXE 5 : ÉLÉVATION EN PUISSANCES DE LA MATRICE  
MICMAC**



37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	T					
				1		1			1																									5				
	1			1		1																												10				
			1	1																															7			
				1		1																													8			
1	1		1	1		1						1				1						1		1										7				
1	1			1		1																	1	1										31				
1				1		1							1				1						1	1										13				
1	1			1		1											1						1	1										22				
1	1			1		1							1				1						1	1	1									23				
1	1			1		1							1				1						1	1	1									21				
1			1	1		1							1				1						1	1	1									26				
1				1		1																	1	1											18			
1				1		1											1						1	1											22			
			1	1								1	1										1					1							20			
																																				2		
												1	1										1	1	1	1		1							14			
1	1																						1												6			
1			1			1	1																	1	1										15			
1				1		1																			1	1									16			
1			1			1																		1											19			
													1															1								2		
																																				8		
																																				2		
																																				11		
1																																				8		
1																																				23		
																																					12	
1																																					19	
1	1	1	1	1	1																															18		
1																																					11	
1																																					5	
1	1	1	1	1	1																															27		
1	1	1	1	1	1	1																														19		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																											28		
																																					27	
																																					25	
																																					12	
1																																					23	
1																																					24	
1																																					17	
																																					9	
																																					19	
1																																					12	
																																					10	
																																					14	
																																						13
																																						1
																																						12
																																						6
																																						18
																																						6
																																						6
1																																					25	
																																						20
																																						11
																																						2
																																						10
																																						14
																																						16
1																																					19	
1																																						14
																																						12
																																						11
																																						9
																																						4
																																						4
																																						3
																																						3
																																						10
21	17	12	15	15	10	11	11	15	5	0	0	24	20	9	0	7	20	13	11	10	9	12	13	17	15	10	14	2	3	15	0	10						

matrice au carré	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	
1	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
2	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38			
3	3	5	7	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38							
4	4	6	10	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38												
5	5	7	12	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																
6	6	9	15	22	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																					
7	7	11	18	26	30	31	32	33	34	35	36	37	38																										
8	8	14	23	32	35	36	37	38																															
9	9	17	26	34	37	38																																	
10	10	20	29	36	38																																		
11	11	23	32	38																																			
12	12	26	34	38																																			
13	13	29	36	38																																			
14	14	32	38																																				
15	15	35	38																																				
16	16	38																																					
17	17	38																																					
18	18	38																																					
19	19	38																																					
20	20	38																																					
21	21	38																																					
22	22	38																																					
23	23	38																																					
24	24	38																																					
25	25	38																																					
26	26	38																																					
27	27	38																																					
28	28	38																																					
29	29	38																																					
30	30	38																																					
31	31	38																																					
32	32	38																																					
33	33	38																																					
34	34	38																																					
35	35	38																																					
36	36	38																																					
37	37	38																																					
38	38	38																																					
T	145	156	410	189	313	186	135	167	253	192	230	153	343	223	321	267	198	211	202	240	308	148	120	112	197	347	308	369	338	353	232	59	361	136	320	478	345	276	



metre au cube		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38		
2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50	52	54	56	58	60	62	64	66	68	70	72	74	76	78	80
3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	48	51	54	57	60	63	66	69	72	75	78	81	84	87	90	93	96	99	102	105	108	111	114	117	
4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48	52	56	60	64	68	72	76	80	84	88	92	96	100	104	108	112	116	120	124	128	132	136	140	144	148	152	156	
5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	155	160	165	170	175	180	185	190		
6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60	66	72	78	84	90	96	102	108	114	120	126	132	138	144	150	156	162	168	174	180	186	192	198	204	210	216	222	228		
7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70	77	84	91	98	105	112	119	126	133	140	147	154	161	168	175	182	189	196	203	210	217	224	231	238	245	252	259	266		
8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80	88	96	104	112	120	128	136	144	152	160	168	176	184	192	200	208	216	224	232	240	248	256	264	272	280	288	296	304		
9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90	99	108	117	126	135	144	153	162	171	180	189	198	207	216	225	234	243	252	261	270	279	288	297	306	315	324	333	342		
10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	210	220	230	240	250	260	270	280	290	300	310	320	330	340	350	360	370	380		
11	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	121	132	143	154	165	176	187	198	209	220	231	242	253	264	275	286	297	308	319	330	341	352	363	374	385	396	407	418		
12	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	156	168	180	192	204	216	228	240	252	264	276	288	300	312	324	336	348	360	372	384	396	408	420	432	444	456	468	
13	13	26	39	52	65	78	91	104	117	130	143	156	169	182	195	208	221	234	247	260	273	286	299	312	325	338	351	364	377	390	403	416	429	442	455	468	481	494		
14	14	28	42	56	70	84	98	112	126	140	154	168	182	196	210	224	238	252	266	280	294	308	322	336	350	364	378	392	406	420	434	448	462	476	490	504	518	532		
15	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150	165	180	195	210	225	240	255	270	285	300	315	330	345	360	375	390	405	420	435	450	465	480	495	510	525	540	555	570		
16	16	32	48	64	80	96	112	128	144	160	176	192	208	224	240	256	272	288	304	320	336	352	368	384	400	416	432	448	464	480	496	512	528	544	560	576	592	608		
17	17	34	51	68	85	102	119	136	153	170	187	204	221	238	255	272	289	306	323	340	357	374	391	408	425	442	459	476	493	510	527	544	561	578	595	612	629	646		
18	18	36	54	72	90	108	126	144	162	180	198	216	234	252	270	288	306	324	342	360	378	396	414	432	450	468	486	504	522	540	558	576	594	612	630	648	666	684		
19	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	209	228	247	266	285	304	323	342	361	380	399	418	437	456	475	494	513	532	551	570	589	608	627	646	665	684	703	722		
20	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200	220	240	260	280	300	320	340	360	380	400	420	440	460	480	500	520	540	560	580	600	620	640	660	680	700	720	740	760		
21	21	42	63	84	105	126	147	168	189	210	231	252	273	294	315	336	357	378	399	420	441	462	483	504	525	546	567	588	609	630	651	672	693	714	735	756	777	798		
22	22	44	66	88	110	132	154	176	198	220	242	264	286	308	330	352	374	396	418	440	462	484	506	528	550	572	594	616	638	660	682	704	726	748	770	792	814	836		
23	23	46	69	92	115	138	161	184	207	230	253	276	299	322	345	368	391	414	437	460	483	506	529	552	575	598	621	644	667	690	713	736	759	782	805	828	851	874		
24	24	48	72	96	120	144	168	192	216	240	264	288	312	336	360	384	408	432	456	480	504	528	552	576	600	624	648	672	696	720	744	768	792	816	840	864	888	912		
25	25	50	75	100	125	150	175	200	225	250	275	300	325	350	375	400	425	450	475	500	525	550	575	600	625	650	675	700	725	750	775	800	825	850	875	900	925	950		
26	26	52	78	104	130	156	182	208	234	260	286	312	338	364	390	416	442	468	494	520	546	572	598	624	650	676	702	728	754	780	806	832	858	884	910	936	962	988		
27	27	54	81	108	135	162	189	216	243	270	297	324	351	378	405	432	459	486	513	540	567	594	621	648	675	702	729	756	783	810	837	864	891	918	945	972	999	1026		
28	28	56	84	112	140	168	196	224	252	280	308	336	364	392	420	448	476	504	532	560	588	616	644	672	700	728	756	784	812	840	868	896	924	952	980	1008	1036	1064		
29	29	58	87	116	145	174	203	232	261	290	319	348	377	406	435	464	493	522	551	580	609	638	667	696	725	754	783	812	841	870	899	928	957	986	1015	1044	1073			
30	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300	330	360	390	420	450	480	510	540	570	600	630	660	690	720	750	780	810	840	870	900	930	960	990	1020	1050	1080	1110			
31	31	62	93	124	155	186	217	248	279	310	341	372	403	434	465	496	527	558	589	620	651	682	713	744	775	806	837	868	899	930	961	992	1023	1054	1085	1116	1147			
32	32	64	96	128	160	192	224	256	288	320	352	384	416	448	480	512	544	576	608	640	672	704	736	768	800	832	864	896	928	960	992	1024	1056	1088	1120	1152	1184			
33	33	66	99	132	165	198	231	264	297	330	363	396	429	462	495	528	561	594	627	660	693	726	759	792	825	858	891	924	957	990	1023	1056	1089	1122	1155	1188	1221			
34	34	68	102	136	170	204	238	272	306	340	374	408	442	476	510	544	578	612	646	680	714	748	782	816	850	884	918	952	986	1020	1054	1088	1122	1156	1190	1224	1258			
35	35	70	105	140	175	210	245	280	315	350	385	420	455	490	525	560	595	630	665	700	735	770	805	840	875	910	945	980	1015	1050	1085	1120	1155	1190	1225	1260	1295			
36	36	72	108	144	180	216	252	288	324	360	396	432	468	504	540	576	612	648	684	720	756	792	828	864	900	936	972	1008	1044	1080	1116	1152	1188	1224	1260	1296	1332			
37	37	74	111	146	183	220	257	294	331	368	405	442	479	516	553	590	627	664	701	738	775	812	849	886	923	960	997	1034	1071	1108	1145	1182	1219	1256	1293	1330	1367			
38	38	76	114	150	187	224	261	298	335	372	409	446	483	520	557	594	631	668	705	742	779	816	853	890	927	964	1001	1038	1075	1112	1149	1186	1223	1260	1297	1334	1371			
39	39	78	117	154	191	228	265	302	339	376	413	450	487	524	561	598	635	672	709	746	783	820	857	894	931	968	1005	1042	1079	1116	1153	1190	1227	1264	1301	1338	1375			
40	40	80	1																																					



secteur primaire d		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	
1	Ligne interurbaine	193	192	968	276	434	273	179	230	368	267	312	196	483	302	445	419	294	320	291	368	567	229	175	139	244	478	464	532	510	482	419	71	527	175	464	663	487	
2	La famille	321	309	861	378	642	363	303	333	473	379	478	299	664	432	657	547	360	411	400	468	801	281	262	237	374	724	664	780	741	733	594	119	802	285	651	1012	718	
3	Médicaments de pharmacie	268	303	826	369	656	413	268	320	539	399	477	276	729	412	695	582	413	473	453	551	863	321	275	193	377	709	726	815	767	769	638	117	806	263	666	1029	726	
4	Café, foin	362	354	1021	473	769	497	329	407	602	459	605	388	867	533	819	672	479	507	505	574	921	369	323	276	476	439	665	716	934	794	821	747	138	863	345	776	1120	874
5	Revenu moyen	232	224	636	298	490	297	213	286	398	298	397	249	559	348	536	429	302	356	398	398	540	249	201	176	274	274	652	451	581	534	432	86	535	214	510	710	529	
6	Stratégie de gestion	1138	1105	3110	1482	2378	1442	1030	1286	1902	1435	1812	1166	2677	1666	2496	2127	1521	1699	1597	1894	2962	1175	1001	695	1401	2711	2446	2694	2629	2730	2200	418	2849	1066	2486	3704	2679	
7	Flexibilité managériale	503	503	1409	650	1033	653	455	351	507	679	798	486	1221	725	1102	962	694	787	731	859	1387	544	426	336	613	1204	1144	1304	1254	1255	1038	204	1306	462	1142	1699	1217	
8	Intégration	812	759	2130	1014	1621	884	738	880	1252	977	1268	792	1783	1143	1756	1443	1019	1136	1081	1280	2029	779	728	597	985	1799	2042	1841	2004	1986	277	2090	727	1636	2696	1849		
9	Stratégie Marketing	856	874	2496	1236	1964	1221	828	1054	1638	1276	1424	901	2113	1375	1984	1544	1335	1493	1332	1610	2551	1075	819	627	1106	2206	2073	2364	2180	2112	1862	339	2375	792	2095	3035	2134	
10	Stratégie commerciale	648	713	1989	979	1600	1029	657	845	1330	1032	1127	713	1763	1083	1585	1481	1087	1229	1086	1254	2111	843	688	483	895	1757	1709	1947	1757	1798	1517	270	1444	603	1649	2414	1700	
11	Produits	867	819	2210	1037	1697	961	789	942	1277	997	1374	889	1845	1228	1830	1407	1021	1114	1116	1282	2058	782	732	684	1022	1978	1734	2061	1864	2004	1638	302	2811	771	1718	2882	1915	
12	Capacité de Production	668	596	1727	748	1277	744	562	711	1007	749	985	652	1417	860	1362	1076	767	849	861	939	1482	699	482	742	1433	1236	1536	1374	1423	261	212	1445	603	318	972	1460		
13	Flexibilité de la prod.	891	840	2372	1067	1788	1060	806	1013	1445	1098	1398	919	1983	1274	1911	1562	1083	1221	1172	1363	2200	873	723	680	1067	2068	1819	2148	1977	2076	1734	305	2093	803	1864	2821	2022	
14	Automatisation	622	575	1538	711	1170	673	542	663	868	679	648	1296	856	1293	960	746	704	784	887	1373	537	494	507	718	1365	1153	1424	1234	1362	1135	201	1337	960	1193	1803	1025		
15	Défini	73	103	260	118	217	134	88	100	188	144	130	85	228	130	200	185	136	163	148	175	281	106	78	49	109	216	213	240	224	234	194	42	244	68	202	300	215	
16	Passages Commerciaux	493	498	1471	720	1130	731	462	613	960	756	794	511	1264	776	1141	1062	777	898	772	956	1437	614	448	338	638	1260	1195	1360	1265	1250	1066	181	1368	496	1278	1764	1227	
17	Chariots des magasins	127	144	380	196	300	188	121	167	245	188	231	152	342	221	305	268	206	212	209	245	370	195	116	112	164	327	279	308	293	314	276	55	331	121	306	423	319	
18	Managers de ventes	576	572	1602	756	1211	756	526	675	996	761	910	602	1368	835	1277	1056	787	862	828	970	1498	582	494	443	698	1367	1250	1450	1329	1363	1183	203	1434	513	1260	1981	1351	
19	Flexibilité des produits	303	593	1605	734	1232	721	573	713	1007	766	962	646	1363	866	1329	1047	775	854	847	950	1501	533	493	447	677	1300	1204	1451	1341	1383	1234	225	1384	535	1247	1865	1352	
20	Diversification produit	633	672	1869	944	1433	945	626	814	1250	973	1058	630	1663	1044	1515	1402	1027	1114	1015	1236	1935	793	615	1075	1236	1598	1796	1657	1643	1433	269	1781	590	1561	2298	1641		
21	Innovation produit	754	705	1953	935	1498	877	664	861	1201	904	1189	792	1678	1078	1612	1308	972	1033	1011	1159	1759	727	610	562	863	1272	1468	1799	1610	1707	1477	257	1701	691	1595	2310	1700	
22	Valeur ajoutée	36	31	103	54	85	58	31	50	63	52	71	44	92	65	90	74	66	71	57	75	98	49	33	35	52	98	79	106	84	91	84	14	93	39	91	124	90	
23	Qualification	265	341	683	290	475	269	240	262	369	263	407	259	542	350	541	401	282	304	316	352	585	208	225	202	326	599	521	628	546	807	496	587	230	498	777	967		
24	Managers d'achat	24	25	55	29	43	30	26	42	32	31	16	61	35	51	51	51	27	39	45	50	97	20	30	17	34	66	80	90	58	15	76	116	53	94	58	59		
25	Conditions de travail	253	223	627	297	477	289	221	261	372	282	369	295	536	354	512	490	370	340	336	393	648	238	218	182	316	600	568	609	563	613	464	98	631	216	527	871	859	
26	Flexibilité des services	376	329	936	421	1011	406	320	375	533	421	547	357	779	484	769	577	419	474	478	528	825	333	280	276	424	814	728	868	750	833	683	124	629	326	726	1124	804	
27	Rôle de la structure interne	794	808	2192	1026	1738	1061	774	880	1372	1062	1242	760	1903	1186	1745	1553	1149	1209	1197	1478	2386	846	767	560	1025	1992	1920	2141	2005	2027	1650	327	2202	633	1807	2737	1903	
28	Produits	497	479	1322	615	989	576	456	542	777	596	772	497	1104	705	1042	852	607	649	680	734	1189	462	420	355	574	1123	967	1207	1074	1123	995	180	1171	436	998	1500	1179	
29	Initiative collective	718	677	1873	895	1470	876	666	790	1183	911	1132	712	1658	1031	1549	1296	943	1073	1030	1192	1834	716	651	518	897	1767	1607	1837	1645	1804	1463	279	813	626	1958	2584	1624	
30	Communications internes	633	598	1636	764	1259	743	536	632	995	767	960	628	1368	908	1324	1078	753	863	834	971	1622	582	566	464	761	1478	1377	1560	1435	1520	1222	228	1546	544	1297	2040	1437	
31	Barrières à l'entrée externe	496	475	1293	625	1004	581	457	505	754	594	768	474	1080	700	1027	846	615	671	670	798	1253	449	447	367	611	1153	1070	1242	1123	1190	960	156	1241	441	1020	1569	1123	
32	Collectivités locales	233	231	624	277	470	262	204	215	339	263	323	198	481	296	476	395	271	296	303	347	551	209	197	153	293	519	495	586	518	954	427	85	574	211	467	734	538	
33	Rôle des organismes prof.	878	885	2463	1194	1914	1184	801	1008	1541	1215	1370	867	2115	1310	1951	1322	1294	1420	1309	1500	2490	964	808	636	1126	2174	2040	2322	2151	2191	1787	329	2331	779	2017	2991	2100	
34	Travail à temps	573	642	1722	839	1359	831	614	748	1063	834	1027	665	1521	931	1463	1172	859	958	934	1066	1634	652	579	484	791	1958	1430	1614	1503	1600	1317	244	1657	582	1421	2197	1850	
35	Connaissances	920	887	2494	1217	1890	1126	838	1056	1524	1188	1458	950	2145	1347	2034	1707	1247	1398	1271	1515	2378	945	789	689	1140	2136	1974	2302	2115	2213	1832	325	2256	838	2007	3006	2130	
36	Marketing	899	895	2531	1251	1971	1126	865	1009	1956	1234	1438	980	217	1373	1983	1835	1293	1429	1281	1585	2566	991	863	651	1193	2285	2174	2434	2216	2345	1894	344	2490	806	2087	3136	2070	
37	Spécialisation	947	942	2506	1260	1922	1127	866	1022	1466	1105	1472	965	2096	1336	2015	1																						

38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000

matrix	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36			
1	3051	3127	9474	6873	6793	4139	2922	3599	5900	5028	4991	3153	8270	4735	7747	6980	5175	4910	4532	6162	9319	3430	2902	2250	3666	7653	7040	8260	7505	6086	1222	9000	2811	7819	11280	7527	6737		
2	4613	4606	13749	4878	9663	5729	4362	5119	7750	7197	7216	4537	11903	6780	11249	9322	7261	6573	6399	8730	13277	4733	4186	3344	5691	11194	10178	11909	10605	11608	5345	1804	13016	4105	11236	16399	10837	9843	
3	4634	4703	14272	7287	10197	6199	4436	5303	8122	7508	7463	4633	12349	7075	11643	10386	7171	7268	6733	9169	14060	5099	4435	3366	6055	11536	10707	12597	11472	11965	9685	1817	13756	4227	11747	17067	11798	10158	
4	5663	6334	16240	6411	11543	6921	5153	6236	9195	8459	8862	5661	14189	8203	13669	11571	8734	8125	7666	10405	15056	5736	4981	4146	6096	13374	11934	14115	12866	13625	11115	2013	15333	5005	13476	19492	12949	11503	
5	17394	17190	51862	26289	26560	21980	16277	19819	25247	26328	27141	17704	49561	26665	42672	36762	52609	24400	33032	49053	18196	15737	12900	24030	37921	45042	40785	42958	62394	6540	48814	15839	42462	61339	41308	28573			
6	7750	7828	23566	11679	16834	10117	7377	8951	13095	12046	12562	7832	20472	11701	15307	16891	11963	11205	15136	18745	22429	24394	12407	11048	9673	15396	29134	26390	31376	28516	29888	24537	4567	23691	10747	29092	42294	26681	25236
7	12169	11918	35681	17830	25447	15099	11334	13517	20194	18315	19180	12117	30688	17831	25086	25309	18728	17519	15145	22429	24394	12407	11048	9673	15396	29134	26390	31376	28516	29888	24537	4567	23691	10747	29092	42294	26681	25236	
8	13887	14098	42798	21769	30663	19504	13168	16136	24642	22478	22562	14376	37228	21306	34086	36661	22324	21896	20304	27542	41652	14267	12849	10196	31468	31468	31468	31468	31468	31468	31468	31468	31468	31468	31468	31468	31468	31468	31468
9	11161	11233	34684	17826	24847	15146	10566	12995	20007	18237	18190	11412	30030	17223	26123	25287	19379	17638	16396	22309	39300	12648	10546	8160	14655	29005	25995	30268	27471	28609	23603	4349	32836	10344	26669	40819	27488	24447	
10	12700	12244	36983	18534	26386	15136	11634	13826	20380	18735	19986	12683	31828	17223	26123	25287	19379	17638	16396	22309	39300	12648	10546	8160	14655	29005	25995	30268	27471	28609	23603	4349	32836	10344	26669	40819	27488	24447	
11	9346	9106	27431	13802	19299	11294	8713	10565	15286	14175	14813	9519	23746	13717	22767	19200	14340	13353	12793	17225	25387	9434	8315	7005	11573	22196	19693	23611	21451	22732	18636	3431	25645	8467	22268	32592	21334	19269	
12	13246	12917	36968	19685	27577	16337	12221	14801	21777	19956	20659	13264	33653	19624	30714	27242	20621	19537	18321	24536	36902	15234	11783	9801	16394	31410	26142	33682	30551	32322	26582	4907	36176	11982	21665	45946	3134	27443	
13	8632	8387	25485	12681	17866	10470	8058	9637	13962	12630	13679	8988	21891	12638	21030	17662	13276	12090	11712	15795	22740	8707	7686	6703	10839	20641	18160	21917	19392	21047	17210	3157	23369	7999	20655	29643	20266	17700	
14	1415	1445	4491	2374	3234	1996	1326	1695	2611	2428	2317	1408	3869	2251	3604	3357	2510	2349	2108	2943	4545	1678	1379	1051	1919	3637	3416	3939	3589	3717	2971	542	4410	1302	5917	5412	3202	3227	
15	7919	8130	24785	12609	17718	10729	7575	9381	14369	13177	12969	8242	21493	12357	20122	17975	13473	12790	11745	15965	24254	8940	7408	5818	10227	19779	17181	21348	19476	20181	16778	3126	23311	7321	20332	29132	19562	17587	
16	2113	2098	6409	3267	4613	2798	1947	2447	3649	3262	3482	2177	5968	3271	5264	4616	3566	3278	3005	4146	7117	2334	1905	1664	2767	5210	4860	5579	5006	5236	4300	770	6035	1974	3331	7562	5036	4469	
17	8798	8737	26436	13372	18826	11298	8218	10089	15004	13745	14113	8969	22824	13212	21650	18826	14153	13232	12426	16802	25460	9399	8018	6540	11190	21397	19398	22939	20885	21902	17947	3306	24861	8036	21587	31328	21039	18608	
18	9077	8753	26739	13181	18895	11292	8291	10186	14914	13742	14299	9154	23137	13237	22078	18958	14196	13162	12509	16317	25278	9418	8055	6732	11280	21505	19374	23013	20811	22074	18186	3316	24869	8256	21865	31679	21251	18754	
19	10476	10633	32508	16789	22193	14079	9925	12304	18708	17144	17068	10776	26290	16188	26566	23698	17197	16851	15408	21096	31743	11741	9652	7681	13519	26090	23919	28114	25584	26668	27471	4069	3040	9644	26584	26344	25589	23005	
20	11062	10709	32504	16789	22193	13694	10150	12456	18891	16666	17576	11277	28142	16126	26952	22792	17192	15955	15188	20511	30768	11265	9804	8310	13653	23916	23916	23916	23916	23916	23916	23916	23916	23916	23916	23916	23916	23916	23916
21	587	586	1819	904	1367	768	556	710	1031	819	1071	646	1588	1004	1490	1304	973	904	639	1123	1712	685	617	533	829	1537	1353	1643	1411	1462	1246	1222	568	1474	2076	951	1138		
22	3793	3638	10688	5365	8071	4398	3447	4042	5986	5379	5894	3719	9361	8796	9740	8426	6996	4964	8560	11211	454	471	338	619	819	1087	1028	1231	1017	1062	858	175	1272	376	1023	1475	1028	862	
23	24	414	1124	585	894	546	382	405	687	613	680	567	1070	629	987	657	644	580	781	1211	454	471	338	619	819	1087	1028	1231	1017	1062	858	175	1272	376	1023	1475	1028	862	
24	3678	3642	10878	5200	7852	4562	3456	4011	6066	5479	5829	3629	9363	8796	9740	8426	6996	4964	8560	11211	454	471	338	619	819	1087	1028	1231	1017	1062	858	175	1272	376	1023	1475	1028	862	
25	5215	5064	15184	7488	10813	6346	4845	5828	8472	7637	8295	5221	13063	7259	12471	10663	7689	7347	7046	9382	14151	5218	4710	3222	6565	12429	11543	13269	12004	12735	10244	1911	1416	1776	12761	17953	16859	7000	
26	12517	12619	38201	19268	27138	16369	11852	14097	21740	19882	19994	12496	33014	18930	30886	27438	20467	19136	19842	24291	31161	16595	11696	9126	16320	31021	28351	33472	30226	31751	25797	4901	26233	14131	31420	45101	30291	26995	
27	7318	7016	21372	10531	15126	8696	6736	8165	11925	11081	11553	7305	18620	10660	17030	15062	11287	10542	9982	13769	15687	20369	7448	5580	5442	9120	17473	15178	18514	16325	17861	15292	2677	2020	6575	17598	25699	17001	15143
28	10970	10800	32657	16353	23362	13871	10187	12083	18000	16677	17374	10957	26124	16176	26582	23095	17329	16153	15243	20453	31208	11480	9969	8082	13973	26559	29440	29598	25776	27158	22070	4133	30623	10074	26711	38447	22148	22904	
29	9449	9236	27847	13523	19823	11645	8740	10365	15457	14131	14881	9363	23995	13752	20936	14621	13503	12267	10430	26442	36239	8624	6324	6994	11994	22708	20640	24320	22392	23396	18966	3593	26129	16216	22649	32854			

39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
4618	5245	3754	3345	3632	3699	5140	1251	0	0	8945	9575	3703	0	1998	7329	5389	4367	2931	3107	5468	4466	6570	5190	3992	4815	4330	1032	8256	0	4033	333835
7062	7484	5596	5007	5608	5599	5140	1882	0	0	12761	7815	5293	0	2724	10056	7580	6402	4481	4276	7115	6165	9046	7230	5779	6631	6635	1563	7748	0	6019	480025
7062	7896	5544	5050	5839	5624	7773	1908	0	0	13492	8215	5581	0	2867	11043	8095	6898	4507	4736	8192	6534	9776	7736	6036	7176	713	1706	8144	0	6158	502553
8048	8872	6789	5789	6530	6633	8914	2203	0	0	14943	9513	6200	0	3398	12598	9129	7292	5166	5398	9072	7330	10720	8901	6780	7793	740	1762	8605	0	6814	569883
5105	5636	4410	3673	4215	4732	5722	1429	0	0	9663	6182	3887	0	2726	8157	5914	4608	3246	3484	5867	4719	8921	5435	4338	5038	480	1110	5957	0	4322	366339
2941	2848	2178	1842	2102	2102	2836	7005	0	0	4794	3025	1987	0	10258	39849	28273	23610	16405	17061	29039	23981	34626	27503	21685	25186	2362	5779	28822	0	22178	28409
11574	12569	9391	8343	9239	9689	12693	3197	0	0	22067	13630	9128	0	4843	18179	13295	10884	7322	7756	13071	10819	16044	12761	9863	11673	1113	2671	13199	0	10167	827022
18019	18747	14635	12568	14629	14616	19196	4390	0	0	42008	20726	12101	0	7205	27253	19675	16646	11711	11765	19662	16312	23593	19198	15100	17412	1657	4086	20217	0	15706	11406
20647	23466	17063	14840	17278	17215	22536	5680	0	0	48026	26128	16461	0	8978	32843	24061	19928	13788	14062	24458	20021	28436	23417	19324	21364	1966	4780	27655	0	18320	11406
18747	19013	13642	11957	14007	13688	18486	4515	0	0	32593	20276	13450	0	7254	26556	19543	15777	10805	11484	20176	16262	24046	18024	14543	17489	1612	3895	19252	0	14787	11406
18369	20105	15355	13399	15089	14988	20352	5042	0	0	33748	21189	13721	0	7377	28159	20176	16764	11607	12111	20176	16277	20850	18008	15448	17397	1632	4104	20387	0	15862	11406
13644	14772	11414	9956	11146	11260	15210	3781	0	0	25017	15865	10243	0	5570	21086	15208	12383	8636	8966	15012	12194	17828	14451	11320	13048	1208	2964	14847	0	11566	953361
19239	21192	16081	14055	15800	15869	21561	5263	0	0	35722	22567	14562	0	7948	29911	21615	17549	12287	12745	21491	17568	26644	20441	16288	18632	1891	4267	21440	0	16652	11406
12654	13727	10765	9221	10349	10236	14006	3486	0	0	22971	14630	9277	0	5126	19306	13761	11340	8190	8336	13720	11119	18218	12904	10517	11772	1111	2736	13743	0	10795	897815
2111	2485	1707	1510	1758	1785	2308	593	0	0	4293	2589	1843	0	904	5614	2612	2034	1362	1514	2661	2097	3149	2473	1856	2297	228	515	2508	0	1864	158245
11056	13456	9782	8959	9941	9972	13211	3274	0	0	23190	14562	9562	0	5266	19038	14029	11201	7568	8077	14257	11728	17298	13685	10234	12511	1106	2717	16552	0	10529	866392
8925	9527	2636	2202	2544	2563	3372	870	0	0	5934	3772	2447	0	1364	4959	3629	2800	1948	2165	3650	2962	4330	3393	2637	3103	288	686	3382	0	2642	224067
12911	14428	10788	9405	10776	10751	14366	3557	0	0	24430	15379	10025	0	5470	20328	14765	12004	8287	8725	14822	12125	17764	14069	11010	12900	1194	2924	14486	0	11232	923440
13119	14463	11109	9522	10739	10884	14666	3562	0	0	24473	15489	10130	0	5478	20579	14863	11953	8276	8802	14731	11946	17450	13896	11122	12785	1190	2960	14426	0	11243	928512
15703	17823	12915	11237	13095	13077	17412	4226	0	0	30423	19052	12687	0	6804	25088	18460	14753	9946	10706	18718	15206	22384	17745	12569	16280	1447	3583	17805	0	13784	11406
16027	17672	13591	11616	13110	13162	17834	4379	0	0	29622	18930	12090	0	6689	24987	17975	14903	10176	10678	17883	14613	21263	16915	13449	15474	1380	3469	17512	0	13707	11406
898	1053	762	618	740	730	882	233	0	0	1649	1093	856	0	401	1361	967	791	563	671	994	800	1227	988	744	877	75	184	936	0	763	63649
5422	5908	4527	3974	4389	4373	6000	1474	0	0	9719	6153	3907	0	2102	8107	5729	4930	3611	3997	5721	4707	6856	5900	4524	5027	506	1224	6036	0	4680	373014
632	719	636	446	625	516	636	154	0	0	1191	568	467	0	2169	931	677	617	408	498	699	540	832	669	567	641	67	183	794	0	578	44605
5430	6040	4406	3834	4406	4386	5864	1462	0	0	9885	6202	3937	0	2169	8738	5946	5008	3547	3621	5961	4912	7288	5819	4959	5224	496	1267	6196	0	4829	378132
7541	8025	6321	5649	6212	6231	8440	2079	0	0	13773	8750	5560	0	3051	11508	8036	6964	4907	5072	6782	8824	7936	5321	7132	691	1683	8376	0	6563	528400	
18704	20983	15091	13417	15548	15315	20579	5114	0	0	26712	21962	14657	0	7713	29052	21111	17700	12189	12624	21883	17436	25329	20640	18074	18877	1895	4442	21988	0	16576	11406
10563	11685	8907	7681	8569	8713	11677	2893	0	0	19647	12688	8188	0	4326	16472	11907	9641	6808	7088	11820	9222	13904	11057	8523	10204	978	2334	11707	0	9044	746257
16111	17842	13216	11547	12269	13119	17798	4396	0	0	30117	18825	12195	0	6603	24954	17902	14891	10460	10673	18159	14720	21758	17253	13755	15757	1552	3761	16272	0	14051	11406
19371	15273	11308	10046	11412	11342	15337	3763	0	0	25624	15628	10425	0	5525	21120	12827	8971	5222	5320	12404	18236	14627	11763	13332	1313	3212	1871	0	12109	963951	
10948	12070	8869	7822	8936	8852	11943	2997	0	0	20238	12572	8267	0	4332	16642	11954	10177	7096	7280	12106	9756	14445	11521	9192	10518	1102	2530	12309	0	9507	763823
5095	5638	3972	3627	4073	4060	5455	1373	0	0	9198	5664	3768	0	9198	5664	3768	0	9198	5664	3768	0	9198	5664	3768	0	9198	5664	3768	0	9198	5664
20306	22691	16641	14685	16916	16843	22470	5601	0	0	39002	24248	16022	0	8621	31907	23273	19135	13157	13690	23747	19270	28226	22629	17440	20694	1962	4636	23236	0	12795	11406
14821	16343	12159	10680	12631	12716	16228	3989	0	0	27377	17173	11197	0	6041	22704	16391	13687	9452	9791	16488	13492	19864	15860	12411	14368	1332	3292	14689	0	12605	11406
20481	22884	17091	14874	16308	16309	22753	5603	0	0	30427	24256	15712	0	8590	31888	23102	18910	13188	13680	23220	19043	27904	22182	17406	20201	1838	4575	22923	0	17898	11406
21145	23814	17148	15241	17574	17310	23271	5769	0	0	40172	24983	16358	0	8824	32798	23660	19874	13834	14147	24507	19987	29512	23577	18125	21290	2066	4933	24364	0	19823	21406
20796	22811	17115	15062	17062	16910	22944	5661	0	0	38948	24015	15655	0	8260	31902	22949	19079	13602	13822	23026	18818	27267	21703	17502	19910	1945	4769	23305	0	17914	11406
9691	10683	7992	6994	7826	7926	10639	2643	0	0	18069	11240	7518	0	3834	15057	10396	8807	6151	6498	10906	8698	12774	10140	8167	9409	903	2151	10777	0	8285	681789
15294	21561	15811	13944	16014	15834	21386	5291	0	0	36461	22722	14878	0	8015	30098	21805	17976	12513	12989	22094	17953	26445	21100	16337	19206	1808	4481	22859	0	16382	11406
16746	18317	14104	12226	13765	13620	18675	4966	0	0	30378	19269	12214	0	6723	25465	18146	15161	10673	11049	18145	14763	21525	17174	13983	15662	1493	3674	18439	0	14414	11406
15633	17458	13084	11459	13039	12964	17461	4347	0	0	29617	18454	12043	0	6514	24495	17735	14531	10771	10541	17852	14463	21209	16903	13385	15410	1456	3696	17778	0	13796	11406
7844	8755																														

matrix	passage	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	49658	51895	14291	64598	112285	67214	48209	59668	92677	69360	79529	51660	122133	77681	113326	101778	70668	80532	73978	87923	139660	55621	44360	35774	62462	126668	112830	171890	120440	128943	106009	19479	125262	14778	114882	146819	121313	98020	74573		
2	72576	75025	209576	32479	161652	96714	70135	89628	132776	75618	114526	74311	174728	111000	162662	104177	100246	118225	125406	200170	88960	64056	51974	90295	126648	162549	187873	173425	182005	152185	26189	190675	65480	16748	148823	174681	141157	108109			
3	74943	78097	214890	97607	168956	100684	73010	108242	139608	104599	119740	77372	183993	116344	170205	105960	105961	120611	111260	33190	21056	83080	67276	52964	94327	186728	170542	196885	181457	190183	158652	29529	200128	67900	172630	265567	182475	148021	112721		
4	86500	89153	244980	110066	191772	113603	83262	102745	157931	118439	137040	89701	200798	116294	194281	175989	151829	118245	135946	126376	149218	237308	93658	75766	63942	107015	211643	191307	204928	171477	181861	136620	300725	75639	176630	269550	206293	16278	120847		
5	95313	57316	157195	70915	123249	73289	35361	66600	101829	76364	88418	57875	162498	87233	125145	110760	76370	87775	81448	96149	152536	60628	48622	40211	68424	130607	122873	143970	131356	137866	116905	21472	144413	50241	126889	186290	130535	107665	62435		
6	274099	262204	776149	351101	609513	361596	264147	329531	501317	377088	435023	260249	664189	421700	616247	516769	369757	380031	474432	401036	67430	75494	290272	241520	194240	673047	610568	714592	691391	684534	575661	160009	717995	242292	627282	922479	639716	532074	607050		
7	129614	128722	354376	160390	278066	165894	120116	148298	229436	172578	197532	128129	302158	192201	280649	251281	174411	194442	182369	216376	346072	136701	110379	86979	195172	306324	279687	320701	298042	312743	262591	48404	328805	112337	264563	421087	300745	242319	185547		
8	189781	196477	535254	242849	413366	243066	182607	224037	343891	259401	300893	138263	456793	290324	425752	356291	261210	294451	273338	237308	530037	206020	168210	136978	280899	469326	429360	439620	473160	397619	371681	73446	40737	173136	426446	638035	459396	367795	28199		
9	226133	235265	641174	284157	400331	300935	216857	269190	418021	313953	356929	232633	548623	348929	508671	375981	261052	330862	394444	656887	249226	199137	161544	262024	950299	905080	936665	538031	564395	475112	87798	594446	263637	516143	761596	544730	399199	334413			
10	180792	188655	519971	237214	408976	244336	193605	264665	382474	201221	457512	299151	426432	384387	268226	303666	263333	333685	531981	206773	171561	141393	240753	477466	439193	526617	461354	489604	407227	75361	627114	133232	439258	651207	37650	28964	37690				
11	195272	200197	548792	247228	429976	254303	188019	250074	370926	544665	302474	201221	457512	299151	426432	384387	268226	303666	531981	206773	171561	141393	240753	477466	439193	526617	461354	489604	407227	75361	627114	133232	439258	651207	37650	28964	37690				
12	145127	149027	400087	183088	320293	190012	139513	172195	263390	187450	229636	149614	348905	211589	625406	407907	198005	226363	511004	349789	186666	158061	123077	104700	173360	344677	31091	572082	457062	534304	4881101	512520	49390	73852	536832	166912	485098	651207	490778		
13	205204	211220	560248	261948	450481	270109	374081	274170	374081	274170	374081	274170	374081	274170	374081	274170	374081	274170	374081	274170	374081	274170	374081	274170	374081	274170	374081	274170	374081	274170	374081	274170	374081	274170	374081	274170	374081	274170	374081		
14	134602	137321	376655	189965	294634	174019	129189	158728	241510	181404	212630	138953	321035	204760	300176	262348	182147	207629	194854	236639	363257	142940	117477	97579	165652	307147	284932	346202	319504	332643	278730	51618	346548	121482	30117	447626	320650	267821	190448		
15	23137	24724	67907	30004	52652	31906	29663	28306	44533	33490	37963	24313	56050	36940	53440	48830	33942	36468	49368	36350	61610	68179	67076	26493	26093	16750	29521	59616	53629	62481	57088	59416	50274	33040	62890	21716	54532	80002	57626	46799	
16	126626	134562	371095	163952	291257	174643	124980	195685	241440	186293	206398	134206	317272	51681	294137	264539	184497	209828	132242	228783	363352	144767	114747	92718	161659	320553	292320	341501	312022	326311	275015	50430	348999	117248	298840	440326	314468	256465	152838		
17	30551	34971	96391	36950	75547	47840	32650	44040	62441	86292	54115	35265	82729	57603	76310	60889	47440	50928	49898	58690	93643	37220	29628	24008	42009	83211	74819	89178	82946	71208	13142	88189	90176	72403	113373	81579	65609	50045			
18	138943	143642	395615	179223	310225	184774	134240	166005	257576	192499	221724	144130	337988	215080	314050	279492	194054	220876	204041	201205	386520	152367	123089	100483	173428	342806	311216	363463	332651	34940	253438	54047	365807	126148	317345	469991	336293	271515	107390		
19	140389	14546	398116	173366	311959	186356	136711	167765	257118	192895	223744	145933	339638	216839	316952	280101	194065	221613	207515	242684	386427	152367	123089	100483	173428	342806	311216	363463	332651	34940	253438	54047	365807	126148	317345	469991	336293	271515	107390		
20	183767	170208	468544	221788	363067	229117	164680	204578	317413	239154	271806	176878	417115	265446	386568	307575	231717	275181	252779	30000	477477	189671	151045	122133	71268	384205	449070	409089	428651	361745	68015	451744	155423	352201	578725	413807	336052	254054			
21	117419	176253	483812	218218	224880	164889	203810	311783	224880	164889	203810	311783	224880	164889	203810	311783	224880	164889	203810	311783	224880	164889	203810	311783	224880	164889	203810	311783	224880	164889	203810	311783	224880	164889	203810	311783	224880	164889	203810		
22	9666	9851	27344	12469	21309	12579	9257	11442	17270	13084	15753	10233	23426	14862	21918	18898	13332	14795	13941	16555	26236	10396	8622	7263	12139	2079	20996	25086	22678	23222	20234	3735	24877	8676	21663	22024	18468	14275			
23	57222	58430	159396	71889	124966	73366	54919	68906	101745	76959	90387	58939	135949	84965	127138	110894	16932	87906	82035	96436	154073	10280	50305	41549	70979	139346	125733	147530	147530	118429	22043	147534	51635	27479	190160	136180	108309	84787			
24	6552	6865	18995	9533	14911	8764	6584	7835	12026	9084	10883	5847	16153	10460	15063	13333	9099	10581	9584	11407	18575	7151	6228	4863	8700	18959	15148	17787	18004	18006	14009	2685	17729	6049	15295	22424	16149	12987	10779		
25	45456	59582	161580	74327	126354	78191	55325	76823	103980	78191	55325	76823	103980	78191	55325	76823	103980	78191	55325	76823	103980	78191	55325	76823	103980	78191	55325	76823	103980	78191	55325	76823	103980	78191	55325	76823	103980	78191	55325	76823	
26	80726	82429	226570	102226	170223	104704	74042	94805	144877	108950	127736	82881	132946	127676	180293	159148	109942	124757	116479	137343	218789	85907	71097	58417	99987	196311	177625	208718	190310	200411	168021	31054	20981	28840	161052	263324	192391	115959	119569		
27	200331	201790	571426	289733	448095	267244	194514	293005	338065	278172	319232	203461	487531	310453	452757	405666	281423	330337	299590	380417	586869	220284	176767	143948	259279	496633	451453	527524	481249	50504	425268	79495	43843	197308	485101	353417	289146	128914			
28	119041	117079	320317	143700	261253	148720	108207	134380	205882	154818	178954	117213	223988	170794	254049	195238	177008	185134	194763	310751	122133	95239	81734	140465	127454	251449	284445	286630	381945	327650	42986	294902	102440	258814	378845	272721	211891	65944			
29	117719	170208	488002	220264	381																																				

40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
84441	60557	52616	62012	63073	62682	19956	0	130351	91640	65152	0	32709	106275	75143	63800	48296	51335	76721	74314	105917	87100	64960	77911	6318	16652	65469	0	64728	5E+06	
121563	87825	76884	89413	91035	119834	29146	0	186436	130947	65407	0	46746	152257	107066	100846	70380	73715	108972	155354	124171	93637	110815	9281	24064	124023	0	93651	7E+06		
127508	90976	79850	93579	94844	124252	30165	0	195906	137430	63290	0	49170	159312	112387	105649	73492	77163	115331	111750	164325	131350	97918	117180	9860	25327	129746	0	98053	6E+06	
144531	105655	91391	108592	108090	142658	34393	0	220774	156739	77295	0	59991	80128	127207	119339	83077	87592	129229	126219	184348	147251	111050	131607	10650	29098	145893	0	110798	9E+06	
92619	67860	56656	68125	69547	91534	22096	0	141601	101051	49759	0	36164	116540	81968	76333	53301	95266	83073	81301	118795	94866	71212	84625	6667	17874	93201	0	70659	6E+06	
456473	33065	29376	36726	34316	451731	109462	0	702566	496382	247301	0	177476	579528	404670	378446	284376	278380	411634	800605	467661	352301	418627	34401	85979	464127	0	351032	3E+07		
207349	150765	131738	153560	156413	205594	419715	0	322030	226550	113769	0	36904	262756	195140	173508	120438	127021	195269	193206	263264	214877	160667	192076	15830	41393	212528	0	180654	1E+07	
315783	128089	131738	22156	27271	313250	56862	0	485418	341291	170863	0	121463	387791	279195	262332	187618	192163	263446	374477	402031	320598	243638	208369	24303	62791	327492	0	243015	2E+07	
378757	273265	237569	27600	262496	179783	89932	0	583614	411033	206594	0	147718	476958	329969	211895	216591	220008	322444	49838	385249	280465	348477	26513	74230	363265	0	285602	2E+07		
307862	230822	192601	226311	238866	300819	75901	0	474423	333614	168123	0	120174	386676	273474	253651	176210	186515	279624	270658	397930	371159	236090	283749	23217	60375	311508	0	239513	2E+07	
324702	237072	206877	239969	242167	321461	78050	0	459457	350422	173114	0	124736	406396	284447	268600	187746	196733	289670	281089	410717	328147	249437	293712	24501	63651	329144	0	248827	2E+07	
241436	176480	153659	178025	181660	238206	57634	0	368483	261400	129266	0	93029	303151	212435	196819	139726	146408	215338	210147	306899	245241	186630	219444	17911	47058	244278	0	185179	1E+07	
342929	248942	217639	252226	257203	338949	82103	0	524260	371033	184514	0	132267	406396	320249	267270	198900	207941	306620	298170	436332	348137	263328	311891	25707	66382	346663	0	262364	2E+07	
224265	163611	142264	163940	167802	220331	53550	0	339407	240654	118065	0	85759	278659	194941	163487	129334	134829	197147	192444	280508	224040	170812	200895	16479	43227	224803	0	170156	1E+07	
40196	28364	24904	29472	29671	38928	9429	0	62226	43663	22045	0	187620	50760	35664	33301	23013	24210	36998	36805	52734	42148	30851	37327	3023	7915	40770	0	31053	2E+06	
219803	157389	137038	160362	163493	214183	51796	0	338632	239592	120372	0	89698	276274	195691	180438	124847	132322	195624	193163	260916	226127	168223	204323	15269	42769	221406	0	167493	1E+07	
56688	41286	35637	41734	42165	56561	13456	0	67245	61946	30663	0	22344	71268	50165	46531	32866	34451	51232	43956	73095	58249	43525	52048	4078	10987	57040	0	43485	3E+06	
237363	163076	147792	172001	174846	230210	59538	0	359011	253366	126421	0	90663	293788	206646	193226	134712	141718	210452	204480	299470	238933	179730	214032	17410	45830	236815	0	175341	1E+07	
235288	171311	148215	172198	172504	232504	56150	0	309369	256178	126159	0	30969	293267	207302	194447	135832	142612	210461	200149	239609	180735	214154	17295	45810	237423	0	180095	1E+07		
288185	207140	180321	211351	214891	281947	68206	0	444139	313050	157316	0	112495	366251	258527	237683	164640	175060	261995	254022	373065	297291	221423	265817	21369	56496	291213	0	220361	2E+07	
295477	208830	181291	210401	214384	282388	68126	0	436263	309720	153156	0	110448	395825	271793	276769	164832	173341	255139	248601	363203	289802	219494	259678	20981	55960	288128	0	218323	2E+07	
16065	11871	10241	11084	11869	15658	3757	0	24672	17599	8531	0	6282	20272	14116	11378	9441	9851	14428	18328	20236	15217	12390	14600	1120	3197	16103	0	12372	9E+06	
94562	69236	60623	69907	70929	90931	22772	0	143968	101841	59102	0	39988	118341	82363	76794	95391	97244	83514	118033	94811	72730	96020	7260	18745	96240	0	72991	6E+06		
11324	7987	7122	8386	8139	11045	2695	0	17354	11991	5993	0	4236	13690	9569	9516	6849	6539	10144	9615	14275	11467	8664	10247	977	2424	11626	0	8893	6E+06	
169871	68689	60732	76317	71395	11045	2371	0	32649	19789	10286	0	35895	119789	80625	78995	55543	59195	85329	82065	120653	95291	73170	95548	7452	18991	97041	0	73897	6E+06	
132752	97779	89534	99841	100314	123796	32022	0	204382	144228	71427	0	51257	157800	117523	110370	77922	81054	119569	118693	134809	102895	121140	100569	25432	126367	8E+06	0	102688	6E+06	
388155	242114	212661	248173	251736	331520	80718	0	520021	364885	183263	0	130842	423759	286700	279641	196038	205107	306468	286489	434193	346722	258611	309882	26030	67044	344025	0	269577	2E+07	
189308	113699	116980	139577	141698	186975	45208	0	289126	204923	101169	0	7910	227043	159178	156888	109564	114683	169071	164912	241188	190838	145604	172102	14041	37044	191646	0	144950	1E+07	
288180	208826	182329	216168	214798	283703	68999	0	440803	310700	154972	0	111106	360881	253422	238158	166713	174527	258139	250121	366754	252908	220834	262273	22033	56673	292284	0	220700	2E+07	
245706	178324	156077	180613	183407	242617	59896	0	375260	264513	131581	0	94122	307298	215168	200560	142891	148835	219197	212511	311263	248712	188638	222676	18883	48960	249608	0	188502	2E+07	
193576	140148	122757	142758	144139	190711	46322	0	298553	208485	103732	0	74212	242088	183619	160621	112848	117321	173244	167944	245862	196726	148911	179831	14839	38775	197452	0	143260	1E+07	
86282	63704	55966	65438	65629	87049	21027	0	136554	94877	47444	0	33785	110436	77378	73694	51798	53801	76267	76795	112465	90057	68144	80519	6891	17768	90564	0	68653	9E+06	
369625	266932	232577	271517	275949	362921	88063	0	569451	400439	200868	0	143949	464710	327895	305247	212612	224549	334747	324176	479399	379689	284197	339753	27932	72776	371114	0	283518	2E+07	
262708	190650	166834	193577	196718	259123	62715	0	403022	284071	141775	0	101298	326280	221979	217618	151963	159462	239695	238029	334806	267259	202198	239924	19631	51529	265947	0	201521	2E+07	
367880	267300	232992	270718	275365	362920	97803	0	564384	398517	198559	0	142493	462577	325153	303964	212033	223436	330637	320822	463781	374601	262955	336012	27498	72219	37327	0	281604	2E+07	
381255	275114	240235	280247	284324	374464	91331	0	587776	412006	207521	0	147773	479388	337862	315636	220072	231672	344879	333159	489302	390230	293154	349893	25799	75959	388170	0	292707	2E+07	
368800	267985	234162	271441	275462	364080	88255	0	582590	397248	197082	0	141610	460959	322873	305452	214408	223151	328696	319877	467735	373969	283128	334462	29074	72958	374374	0	280393	2E+07	
172942	125412	109525	127363	129114	170226	41264	0	264355	187018	92620	0	66651	216253	151666	143318	100180	104801	154809	150895	220937	176594	132877	157310	12928	31041	175000	0	132996	1E+07	
347449	251286	219372	254941	259225	341619	80047	0	530041	375243	187975	0	134193	435735	306438	287387	200890	210701	312462	303705	444080	354421	266618	31301	26540	68436	352449	0	266		

























**ANNEXE 6 : CLASSEMENT EN PUISSANCES DES VARIABLES  
INFLUENTES DU SYSTÈME**

## Matrice simple

## Matrice au carré

## matrice au cube

6 Stratégie de gamme	31	6 Stratégie de gamme	475	6 Stratégie de gamme	7232
35 Concurrence	28	54 Concurrence internationale	438	54 Concurrence internationale	6769
33 Rôle des organisations prof.	27	37 Spécialisation	383	36 Maillage	6045
36 Maillage	27	36 Maillage	379	9 Stratégie Marketing	5979
11 Productivité	26	33 Rôle des organisations prof.	377	33 Rôle des organisations prof.	5852
54 Concurrence internationale	25	35 Concurrence	376	35 Concurrence	5818
40 Evolution techno. locale	24	9 Stratégie Marketing	374	37 Spécialisation	5746
9 Stratégie Marketing	23	55 Concurrence prod. substit.	363	55 Concurrence prod. substit.	5517
27 Rôle de la struct. Instit.	23	39 Localisat. du sect. d'accomp.	350	39 Localisat. du sect. d'accomp.	5492
39 Localisat. du sect. d'accomp.	23	13 Flexibilité de la prod.	348	13 Flexibilité de la prod.	5465
8 Intégration	22	27 Rôle de la struct. Instit.	346	27 Rôle de la struct. Instit.	5353
13 Flexibilité de la prod.	22	11 Productivité	344	11 Productivité	5151
37 Spécialisation	22	61 Nouveaux clients	316	8 Intégration	5025
10 Stratégie accomp. Prod.	21	8 Intégration	312	61 Nouveaux clients	4994
14 Automatisation	20	40 Evolution techno. locale	310	51 Mode	4928
55 Concurrence prod. substit.	20	51 Mode	309	10 Stratégie accomp. Prod.	4799
20 Diversification produit	19	10 Stratégie accomp. Prod.	300	40 Evolution techno. locale	4671
21 Innovation produit	19	21 Innovation produit	297	21 Innovation produit	4546
29 Initiative collective	19	41 Taille des entreprises	297	20 Diversification produit	4528
34 Travail à façon	19	20 Diversification produit	293	29 Initiative collective	4519
43 Concentration	19	29 Initiative collective	290	41 Taille des entreprises	4508
61 Nouveaux clients	19	43 Concentration	272	59 Org. du réseau de distrib.	4290
12 Capacité de Production	18	59 Org. du réseau de distrib.	272	60 Nouveaux modes de distrib.	4227
51 Mode	18	34 Travail à façon	269	34 Travail à façon	4162
41 Taille des entreprises	17	60 Nouveaux modes de distrib.	268	43 Concentration	4036
19 Flexibilité produit	16	12 Capacité de Production	255	62 Nouveaux marchés	3923
30 Connaissance commune	16	30 Connaissance commune	253	30 Connaissance commune	3887
60 Nouveaux modes de distrib.	16	19 Flexibilité produit	246	12 Capacité de Production	3827
18 Nombre de références	15	62 Nouveaux marchés	244	19 Flexibilité produit	3691
16 Puissance Commerciale	14	14 Automatisation	241	18 Nombre de références	3674
46 Poids des familles	14	18 Nombre de références	236	14 Automatisation	3545
59 Org. du réseau de distrib.	14	49 Image du tapis	226	16 Puissance Commerciale	3484
62 Nouveaux marchés	14	7 Flexibilité managériale	214	49 Image du tapis	3466
7 Flexibilité managériale	13	16 Puissance Commerciale	214	7 Flexibilité managériale	3327
47 Mentalité Flamande	13	46 Poids des familles	204	44 Organisation des services	3301
28 Formation	12	28 Formation	202	31 Barrières à l'entrée territ.	3044
38 Stratégie des collègues	12	44 Organisation des services	201	46 Poids des familles	3025
44 Organisation des services	12	31 Barrières à l'entrée territ.	196	28 Formation	2969
49 Image du tapis	12	47 Mentalité Flamande	191	47 Mentalité Flamande	2811
63 Développement techno.	12	38 Stratégie des collègues	185	38 Stratégie des collègues	2718
25 Conditions de travail	11	58 Coût de l'appareil de prod.	179	58 Coût de l'appareil de prod.	2660
31 Barrières à l'entrée territ.	11	63 Développement techno.	177	69 Image du textile	2626
56 Recyclage des déchets	11	69 Image du textile	170	45 Intégration régionale	2446
64 Communication	11	45 Intégration régionale	166	63 Développement techno.	2431
2 La famille	10	67 Réglementation	158	64 Communication	2415
45 Intégration régionale	10	4 Cash Flow	150	4 Cash Flow	2272
58 Coût de l'appareil de prod.	10	64 Communication	150	67 Réglementation	2173
69 Image du textile	10	42 Relations entrep./syst. social	141	42 Relations entrep./syst. social	2142
42 Relations entrep./syst. social	9	2 La famille	135	26 Flexibilité des ouvriers	2119
65 Fluctuation des devises	9	56 Recyclage des déchets	135	56 Recyclage des déchets	2069
67 Réglementation	9	26 Flexibilité des ouvriers	132	65 Fluctuation des devises	1976
4 Cash Flow	8	3 Modalités de gestion	130	2 La famille	1972
23 Qualification	8	65 Fluctuation des devises	128	3 Modalités de gestion	1944
26 Flexibilité des ouvriers	8	50 Prix	100	50 Prix	1621
3 Modalités de gestion	7	5 Investissement	99	25 Conditions de travail	1541
5 Investissement	7	25 Conditions de travail	96	5 Investissement	1481
17 Choix des mat. premières	6	23 Qualification	94	23 Qualification	1468
50 Prix	6	32 Collectivités locales	89	32 Collectivités locales	1381
52 Pouvoir d'achat	6	52 Pouvoir d'achat	88	1 Ligne hiérarchique	1335
53 Durée de vie produit	6	53 Durée de vie produit	85	52 Pouvoir d'achat	1312
1 Ligne hiérarchique	5	1 Ligne hiérarchique	82	53 Durée de vie produit	1196
32 Collectivités locales	5	17 Choix des mat. premières	60	17 Choix des mat. premières	880
66 Protectionnisme	4	15 Délais	41	66 Protectionnisme	680
15 Délais	2	66 Protectionnisme	40	15 Délais	593
22 Valeur ajoutée	2	57 Rotation du personnel	28	68 Climat	459
24 Nombre d'ouvriers	2	68 Climat	26	57 Rotation du personnel	438
57 Rotation du personnel	2	22 Valeur ajoutée	14	22 Valeur ajoutée	250
68 Climat	2	48 Langue	14	48 Langue	214
48 Langue	1	24 Nombre d'ouvriers	11	24 Nombre d'ouvriers	169

## matrice puissance 4

6 Stratégie de gamme	116882
54 Concurrence internationale	109610
36 Maillage	97269
9 Stratégie Marketing	96363
33 Rôle des organisation prof.	94249
37 Spécialisation	94076
35 Concurrence	93839
55 Concurrence prod. substit.	90401
39 Localisat. du sect. d'accomp.	88486
13 Flexibilité de la prod.	87498
27 Rôle de la struct. Institut.	86104
11 Productivité	82980
8 Intégration	80769
61 Nouveaux clients	80764
51 Mode	78847
10 Stratégie accomp. Prod.	78244
40 Evolution techno. locale	75261
29 Initiative collective	73478
20 Diversification produit	73215
21 Innovation produit	72939
41 Taille des entreprises	72097
59 Org. du réseau de distrib.	69454
60 Nouveaux modes de distrib.	69203
34 Travail à façon	67001
43 Concentration	65861
62 Nouveaux marchés	63016
30 Connaissance commune	62591
12 Capacité de Production	61676
19 Flexibilité produit	60007
18 Nombre de références	59577
14 Automatisation	56996
49 Image du tapis	56137
16 Puissance Commerciale	55647
44 Organisation des services	53538
7 Flexibilité managériale	53286
31 Barrières à l'entrée territ.	49480
46 Poids des familles	48584
28 Formation	48359
47 Mentalité Flamande	46082
38 Stratégie des collègues	44144
69 Image du textile	43234
58 Coût de l'appareil de prod.	43120
45 Intégration régionale	41035
64 Communication	39632
63 Développement techno.	39538
4 Cash Flow	36978
67 Réglementation	35756
42 Relations entrep./syst. social	35650
26 Flexibilité des ouvriers	34233
56 Recyclage des déchets	33056
3 Modalités de gestion	32337
65 Fluctuation des devises	32263
2 La famille	31037
50 Prix	25664
25 Conditions de travail	24370
23 Qualification	24218
5 Investissement	23734
32 Collectivités locales	22616
1 Ligne hiérarchique	21488
52 Pouvoir d'achat	21249
53 Durée de vie produit	19707
17 Choix des mat. premières	14509
66 Protectionisme	11070
15 Délais	10208
68 Climat	7775
57 Rotation du personnel	7193
22 Valeur ajoutée	4134
48 Langue	3839
24 Nombre d'ouvriers	2866

## matrice puissance 5

6 Stratégie de gamme	1811494
54 Concurrence internationale	1693800
36 Maillage	1509278
9 Stratégie Marketing	1498048
33 Rôle des organisation prof.	1462331
35 Concurrence	1454393
37 Spécialisation	1453957
55 Concurrence prod. substit.	1401604
39 Localisat. du sect. d'accomp.	1372932
13 Flexibilité de la prod.	1355020
27 Rôle de la struct. Institut.	1335873
11 Productivité	1281738
61 Nouveaux clients	1255315
8 Intégration	1252079
51 Mode	1222627
10 Stratégie accomp. Prod.	1215936
40 Evolution techno. locale	1161909
20 Diversification produit	1138505
29 Initiative collective	1137731
21 Innovation produit	1128057
41 Taille des entreprises	1116075
59 Org. du réseau de distrib.	1079602
60 Nouveaux modes de distrib.	1074593
34 Travail à façon	1038595
43 Concentration	1020095
62 Nouveaux marchés	979105
30 Connaissance commune	969651
12 Capacité de Production	953361
19 Flexibilité produit	928512
18 Nombre de références	923440
14 Automatisation	878715
49 Image du tapis	869028
16 Puissance Commerciale	866392
44 Organisation des services	834344
7 Flexibilité managériale	827022
31 Barrières à l'entrée territ.	763823
46 Poids des familles	749221
28 Formation	746257
47 Mentalité Flamande	712733
38 Stratégie des collègues	681789
69 Image du textile	669209
58 Coût de l'appareil de prod.	663190
45 Intégration régionale	632460
64 Communication	614841
63 Développement techno.	607086
4 Cash Flow	569883
42 Relations entrep./syst. social	551733
67 Réglementation	551177
26 Flexibilité des ouvriers	528400
56 Recyclage des déchets	508392
3 Modalités de gestion	502553
65 Fluctuation des devises	499034
2 La famille	480025
50 Prix	398017
25 Conditions de travail	378132
23 Qualification	373014
5 Investissement	366339
32 Collectivités locales	348523
1 Ligne hiérarchique	333835
52 Pouvoir d'achat	328025
53 Durée de vie produit	302710
17 Choix des mat. premières	224067
66 Protectionisme	171670
15 Délais	158245
68 Climat	120207
57 Rotation du personnel	110790
22 Valeur ajoutée	63649
48 Langue	59470
24 Nombre d'ouvriers	44605

## matrice puissance 6

6 Stratégie de gamme	28159419
54 Concurrence internationale	26337234
36 Maillage	23453777
9 Stratégie Marketing	23298226
33 Rôle des organisation prof.	22739137
35 Concurrence	226043624
37 Spécialisation	22588577
55 Concurrence prod. substit.	21825900
39 Localisat. du sect. d'accomp.	21330404
13 Flexibilité de la prod.	21049830
27 Rôle de la struct. Institut.	20766146
11 Productivité	19900159
61 Nouveaux clients	19532324
8 Intégration	19444778
51 Mode	19022893
10 Stratégie accomp. Prod.	18915963
40 Evolution techno. locale	18030801
20 Diversification produit	17721746
29 Initiative collective	17671520
21 Innovation produit	17531701
41 Taille des entreprises	17334627
59 Org. du réseau de distrib.	16800881
60 Nouveaux modes de distrib.	16719975
34 Travail à façon	16139699
43 Concentration	15860209
62 Nouveaux marchés	15226918
30 Connaissance commune	15053056
12 Capacité de Production	14819378
19 Flexibilité produit	14436143
18 Nombre de références	14360965
14 Automatisation	13639147
49 Image du tapis	13521785
16 Puissance Commerciale	13483885
44 Organisation des services	12970059
7 Flexibilité managériale	12865177
31 Barrières à l'entrée territ.	11866173
46 Poids des familles	11644706
28 Formation	11604205
47 Mentalité Flamande	11071279
38 Stratégie des collègues	10601097
69 Image du textile	10399928
58 Coût de l'appareil de prod.	10299753
45 Intégration régionale	9832518
64 Communication	9559957
63 Développement techno.	9425534
4 Cash Flow	8863781
42 Relations entrep./syst. social	8577439
67 Réglementation	8573169
26 Flexibilité des ouvriers	8204414
56 Recyclage des déchets	7889954
3 Modalités de gestion	7821021
65 Fluctuation des devises	7756381
2 La famille	7460575
50 Prix	6178997
25 Conditions de travail	5862060
23 Qualification	5788057
5 Investissement	5697295
32 Collectivités locales	5418764
1 Ligne hiérarchique	5195435
52 Pouvoir d'achat	5097276
53 Durée de vie produit	4701666
17 Choix des mat. premières	3486327
66 Protectionisme	2664781
15 Délais	2468567
68 Climat	1866755
57 Rotation du personnel	1717893
22 Valeur ajoutée	986918
48 Langue	928913
24 Nombre d'ouvriers	690765

## Matrice puissance 7

6 Stratégie de gamme	434799902
34 Concurrence internationale	406584196
36 Maillage	362165942
9 Stratégie Marketing	359850172
33 Rôle des organisation prof.	351133411
35 Concurrence	349007922
37 Spécialisation	348671417
35 Concurrence prod. substit.	337068640
39 Localist. de sect. d'aacomp.	329378277
13 Flexibilité de la prod.	325041787
27 Rôle de la struct. Instit.	320640590
11 Productivité	307170644
61 Nouveaux clients	301707981
8 Intégration	300203330
51 Mode	293787750
10 Stratégie aacomp. Prod.	292163107
40 Evolution techno. locale	278289361
20 Diversification produit	273731697
29 Initiative collective	272830308
21 Innovation produit	270666876
41 Taille des entreprises	267645666
59 Org. du réseau de distrib.	259485058
60 Nouveaux modes de distrib.	258208424
34 Travail à façon	249186709
43 Concentration	244872122
62 Nouveaux marchés	235187504
30 Connaissance commune	232375175
12 Capacité de Production	228781263
19 Flexibilité produit	222894465
18 Nombre de références	221739909
14 Automatisation	210503015
49 Image du tapis	208780242
16 Puissance Commerciale	208297923
44 Organisation des services	200300253
7 Flexibilité managériale	198683715
31 Barrières à l'entrée territ.	183128240
46 Poids des familles	179742827
28 Formation	179126514
47 Mentalité Flamande	170891671
38 Stratégie des collègues	163653125
69 Image du textile	160537651
58 Coût de l'appareil de prod.	158926465
45 Intégration régionale	151702099
64 Communication	147584639
63 Développement techno.	145404947
4 Cash Flow	136831028
42 Relations entrep./syst. social	132385420
67 Réglementation	132316452
26 Flexibilité des ouvriers	126615480
36 Recyclage des déchets	121732913
3 Modalités de gestion	120778323
65 Fluctuation des devises	119726405
2 La famille	115186009
50 Prix	95398475
23 Conditions de travail	90491703
23 Qualification	89303136
5 Investissement	87971538
32 Collectivités locales	83610118
1 Ligne hiérarchique	80244317
52 Pouvoir d'achat	78669361
53 Durée de vie produit	72515347
17 Choix des mat. premières	53814723
66 Protectionisme	41098651
15 Délais	38123558
68 Climat	28782904
37 Rotation du personnel	26463685
22 Valeur ajoutée	15213966
48 Langue	14319837
24 Nombre d'ouvriers	10647655

## Matrice puissance 8

6 Stratégie de gamme	6709280884
34 Concurrence internationale	6274008874
36 Maillage	5588651828
9 Stratégie Marketing	5533379017
33 Rôle des organisation prof.	5418711329
35 Concurrence	5383442316
37 Spécialisation	5379801978
35 Concurrence prod. substit.	5202199226
39 Localist. de sect. d'aacomp.	5082428338
13 Flexibilité de la prod.	5015334181
27 Rôle de la struct. Instit.	4947920278
11 Productivité	4739307370
61 Nouveaux clients	4656212570
8 Intégration	4632088845
51 Mode	4533966011
10 Stratégie aacomp. Prod.	4508887953
40 Evolution techno. locale	4293467394
20 Diversification produit	4224558056
29 Initiative collective	4209688581
21 Innovation produit	4176435829
41 Taille des entreprises	4129763698
59 Org. du réseau de distrib.	4004654039
60 Nouveaux modes de distrib.	3984846896
34 Travail à façon	3845139360
43 Concentration	3778553415
62 Nouveaux marchés	3629520834
30 Connaissance commune	3585331217
12 Capacité de Production	3530162183
19 Flexibilité produit	3439415175
18 Nombre de références	3421769532
14 Automatisation	3247770413
49 Image du tapis	3221918710
16 Puissance Commerciale	3214803083
44 Organisation des services	3090899938
7 Flexibilité managériale	3066045060
31 Barrières à l'entrée territ.	2825642096
46 Poids des familles	2773502036
28 Formation	2764040346
47 Mentalité Flamande	2636748665
38 Stratégie des collègues	2525244933
69 Image du textile	2477198387
58 Coût de l'appareil de prod.	2452021123
45 Intégration régionale	2340697806
64 Communication	2277509782
63 Développement techno.	2243287264
4 Cash Flow	211472467
42 Relations entrep./syst. social	2042797801
67 Réglementation	2041744994
26 Flexibilité des ouvriers	1953572150
36 Recyclage des déchets	1878145047
3 Modalités de gestion	1863851771
65 Fluctuation des devises	1847484993
2 La famille	1777443896
50 Prix	1471964309
23 Conditions de travail	1396096196
23 Qualification	1377735688
5 Investissement	1357507108
32 Collectivités locales	1290153951
1 Ligne hiérarchique	1238419113
52 Pouvoir d'achat	1213893014
53 Durée de vie produit	1118758611
17 Choix des mat. premières	830470437
66 Protectionisme	634146367
15 Délais	588447414
68 Climat	444101277
37 Rotation du personnel	408185955
22 Valeur ajoutée	234727979
48 Langue	221030785
24 Nombre d'ouvriers	164220335

## Matrice puissance 9

6 Stratégie de gamme	1,03512E+11
34 Concurrence internationale	96795428149
36 Maillage	86223760586
9 Stratégie Marketing	83681858638
33 Rôle des organisation prof.	83602828616
35 Concurrence	83087204251
37 Spécialisation	82997871086
35 Concurrence prod. substit.	80264736400
39 Localist. de sect. d'aacomp.	78413118782
13 Flexibilité de la prod.	77376914440
27 Rôle de la struct. Instit.	76338378727
11 Productivité	73115795722
61 Nouveaux clients	71841032946
8 Intégration	71462787193
51 Mode	69954019209
10 Stratégie aacomp. Prod.	69567215701
40 Evolution techno. locale	66236673309
20 Diversification produit	65180628173
29 Initiative collective	64946824084
21 Innovation produit	64433650605
41 Taille des entreprises	63714470297
59 Org. du réseau de distrib.	61788012207
60 Nouveaux modes de distrib.	61481588452
34 Travail à façon	59322687889
43 Concentration	58296598319
62 Nouveaux marchés	56000155124
30 Connaissance commune	55313278156
12 Capacité de Production	54463020402
19 Flexibilité produit	53063495119
18 Nombre de références	52791980181
14 Automatisation	50104455633
49 Image du tapis	49709522999
16 Puissance Commerciale	49601834864
44 Organisation des services	47688379904
7 Flexibilité managériale	47304787494
31 Barrières à l'entrée territ.	43592648574
46 Poids des familles	42789451267
28 Formation	42643110017
47 Mentalité Flamande	40679220175
38 Stratégie des collègues	38959580951
69 Image du textile	38218718041
58 Coût de l'appareil de prod.	37827772755
45 Intégration régionale	36110402306
64 Communication	35138410855
63 Développement techno.	34607519895
4 Cash Flow	32575551182
42 Relations entrep./syst. social	31516228263
67 Réglementation	31500712232
26 Flexibilité des ouvriers	30138221027
36 Recyclage des déchets	28974609365
3 Modalités de gestion	28756880123
65 Fluctuation des devises	28503380160
2 La famille	27422602097
50 Prix	22709932495
23 Conditions de travail	21538451402
23 Qualification	21253952242
5 Investissement	20944041028
32 Collectivités locales	19903935552
1 Ligne hiérarchique	19107470543
52 Pouvoir d'achat	18728120255
53 Durée de vie produit	17259141437
17 Choix des mat. premières	12812809831
66 Protectionisme	9783382636
15 Délais	9079460970
68 Climat	6851339666
37 Rotation du personnel	6296515114
22 Valeur ajoutée	3621027996
48 Langue	3410245910
24 Nombre d'ouvriers	2533355152

## Matrice puissance 10

6 Stratégie de gamme	1,59672E+12
54 Concurrence internationale	1,49311E+12
36 Maillage	1,33005E+12
9 Stratégie Marketing	1,3217E+12
33 Rôle des organisation prof.	1,28963E+12
35 Concurrence	1,28166E+12
37 Spécialisation	1,28027E+12
55 Concurrence prod. substit.	1,23815E+12
39 Localisat. du sect. d'accomp.	1,20956E+12
13 Flexibilité de la prod.	1,19356E+12
27 Rôle de la struct. Instit.	1,17756E+12
11 Productivité	1,12783E+12
61 Nouveaux clients	1,1082E+12
8 Intégration	1,10234E+12
51 Mode	1,07909E+12
10 Stratégie accomp. Prod.	1,07313E+12
40 Evolution techno. locale	1,02171E+12
20 Diversification produit	1,00546E+12
29 Initiative collective	1,00183E+12
21 Innovation produit	9,93911E+11
41 Taille des entreprises	9,8282E+11
59 Org. du réseau de distrib.	9,53129E+11
60 Nouveaux modes de distrib.	9,48398E+11
34 Travail à façon	9,15078E+11
43 Concentration	8,99252E+11
62 Nouveaux marchés	8,63845E+11
30 Connaissance commune	8,53221E+11
12 Capacité de Production	8,40109E+11
19 Flexibilité produit	8,18525E+11
18 Nombre de références	8,14344E+11
14 Automatisation	7,72869E+11
49 Image du tapis	7,668E+11
16 Puissance Commerciale	7,6515E+11
44 Organisation des services	7,35622E+11
7 Flexibilité managériale	7,29704E+11
31 Barrières à l'entrée territ.	6,7243E+11
46 Poids des familles	6,60043E+11
28 Formation	6,57785E+11
47 Mentalité Flamande	6,27488E+11
38 Stratégie des collègues	6,00966E+11
69 Image du textile	5,89542E+11
58 Coût de l'appareil de prod.	5,83498E+11
45 Intégration régionale	5,57012E+11
64 Communication	5,42033E+11
63 Développement techno.	5,33822E+11
4 Cash Flow	5,02491E+11
42 Relations entrep./syst. social	4,86152E+11
67 Réglementation	4,85913E+11
26 Flexibilité des ouvriers	4,64888E+11
56 Recyclage des déchets	4,46938E+11
3 Modalités de gestion	4,43593E+11
65 Fluctuation des devises	4,39678E+11
2 La famille	4,23006E+11
50 Prix	3,5031E+11
25 Conditions de travail	3,32235E+11
23 Qualification	3,27842E+11
5 Investissement	3,23071E+11
32 Collectivités locales	3,07026E+11
1 Ligne hiérarchique	2,94747E+11
52 Pouvoir d'achat	2,88889E+11
53 Durée de vie produit	2,66224E+11
17 Choix des mat. premières	1,97645E+11
66 Protectionisme	1,50913E+11
15 Délais	1,4006E+11
68 Climat	1,05684E+11
57 Rotation du personnel	97121597039
22 Valeur ajoutée	55854674821
48 Langue	52606353270
24 Nombre d'ouvriers	39076361395

## Matrice puissance 11

6 Stratégie de gamme	2,46297E+13
54 Concurrence internationale	2,30315E+13
36 Maillage	2,05163E+13
9 Stratégie Marketing	2,03876E+13
33 Rôle des organisation prof.	1,98928E+13
35 Concurrence	1,97698E+13
37 Spécialisation	1,97482E+13
55 Concurrence prod. substit.	1,90988E+13
39 Localisat. du sect. d'accomp.	1,86577E+13
13 Flexibilité de la prod.	1,84109E+13
27 Rôle de la struct. Instit.	1,81642E+13
11 Productivité	1,73968E+13
61 Nouveaux clients	1,70943E+13
8 Intégration	1,70037E+13
51 Mode	1,66453E+13
10 Stratégie accomp. Prod.	1,65533E+13
40 Evolution techno. locale	1,57599E+13
20 Diversification produit	1,55095E+13
29 Initiative collective	1,54533E+13
21 Innovation produit	1,53312E+13
41 Taille des entreprises	1,51602E+13
59 Org. du réseau de distrib.	1,47023E+13
60 Nouveaux modes de distrib.	1,46293E+13
34 Travail à façon	1,41152E+13
43 Concentration	1,38711E+13
62 Nouveaux marchés	1,33251E+13
30 Connaissance commune	1,3161E+13
12 Capacité de Production	1,29588E+13
19 Flexibilité produit	1,26259E+13
18 Nombre de références	1,25614E+13
14 Automatisation	1,19215E+13
49 Image du tapis	1,18281E+13
16 Puissance Commerciale	1,18027E+13
44 Organisation des services	1,13471E+13
7 Flexibilité managériale	1,12559E+13
31 Barrières à l'entrée territ.	1,03723E+13
46 Poids des familles	1,01813E+13
28 Formation	1,01464E+13
47 Mentalité Flamande	9,67908E+12
38 Stratégie des collègues	9,26999E+12
69 Image du textile	9,09379E+12
58 Coût de l'appareil de prod.	9,00048E+12
45 Intégration régionale	8,59194E+12
64 Communication	8,36098E+12
63 Développement techno.	8,23423E+12
4 Cash Flow	7,751E+12
42 Relations entrep./syst. social	7,49898E+12
67 Réglementation	7,49531E+12
26 Flexibilité des ouvriers	7,17091E+12
56 Recyclage des déchets	6,89404E+12
3 Modalités de gestion	6,84253E+12
65 Fluctuation des devises	6,78212E+12
2 La famille	6,52495E+12
50 Prix	5,40359E+12
25 Conditions de travail	5,12475E+12
23 Qualification	5,05696E+12
5 Investissement	4,98343E+12
32 Collectivités locales	4,7359E+12
1 Ligne hiérarchique	4,54655E+12
52 Pouvoir d'achat	4,45617E+12
53 Durée de vie produit	4,10652E+12
17 Choix des mat. premières	3,04872E+12
66 Protectionisme	2,32785E+12
15 Délais	2,16048E+12
68 Climat	1,63019E+12
57 Rotation du personnel	1,49808E+12
22 Valeur ajoutée	8,61556E+11
48 Langue	8,1147E+11
24 Nombre d'ouvriers	6,02751E+11

## Matrice puissance 12

6 Stratégie de gamme	3,7991E+14
54 Concurrence internationale	3,55258E+14
36 Maillage	3,16461E+14
9 Stratégie Marketing	3,14476E+14
33 Rôle des organisation prof.	3,06844E+14
35 Concurrence	3,04946E+14
37 Spécialisation	3,04613E+14
55 Concurrence prod. substit.	2,94597E+14
39 Localisat. du sect. d'accomp.	2,87791E+14
13 Flexibilité de la prod.	2,83985E+14
27 Rôle de la struct. Instit.	2,8018E+14
11 Productivité	2,6342E+14
61 Nouveaux clients	2,63678E+14
8 Intégration	2,62279E+14
51 Mode	2,56752E+14
10 Stratégie accomp. Prod.	2,55332E+14
40 Evolution techno. locale	2,43093E+14
20 Diversification produit	2,39233E+14
29 Initiative collective	2,3835E+14
21 Innovation produit	2,36481E+14
41 Taille des entreprises	2,33843E+14
59 Org. du réseau de distrib.	2,26781E+14
60 Nouveaux modes de distrib.	2,25655E+14
34 Travail à façon	2,17725E+14
43 Concentration	2,1396E+14
62 Nouveaux marchés	2,05538E+14
30 Connaissance commune	2,03006E+14
12 Capacité de Production	1,99887E+14
19 Flexibilité produit	1,94752E+14
18 Nombre de références	1,93758E+14
14 Automatisation	1,83887E+14
49 Image du tapis	1,82447E+14
16 Puissance Commerciale	1,82055E+14
44 Organisation des services	1,75028E+14
7 Flexibilité managériale	1,7362E+14
31 Barrières à l'entrée territ.	1,59991E+14
46 Poids des familles	1,57044E+14
28 Formation	1,56507E+14
47 Mentalité Flamande	1,49298E+14
38 Stratégie des collègues	1,42988E+14
69 Image du textile	1,4027E+14
58 Coût de l'appareil de prod.	1,38831E+14
45 Intégration régionale	1,32529E+14
64 Communication	1,28967E+14
63 Développement techno.	1,27011E+14
4 Cash Flow	1,19558E+14
42 Relations entrep./syst. social	1,15671E+14
67 Réglementation	1,15614E+14
26 Flexibilité des ouvriers	1,1061E+14
56 Recyclage des déchets	1,06339E+14
3 Modalités de gestion	1,05545E+14
65 Fluctuation des devises	1,04613E+14
2 La famille	1,00646E+14
50 Prix	8,33496E+13
25 Conditions de travail	7,90484E+13
23 Qualification	7,80025E+13
5 Investissement	7,68687E+13
32 Collectivités locales	7,30505E+13
1 Ligne hiérarchique	7,013E+13
52 Pouvoir d'achat	6,87357E+13
53 Durée de vie produit	6,33422E+13
17 Choix des mat. premières	4,70326E+13
66 Protectionisme	3,59068E+13
15 Délais	3,33252E+13
68 Climat	2,51454E+13
57 Rotation du personnel	2,31076E+13
22 Valeur ajoutée	1,32893E+13
48 Langue	1,25169E+13
24 Nombre d'ouvriers	9,29729E+12

**ANNEXE 7 : CLASSEMENT EN PUISSANCES DES VARIABLES  
DÉPENDANTES DU SYSTÈME**

## Matrice simple

36 Maillage	32
3 Modalités de gestion	28
33 Rôle des organisation prof.	25
49 Image du tapis	24
30 Connaissance commune	24
35 Concurrence	23
29 Initiative collective	23
26 Flexibilité des ouvriers	23
28 Formation	22
21 Innovation produit	22
13 Flexibilité de la prod.	22
5 Investissement	22
37 Spécialisation	21
27 Rôle de la struct. Instit.	21
15 Délais	21
54 Concurrence internationale	20
50 Prix	20
16 Puissance Commerciale	18
61 Nouveaux clients	17
38 Stratégie des collègues	17
31 Barrières à l'entrée territ.	17
11 Productivité	17
4 Cash Flow	17
20 Diversification produit	16
9 Stratégie Marketing	16
67 Réglementation	15
62 Nouveaux marchés	15
45 Intégration régionale	15
41 Taille des entreprises	15
40 Evolution techno. locale	15
64 Communication	14
18 Nombre de références	14
14 Automatisation	14
60 Nouveaux modes de distrib.	13
55 Concurrence prod. substit.	13
25 Conditions de travail	13
19 Flexibilité produit	13
17 Choix des mat. premières	13
10 Stratégie aocomp. Prod.	13
59 Org. du réseau de distrib.	12
39 Localisat. du sect. d'aocomp.	12
56 Recyclage des déchets	11
44 Organisation des services	11
43 Concentration	11
12 Capacité de Production	11
8 Intégration	11
69 Image du textile	10
63 Développement techno.	10
57 Rotation du personnel	10
42 Relations entrep./syst. social	10
22 Valeur ajoutée	10
6 Stratégie de gamme	10
1 Ligne hiérarchique	10
58 Coût de l'appareil de prod.	9
51 Mode	9
24 Nombre d'ouvriers	9
7 Flexibilité managériale	9
2 La famille	9
34 Travail à façon	8
23 Qualification	8
53 Durée de vie produit	7
46 Poids des familles	5
32 Collectivités locales	4
66 Protectionisme	3
65 Fluctuation des devises	2
68 Climat	0
52 Pouvoir d'achat	0
48 Langue	0
47 Mentalité Flamande	0

## matrice puissance 6

36 Maillage	28642447
3 Modalités de gestion	24126139
21 Innovation produit	23492579
33 Rôle des organisation prof.	22313090
28 Formation	22224928
49 Image du tapis	21876737
30 Connaissance commune	21264833
26 Flexibilité des ouvriers	20939572
37 Spécialisation	20487990
29 Initiative collective	20270947
35 Concurrence	19353912
15 Délais	19135754
27 Rôle de la struct. Instit.	18983251
6 Stratégie de gamme	18923513
61 Nouveaux clients	18243624
54 Concurrence internationale	17883839
31 Barrières à l'entrée territ.	17875826
16 Puissance Commerciale	17020265
38 Stratégie des collègues	16544417
10 Stratégie aocomp. Prod.	15578822
50 Prix	15424718
20 Diversification produit	14744053
62 Nouveaux marchés	14562851
67 Réglementation	14450730
40 Evolution techno. locale	14257781
45 Intégration régionale	14020280
12 Capacité de Production	13521102
18 Nombre de références	13458165
14 Automatisation	13111336
64 Communication	13027023
59 Org. du réseau de distrib.	12826441
39 Localisat. du sect. d'aocomp.	12645797
55 Concurrence prod. substit.	12573259
19 Flexibilité produit	12449275
60 Nouveaux modes de distrib.	12446486
17 Choix des mat. premières	11820225
56 Recyclage des déchets	11788085
11 Productivité	11727304
7 Flexibilité managériale	11248605
63 Développement techno.	10953173
69 Image du textile	10941710
4 Cash Flow	10920075
5 Investissement	10920075
44 Organisation des services	10637715
25 Conditions de travail	10594538
43 Concentration	10484497
41 Taille des entreprises	10322159
9 Stratégie Marketing	10108478
22 Valeur ajoutée	9273962
42 Relations entrep./syst. social	8999495
13 Flexibilité de la prod.	8782605
2 La famille	8775729
58 Coût de l'appareil de prod.	8649859
1 Ligne hiérarchique	8473826
57 Rotation du personnel	8238089
8 Intégration	8205380
51 Mode	7694648
34 Travail à façon	7691615
23 Qualification	7517427
24 Nombre d'ouvriers	6126612
53 Durée de vie produit	5517906
46 Poids des familles	3398024
32 Collectivités locales	3304658
66 Protectionisme	2805586
65 Fluctuation des devises	1074041
47 Mentalité Flamande	0
48 Langue	0
52 Pouvoir d'achat	0
68 Climat	0

**ANNEXE 8 : ÉTUDE SECTORIELLE DE LA MANUFACTURE DU  
TAPIS (SOURCE : FEBELTEX)**

# LE SECTEUR BELGE DES TAPIS

## I. EVOLUTION RECENTE

### 1) Production en Belgique

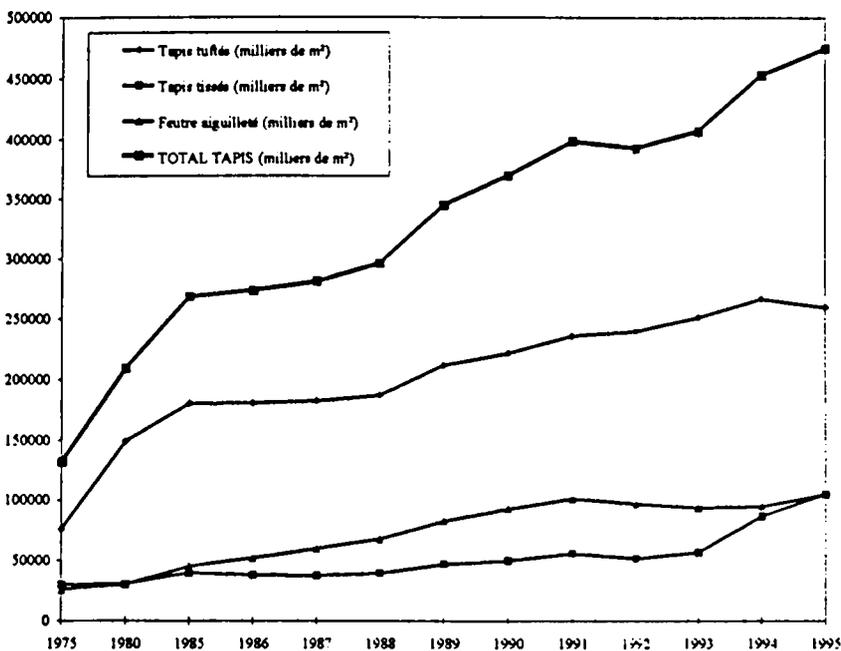
D'après la méthode de production, les principales sortes de tapis sont par ordre d'importance (en volume) le tapis tufté, l'aiguilleté, le tapis tissé et enfin le tapis noué. Le tissage et le nouage constituent les techniques les plus anciennes, lesquelles prennent pas mal de temps, ce qui rend ces tapis beaucoup plus chers. La part du tapis noué dans la production belge étant très limitée, nous n'en parlerons dans cette note qu'en ce qui concerne la concurrence étrangère (voir p.11 et annexe 6).

La véritable révolution dans la production de tapis est venue avec l'introduction du "tuftage". Dans cette technique, qui a été inventée aux Etats-Unis à la fin du siècle dernier et n'a pris son essor en Europe qu'au cours des années 1970, les fils sont piqués à l'aide d'une grande quantité d'aiguilles sur une toile de base (réalisée au préalable) de sorte que ces fils forment sur la toile des boucles. Ensuite, les fils sont ancrés en collant à l'arrière du tapis une couche supplémentaire. Les boucles peuvent alors être coupées ou non.

La technique de l'aiguilletage consiste à réaliser un tapis plat en pressant une grosse couche de fils avec des aiguilles en un solide feutre. La qualité de ce tapis est inférieure à celle de la plupart des autres types; il est généralement utilisé comme recouvrement dans des véhicules et comme recouvrement de sol utilisé une seule fois dans des foires et salons.

Le graphique 1 donne des indications sur l'évolution de la production de tapis en Belgique. La production en m<sup>2</sup> (un critère plus significatif que le poids de la production) a fortement progressé au cours des 20 dernières années; cette croissance a été soutenue par l'expansion de la production des tapis tuftés et de l'aiguilleté ainsi que par celle -depuis 3 ans- des tapis tissés.

Graphique 1



Source : Febeltex Interior Textiles

Tableau 1

PRODUCTION BELGE DE TAPIS (m <sup>2</sup> ) Croissance annuelle moyenne (%)						
	1975/80	1980/85	1985/90	1990/95	1994/95	1975/95
Tapis tuftés	14.4	3.9	4.2	3.2	-2.6	6.3
Tapis tissés	0.3	5.4	4.8	16.1	20.7	6.5
Feutre aiguilleté	3.1	8.5	15.7	2.4	10.5	7.3
Production totale	9.7	5.1	6.6	5.1	4.9	6.6

Sources : Febeltex Interior Textiles et calculs BBL

La production belge totale de tapis a fortement augmenté. En effet, la production de 1995 (475 millions de m<sup>2</sup>) représente plus de 3 fois celle de 1975 (tuftés : 3,4 fois, tissés : 3,5 fois, aiguilletés : 4,1 fois) et un peu plus de 2 fois celle de 1980 (tuftés : 1,7 fois, tissés : 3,5 fois, aiguilletés : 3,5 fois).

L'augmentation de la production de tapis tuftés a été la plus forte au cours des années 1970 avec 14% en moyenne par an entre 1975 et 1980. Pendant les années 1980, cette croissance annuelle moyenne est retombée aux alentours de 4% pour descendre encore légèrement à 3,2% entre 1990 et 1995. La part des tapis tuftés a, par conséquent, diminué petit à petit à partir de 1980 (71%) mais atteignait encore 55% en 1995.

Il y a lieu de souligner également la percée de la production d'aiguilleté dans les années 1980 : croissance annuelle moyenne de 8,5% entre 1980 et 1985 et de 15,7% entre 1985 et 1990; cette progression est liée à la bonne orientation des ventes d'automobiles. Par contre, cette croissance s'est très sensiblement ralentie entre 1990 et 1995 avec une moyenne annuelle de 2,4% seulement. La part de l'aiguilleté dans la production totale est passée de 14% en 1980 à 25% en 1990 pour ensuite descendre légèrement et atteindre 22% en 1995.

Les tapis tissés (environ 90% sont des carpettes), qui ont connu une progression annuelle moyenne de 5% entre 1980 et 1990, ont vu leur production s'accroître sensiblement dans les années 1990 (+16% en moyenne entre 1990 et 1995); ceci s'explique en grande partie par une impressionnante hausse de nos exportations de carpettes vers la Russie (en particulier depuis 1993). La part des tapis tissés dans le total de la production, qui était de 22,7% en 1975, a reculé à 14,5% en 1980 (sous l'effet de l'importante progression du tapis tufté), s'est maintenue autour de 13%/14% durant la période 1980 à 1993, a progressé en 1994 à 19% et en 1995 à 22%.

Tableau 2

PRODUCTION BELGE DE TAPIS (m <sup>2</sup> )						
en % du total	1975	1980	1985	1990	1994	1995
Tapis tuftés	57.6	71.0	67.3	60.0	58.9	54.7
Tapis tissés	22.7	14.5	14.7	13.5	19.2	22.1
Feutre aiguilleté	19.4	14.2	16.7	25.2	21.0	22.1
Autres	0.3	0.3	1.3	1.3	0.9	1.1
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Sources : Febeltex Interior Textiles et calculs BBL

Par "Autres", on entend notamment des tapis non tissés.

Si l'on considère la production de tapis (sur base des statistiques de l'INS exprimées en tonnes en excluant les sous-revêtements en latex) selon le type des fibres utilisées, on constate que les **fibres synthétiques** (en particulier le polypropylène et le polyamide) intervenaient pour 93% en 1993 (89% en 1989), la part de la laine étant de 6% (10% en 1989) et celle des autres fibres (coton et fibres dures) de 1% (idem en 1989).

## 2) Positionnement aux niveaux mondial et européen

Sur le plan mondial, la Belgique joue un rôle de premier plan en tant que producteur de tapis; elle est en effet le **2ème producteur mondial** avec 475 millions de m<sup>2</sup> produits en 1995. Elle se situe cependant loin derrière les USA, n°1 mondial (1,24 milliards de m<sup>2</sup> de tapis tuftés produits en 1995; on ne dispose pas du montant total de m<sup>2</sup> de tapis produits aux USA en 1995 mais on sait que le tapis tufté en représente plus de 90%).

**En Europe occidentale, la Belgique est incontestablement le n°1** avec d'importantes parts de marché : 40% en tapis tuftés (les n°s 2 et 3 sont l'Allemagne et le Royaume-Uni ex-aequo avec des parts de marché de 16,5% chacun; les Pays-Bas occupent le 4ème rang avec près de 12%), 48% en tapis tissés (les n°s 2 et 3 étant le Royaume-Uni et la France avec respectivement 16% et 14,5%), 39% en tapis aiguilleté (les n°s 2 et 3 étant l'Allemagne et la France avec respectivement 23% et 10,5%).

La Belgique est le leader mondial dans la production de tapis tissés (carpettes) étant donné que la grande majorité de la production de tapis aux USA et au Japon concerne le tapis tufté.

## 3) Le secteur belge du tapis est essentiellement axé sur les exportations

Comme l'indique le tableau 3, les exportations sont extrêmement importantes puisqu'en volume, elles représentent un pourcentage très élevé du volume produit en Belgique auquel on a ajouté le volume importé. L'ensemble de ces chiffres fait ressortir la consommation apparente en Belgique, laquelle représentait seulement 8,7%, 8,5% et 7,6% de la production respectivement en 1990, 1991 et 1992. En 1993, 1994 et 1995, les chiffres de consommation apparente sont même négatifs, ce qui est à considérer avec prudence; en effet, l'association professionnelle Febeltex estime que les chiffres Intrastat (concernant tout le commerce à l'intérieur de l'Union Européenne depuis 1993) ne sont pas fiables et sont incomplets.

Tableau 3

TOTAL TAPIS (millions m <sup>2</sup> )	1985	1990	1992	1993	1994	1995
Production	268.4	369.6	392.6	406.6	453.0	475
Importations	23.3	37.3	42.4	39.8	47.0	43.5
Exportations	261.7	374.7	405.0	447.1	505.2	521.3
Consommation apparente	30.0	32.2	30.0	-0.7	-5.2	-2.8
Importations en % de la prod.	8.7	10.1	10.8	9.8	10.4	9.2
Export. en % prod. + import.	89.7	92.1	93.1	100.2	101.0	100.5

Sources : Febeltex Interior Textiles et calculs BBL

En examinant les chiffres du tableau 3, on constate qu'en dépit de la grosse production belge, on importe également des tapis dans notre pays. Il faut cependant relativiser les chiffres des importations étant donné que les producteurs belges font exécuter aux

Pays-Bas (et dans une moindre mesure en France) dans des entreprises d'ennoblissement une série d'opérations complémentaires (par exemple, l'apport d'une couche de renforcement, le découpage sur mesure, etc.) et qu'après celles-ci, les tapis reviennent en Belgique.

Si l'on compare les chiffres de 1995 à ceux de 1985, on constate que nos exportations totales de tapis ont progressé de 99% en volume (mais de seulement 40% en valeur exprimée en BEF). Durant la période considérée, ce sont les tapis tissés qui ont connu la plus forte progression en volume avec 214% (+47% en valeur), suivis par les tapis aiguilletés avec 171% (+105% en valeur) et les tapis tuftés avec 61% (+31% en valeur).

Tableau 4

EXPORTATIONS DE TAPIS	1985	1990	1992	1993	1994	1995
en millions de m <sup>2</sup>						
Tapis tuftés	182.4	226.9	256	277.8	296.5	294.0
Tapis tissés	35.3	49.4	50.7	75.9	100.1	110.7
Feutre aiguilleté	40.9	93.3	94.6	90.6	105.7	110.9
Autres	3.1	5.1	2.8	2.8	2.9	5.7
TOTAL	261.7	374.7	404.1	447.1	505.2	521.3

Source : Febeltex Interior Textiles

Tableau 5

EXPORTATIONS DE TAPIS	1985	1990	1992	1993	1994	1995
(en m <sup>2</sup> )			en % du total			
Tapis tuftés	69.7	60.6	63.4	62.1	58.7	56.4
Tapis tissés	13.5	13.2	12.5	17	19.8	21.2
Feutre aiguilleté	15.6	24.9	23.4	20.3	20.9	21.3
Autres	1.2	1.3	0.7	0.6	0.6	1.1
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Sources : Febeltex Interior Textiles et calculs BBL

Tableau 6

EXPORTATIONS DE TAPIS	1985	1990	1992	1993	1994	1995
en valeur	MM BEF	MM BEF	MM BEF	MM BEF	MM BEF	MM BEF
Tapis tuftés	35857	45137.0	48988.0	48870.0	48301	47067
Tapis tissés	15646	20422.0	18234.0	21567.0	24200	22939
Feutre aiguilleté	3310	6194.0	6219.0	5991.0	6699	6793
Autres tapis	959	2453.0	2001.0	1292.0	1407	1498
TOTAL	55772.0	74206.0	75442.0	77720.0	80607	78297

Source : Febeltex Interior Textiles

Tableau 7

EXPORTATIONS DE TAPIS	1985	1990	1992	1993	1994	1995
en valeur			en % du total)			
Tapis tuftés	64.3	60.8	64.9	62.9	59.9	60.1
Tapis tissés	28.1	27.5	24.2	27.7	30.0	29.3
Feutre aiguilleté	5.9	8.3	8.2	7.7	8.3	8.7
Autres	1.7	3.3	2.7	1.7	1.7	1.9
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Sources : Febeltex Interior Textiles et calculs BBL

Tableau 8

EXPORTATIONS DE TAPIS	1995/1985		Variation (en %)		1995/1994	
	Volume	Valeur	Volume	Valeur	Volume	Valeur
Tapis tuftés	61.2	31.3	29.6	4.3	-0.8	-2.6
Tapis tissés	213.5	46.6	124.1	12.3	10.6	-5.2
Feutre aiguilleté	171.2	105.2	18.9	9.7	4.9	1.4
TOTAL	99.2	40.4	39.1	5.5	3.2	-2.9

Sources : Febeltex Interior Textiles et calculs BBL

Exprimées en valeur (en BEF), nos exportations ont donc affiché, entre 1985 et 1995, une croissance nettement moins forte qu'en volume; ceci signifie que le prix moyen par m<sup>2</sup> a sensiblement baissé (-29,5% en considérant l'ensemble des catégories de tapis, -53% pour les tapis tissés, -24% pour les tapis aiguilletés et -19% pour les tapis tuftés). On peut en conclure que sous l'effet de la concurrence (principalement des pays ci-après : Egypte, Turquie, Inde, Pakistan, Chine...) les prix se sont dégradés et que le choix des clients s'est vraisemblablement orienté vers des qualités inférieures moins chères.

Tableau 9

EXPORTATIONS DE TAPIS	1985	1990	1992	1993	1994	1995
en valeur	BEF/m <sup>2</sup>					
Tapis tuftés	196.6	199	191.3	175.9	162.9	160.1
Tapis tissés	443	413.2	359.9	284	241.7	207.3
Feutre aiguilleté	81	66.4	65.7	66.1	63.4	61.3
TOTAL	213.1	198.1	186.3	173.8	159.5	150.2

Sources : Febeltex Interior Textiles et calculs BBL

Le tableau 10 à la page suivante indique les exportations belges de 1994 (en volume) par pays de destination. Nous ne disposons pas encore du détail pour 1995.

Tableau 10

EXPORTATIONS DE TAPIS PAR PAYS DE DESTINATION (1994)						
	Tapis tuftés		Tapis tissés		Feutre aiguilleté	
	1000 m <sup>2</sup>	% total	1000 m <sup>2</sup>	% total	1000 m <sup>2</sup>	% total
France	27145	9.2	9064	9.3	14461	13.7
Pays-Bas	38811	13.1	1801	1.9	9279	8.8
Allemagne	104870	35.5	6032	6.2	21979	20.8
Italie	1336	0.5	1996	2.1	293	0.3
Royaume-Uni	44809	15.2	7156	7.4	28035	26.5
Irlande	2062	0.7	478	0.5	940	0.9
Danemark	4017	1.4	584	0.6	884	0.8
Grèce	1927	0.7	1262	1.3	1170	1.1
Portugal	502	0.2	774	0.8	1047	1.0
Espagne	738	0.3	784	0.8	1369	1.3
Suède	1001	0.3	1272	1.3	466	0.4
Finlande	401	0.1	260	0.3	307	0.3
Autriche	3572	1.2	664	0.7	942	0.9
<b>TOTAL UE (15)</b>	<b>231191</b>	<b>78.3</b>	<b>32127</b>	<b>33.1</b>	<b>81172</b>	<b>76.8</b>
Suisse	4333	1.5	1086	1.1	291	0.3
Pologne	6594	2.2	6194	6.4	424	0.4
Russie	22257	7.5	30435	31.3	1114	1.1
Etats-Unis	2563	0.9	5309	5.5	1213	1.1
Canada	577	0.2	1670	1.7	1238	1.2
Arabie Saoudite	2202	0.7	1936	2.0	1638	1.5
Koweït	109	0.0	255	0.3	171	0.2
E.A.U.	2448	0.8	939	1.0	122	0.1
Malaisie	1448	0.5	1025	1.1	1116	1.1
Singapour	1331	0.5	1174	1.2	952	0.9
Japon	1183	0.4	3825	3.9	743	0.7
Corée du Sud	45	0.0	508	0.5	0.0	0.0
Australis	274	0.1	741	0.8	703	0.7
Autres	18597	6.3	9981	10.3	14803	14.0
<b>TOTAL HORS UE</b>	<b>63961</b>	<b>21.7</b>	<b>65078</b>	<b>66.9</b>	<b>24528</b>	<b>23.2</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>295152</b>	<b>100.0</b>	<b>97205</b>	<b>100.0</b>	<b>105700</b>	<b>100.0</b>

Sources: Febeltex Interior Textiles et calculs BBL

En examinant le tableau 10 concernant nos exportations par pays de destination on constate ce qui suit :

\* tapis tuftés : 78% sont exportés dans les pays de l'Union Européenne (nous avons considéré les 15 pays qui en font partie à partir de 1995) et 22% hors Union Européenne (dont 7,5% en Russie, 2,5% en Pologne, les 12% restants étant dispersés dans de nombreux pays avec un pourcentage inférieur à 1,5% dans chacun d'eux).

\* tapis aiguilleté : 77% sont exportés dans les pays de l'Union Européenne et 23% hors Union Européenne (avec une large dispersion dans de nombreux pays).

\* tapis tissés : 33% sont exportés dans les 15 pays de l'Union Européenne et 67% hors Union Européenne (dont 31% en Russie, 6% en Pologne, 5% aux Etats-Unis, 4% au Japon, 2% en Arabie Saoudite...).

#### 4) Les Entreprises

Même si plusieurs groupes ont des dimensions internationales, la plupart des producteurs belges sont des **entreprises familiales flamandes** : Associated Weavers-Europe, Balta Industries, Louis De Poortere, Beaulieu (famille De Clerck), Lano, et Nelca sont les principaux acteurs du secteur. Ces sociétés sont très petites si on les compare à la société américaine Shaw Industries qui est, en termes de chiffre d'affaires, le n°1 mondial des producteurs de tapis (voir tableau 11).

Tableau 11

SECTEUR DES TAPIS			
COMPARAISON SHAW INDUSTRIES ET 10 PREMIERES SOCIETES BELGES (1995)			
	Chiffre	Rentabilité	Degré
	d'affaires	nette des	endettement
	en millions	fds propres	long terme
	de BEF	en %	en %
Shaw Industries Inc. : chiffre d'aff. 95 : USD 2870 MM	90400	9.6	46.9
Balta Industries	8039	1.57	68.3
Associated Weavers - Europe	7269	-24.93	46.0
Ets Louis De Poortere	5492	4.36	74.9
Imperial Tufting Cy	3784	3.60	47.9
Domo Tuft	3704	-30.89	39.3
Ter Lembeek International (chiffres 1994)	3612	1.94	6.0
Lano	3319	-4.49	39.4
Ideal Tuft	2417	-37.86	5.1
Orotex Belgium	2305	3.64	46.0
Prado Tuft (chiffres 1994)	1432	5.88	30.6
Sources : Rapport annuel 1995 de Shaw Industries et données de la BNB			

En Belgique, les producteurs de tapis sont concentrés dans le Sud de la Flandre occidentale (région de la Lys : triangle Gand-Courtrai-Audenarde). Un second lieu de concentration, mais moins important, se situe dans les environs de Saint-Nicolas.

#### Les grands producteurs belges ont-ils leur propre réseau de distribution?

En général, la réponse est négative.

Les tapis belges de bas à moyen de gamme sont vendus principalement via des Brico Centers (Baumärkten en Allemagne).

Les tapis belges de moyen à haut de gamme sont écoulés via des grossistes et détaillants. Par exemple, la chaîne Carpet Land (qui est à la fois grossiste et détaillant) détient 20% du marché belge.

De toutes façons, la stratégie des fabricants belges est de se rapprocher du client final. Par contre, Shaw possède un réseau de détaillants aux Etats-Unis.

En annexe, nous reprenons quelques données financières empruntées ou calculées sur base des bilans déposés à la Centrale des Bilans de la Banque Nationale. A noter que nous considérons les sociétés dont le chiffre d'affaires est au moins égal à BEF 50

millions. Soulignons ici que les données publiées par la Banque Nationale ne sont pas consolidées; plusieurs sociétés mentionnées font donc partie des mêmes groupes.

Pour les sociétés classées sous la rubrique NACE 438.1 (fabrication de tapis de toutes fibres), nous donnons :

- des chiffres significatifs tirés des comptes de pertes et profits et des bilans (derniers chiffres disponibles : 1994 ou 1995 (annexe 1)
- chiffre d'affaires et résultat net : 1993, 1994 et 1995 (annexe 2)
- divers ratios de rentabilité : 1994 et 1995 (annexe 3)
- des ratios de valeur ajoutée et de structure financière : 1994 et 1995 (annexe 4)
- l'évolution de 1992 à 1995 des ratios globalisés de la Banque Nationale pour l'ensemble des entreprises du secteur (annexe 5).

Etant donné que nous ne disposons pas des chiffres 1995 pour toutes les sociétés du secteur "Tapis", notre classement des sociétés est basé sur le chiffre d'affaires 1994 (par ordre décroissant).

Quand on compare le chiffre d'affaires 1995 des 43 sociétés qui le publient (sur base d'un chiffre d'affaires supérieur à BEF 50 millions) avec celui de 1994, on observe un statu-quo au niveau global (hausse de 0,6% seulement en 1995). Par contre, le résultat globalisé des 43 sociétés concernées passe d'un bénéfice de BEF 295,5 millions en 1994 à une perte de BEF 360 millions en 1995.

## II. PERSPECTIVES

### 1) Quid des concentrations dans le secteur?

En Belgique, les concentrations ne sont pas faciles étant donné que la grande majorité des fabricants de tapis sont toujours des entreprises familiales flamandes.

Toutefois, le phénomène pourrait venir d'ailleurs; on ne peut exclure que le plus important fabricant mondial de tapis tufté, soit **Shaw Industries** (cotée au NYSE) ne s'intéresse un jour à des entreprises belges. Associated Weavers, qui a fait l'objet d'un management buy-out il y a quelques années, pourrait être éventuellement un candidat. Shaw Industries est n°1 aux USA (part de 40% du marché résidentiel et de 15% du marché commercial), n°1 au Royaume-Uni (Shaw y a acheté 3 entreprises) et n°1 en Australie. Shaw n'exporte pas depuis les USA compte tenu du coût trop élevé du transport du tapis tufté.

Le tableau de la page précédente compare Shaw aux 10 premières sociétés belges du secteur.

### 2) Délocalisations

Selon les spécialistes du secteur, la plupart des fabricants belges de tapis veulent rester en Belgique car leur marché domestique est l'Europe et que la main-d'oeuvre ne représente qu'environ 20% du prix de revient.

Par contre, ces spécialistes estiment qu'il est *positif* de délocaliser s'il s'agit de suivre le marché. Deux exemples : 1) s'il y a beaucoup de demande en Russie, pourquoi ne pas produire en Pologne? 2) Santens et Beaulieu ont investi aux USA pour être proches du marché (pas de coûts de transport, pas de problèmes en ce qui concerne les devises).

### 3) Sur le plan technologique : grandes modifications prévisibles?

Actuellement, on peut prévoir une évolution des machines (poursuite de l'amélioration en ce qui concerne la flexibilité et l'abaissement des coûts) mais pas de révolution

technologique dans un avenir prévisible, ce que confirme Barco (qui est très active dans les systèmes de contrôle des machines dans le secteur textile).

Dans le passé, la production de tapis tufté a constitué une révolution technologique et la région de Saint-Nicolas a perdu de son importance car elle n'a pas voulu produire ce type de tapis.

Une évolution récente à laquelle on a assisté est le jacquard électronique (processus généralisé en Belgique) qui permet de réaliser des dessins sur le tapis grâce au système CAD/CAM alors que précédemment on utilisait des cartons.

#### 4) Coût des matières premières

Rappelons ici qu'en 1993 (sur base des statistiques de l'INS exprimées en tonnes en excluant les sous-revêtements en latex), les fibres synthétiques (en particulier le polypropylène et le polyamide) intervenaient pour 93% dans la production en volume de tapis en Belgique contre 6% pour la laine et 1% pour d'autres fibres (coton et fibres dures).

En volume, la fibre la plus utilisée est le polypropylène; en effet, celui-ci sert à fabriquer la quasi totalité des tapis aiguilletés ainsi qu'une part significative (pas de chiffre complet disponible) des tapis tuftés et tissés. A noter que le polypropylène s'utilise pour fabriquer des tapis de bas de gamme.

Le polyamide (nylon) est utilisé dans la fabrication d'une part importante (entre 55 et 60% en volume) des tapis tuftés; il s'agit ici de tapis de gamme moyenne.

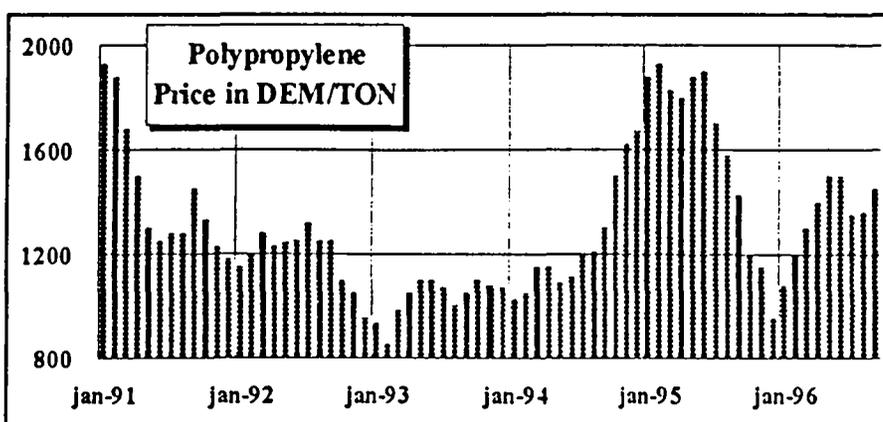
Dans une proportion nettement moins importante que le polypropylène et le polyamide, d'autres fibres synthétiques sont également utilisées comme le polyester, la viscose, les fibres acryliques...

La laine (6% de la production de tapis) est utilisée dans la fabrication de tapis de haut de gamme (tissés et tuftés).

Le graphique 2 ci-après montre l'évolution des prix du polypropylène.

On peut considérer que le trend général de l'évolution des prix du polyamide et des autres fibres synthétiques est très proche de celui du polypropylène.

Graphique 2



Source : Datastream

La hausse des prix entamée après le creux saisonnier de l'été 1996 pourrait se poursuivre pendant encore quelques mois, sans toutefois retrouver les niveaux exceptionnellement élevés du 1er semestre 1995. Dans le courant de 1997, on pourrait cependant assister à une stabilisation des prix (voire à une baisse) compte tenu du

démarrage d'importantes capacités nouvelles. Ceci serait donc favorable aux acheteurs de fibres synthétiques.

Compte tenu de la concentration existant dans le domaine de la production de fibres textiles synthétiques, les fabricants belges de tapis s'adressent, au moyen de contrats à durée déterminée (cette durée ne serait cependant pas très longue) à un nombre limité de fournisseurs. Ceux-ci seraient principalement Amoco, Bayer, du Pont de Nemours, Solvay. De nombreux fabricants belges achètent aux sociétés précitées des "granulés" (en anglais : "chips") et transforment (par extrusion) ceux-ci en fils.

Certains fabricants belges s'intègrent cependant davantage en amont; c'est ainsi que le groupe Beaulieu produit dans sa division Polychim à Dunkerque des "granulés" permettant de fabriquer des fils de polypropylène et que le groupe Domo produit à Leuna en Allemagne des "granulés" permettant de fabriquer des fils de polyamide.

### **5) Demande : perspectives selon les 2 grandes catégories de tapis**

Il est essentiel ici de faire la distinction entre **carpettes** (tapis dimensionnés) et **tapis plain ou moquette**.

#### **A) Les carpettes**

Les carpettes (tapis dimensionnés) -lesquelles représentent environ 90% des tapis tissés- ont un prix moyen au m<sup>2</sup> plus élevé que le tapis plain (voir Tableau 9 ci-avant) et sont plus faciles à transporter que ce dernier vu leurs dimensions plus limitées.

L'aspect positif est de pouvoir exporter hors Union Européenne des quantités importantes de carpettes; ainsi, en 1994, 67% du volume des exportations de tapis tissés étaient destinés à des pays en dehors de l'UE (contre 22% pour les tapis tuftés et 23% pour les tapis aiguilletés).

**Les perspectives concernant le marché de l'Union Européenne (33% du volume des exportations en 1994) ne sont pas favorables compte tenu :**

- de la saturation du marché en Europe Occidentale (peu de possibilités de croissance de la demande). De plus, le consommateur européen qui a peur de l'avenir, consomme peu mais épargne.

- des produits de substitution; pour les carpettes en laine : concurrence des produits "fait main" à points noués en provenance de la Turquie, de la Chine, de l'Egypte...

Concernant la production de ces pays, la seule source de statistiques dont nous disposons provient des Nations-Unies : la production de la Turquie (uniquement celle d'entreprises étatiques) s'élevait à 120.000 m<sup>2</sup> en 1993 (chiffre le plus récent connu), ce qui représente seulement 0,03% de l'ensemble de la production belge en 1993! Il est évident que les chiffres réels de la production de ces pays à bas salaire sont largement supérieurs aux rares chiffres publiés. L'annuaire des Nations-Unies ne donne pas de chiffres pour l'Egypte et la Chine (voir annexe 6).

Compte tenu de la saturation du marché de l'UE, les fabricants belges de tapis ont **cherché d'autres marchés et réussi à exporter hors UE.**

- \* pour les carpettes de bas de gamme (polypropylène), la Russie est le marché le plus important mais les autres pays de l'Europe de l'Est sont également visés.

- \* Amérique du Nord et du Sud (Argentine, Brésil...), Japon, Singapour, Corée du Sud...

Il y a quelques années, certains producteurs belges (en particulier De Poortere) exportaient des tapis de prière (principalement en acrylique et viscose) dans les pays du

Golfe. Actuellement, ces exportations ont perdu de leur importance et ces producteurs ont adapté leurs produits en ce qui concerne les dessins et les dimensions et réussissent sur d'autres marchés comme la Corée du Sud et le Japon.

**Inconvénients en ce qui concerne les exportations hors UE. :**

- **La fermeté du BEF par rapport au USD;** le USD étant la monnaie de référence pour les exportations hors UE, ceci pose un grand problème aux exportateurs belges.

- **Concurrence :** il s'agit essentiellement de pays en développement (principalement l'Égypte et la Turquie mais également l'Inde, le Pakistan, la Chine...) lesquels ont des coûts de main-d'oeuvre extrêmement bas. Les annexes 6 et 7 donnent des chiffres (les plus récents concernent 1993) concernant la production mondiale de tapis. Soyons attentifs au fait que les chiffres concernant la production belge sont exprimés en tonnes et ne comprennent pas les tapis aiguilletés; ces statistiques sont donc à considérer avec circonspection.

En outre, les USA sont avantagés compte tenu de la faiblesse de leur monnaie.

### **B) Le tapis plain ou moquette**

Il s'agit du tapis tufté, des +/- 10% restants des tapis tissés et des tapis en feutre aiguilleté. Ce dernier est destiné, rappelons-le, aux voitures et à des usages temporaires (foires et expositions).

Vu le coût très élevé du transport, les exportations de tapis plain sont en grande partie limitées au marché de l'Union Européenne (en 1994, 78% du volume des exportations de tapis tuftés et 77% de tapis aiguilletés).

Avantage : le risque de concurrence des pays en développement est moins important que pour les carpettes.

En ce qui concerne le tapis plain, on distingue 2 grands marchés : le marché commercial (contrats) et le marché résidentiel.

*a) le marché commercial (+/- 25% de la production) : bureaux, banques, cinémas, hôtels, voitures.*

Après la crise du Golfe (août 1990/début 1991), ce secteur a connu 3 années difficiles (report de décisions). Depuis 2 ans, on assiste à une amélioration (peut-être rattrapage); de plus, la rénovation (notamment d'immeubles à usage de bureaux) exerce un impact favorable.

A souligner ici que le prix devient de plus en plus important dans la négociation des contrats. Précédemment, il y avait moins de pression sur les prix.

Pour le marché commercial, les grands fabricants sont De Poortere et Domo (Beaulieu). *LANO / BESSO / BCL.*

**Les perspectives de ce marché commercial semblent mieux orientées que celles du marché résidentiel.** En effet, dans le domaine du marché commercial, le tapis plain présente des atouts (par rapport à des matériaux de substitution) en ce qui concerne le rapport qualité/prix (y compris l'entretien) ainsi que les possibilités de design.

A Bruxelles, la rénovation des immeubles de bureaux devrait offrir pour les années à venir un potentiel de croissance au tapis plain; en effet, 63% du stock total de bureaux à Bruxelles (7,5 millions de m<sup>2</sup>) datent d'avant 1980 et l'on estime qu'une rénovation est souvent nécessaire après 20 ans.

*b) le marché résidentiel (+/- 75% de la production) s'adressant aux particuliers.*

Ici, la situation est plus difficile car le facteur mode est important et que la mode actuelle n'est pas favorable au tapis plain. En effet, en ce qui concerne la construction de nouvelles maisons et la rénovation, on s'oriente davantage vers le bois (laminés) et le carrelage pour diverses raisons : mode mais aussi pour des raisons plus profondes (hygiène, craintes des allergies...). Ce phénomène, qui s'observe non seulement en Europe mais également aux Etats-Unis, entraîne une chute de la demande d'où une hausse de la pression sur les prix.

Les producteurs essaient d'améliorer leur productivité (essentiellement au niveau des coûts de main-d'oeuvre) et l'efficacité de la commercialisation de leurs produits.

**Les perspectives du tapis plain dans le secteur résidentiel nous semblent peu favorables.**

**LA PRISE EN COMPTE DU TERRITOIRE DANS L'ANALYSE STRATEGIQUE. LE CAS DE L'INDUSTRIE DU TAPIS DANS LE SUD DE LA FLANDRE OCCIDENTALE.  
(RESUME)**

**MOTS CLÉS :** Environnement, Territoire, Système Industriel Localisé, Stratégie, Turbulence de l'environnement, Action collective, Environnement territorial, Environnement territorialisé, Jeux d'acteurs, Réseau territorial, Stratégie d'alliance.

La problématique de cette recherche propose d'intégrer le concept de territoire dans l'analyse stratégique des entreprises face à un environnement turbulent. Ce concept, fortement décliné en sciences humaines, demeure peu développé en sciences de gestion. L'objectif est de préciser que la construction et la structuration d'un territoire peuvent être issues des stratégies individuelles d'acteurs dans le cadre d'une action collective, afin de constituer une enclave locale en quête de stabilité, pour répondre à un environnement global de plus en plus incertain.

Cette thèse questionne les différentes analyses de l'environnement en théorie des organisations et en analyse stratégique, ainsi que les types d'incertitudes qui y sont liés. La prise en compte de la notion de proximité dans ces analyses débouche sur le concept de territoire. Dès lors, deux connaissances sont produites en définissant le concept d'environnement territorial et le concept d'environnement territorialisé.

Le concept d'environnement territorial est défini comme étant la résultante d'une structuration réticulée entre les différentes parties prenantes de l'environnement d'un secteur d'entreprises, au sein d'un espace géographique défini et construit à travers le temps.

Le concept d'environnement territorialisé caractérise la construction d'un environnement désiré à partir de l'environnement territorial, tel qu'il est perçu par les acteurs, et fonction de biais cognitifs.

Ces deux concepts sont validés par l'étude du cas de l'industrie du tapis dans le sud de la Flandre occidentale, en Belgique. L'environnement territorial est présenté comme une structure systémique des principales variables constitutives de l'environnement de proximité et de l'environnement global, telles que perçues par les acteurs locaux. L'environnement territorialisé s'identifie comme une structuration des jeux d'acteurs face à un environnement désiré et non partagé, tenant compte des pouvoirs et des rapports de forces des acteurs concernés.

Dans le cadre de l'étude, la prise en compte du territoire conduit à définir quatre axes liés à la démarche stratégique des acteurs :

- la rationalité située est à la base de la démarche stratégique territoriale,
- la stratégie d'alliance est le ciment de la cohérence de la stratégie territoriale,
- la stratégie de gestion du territoire est fonction du pouvoir et du rôle d'une structure de gouvernance locale,
- l'espace territorial est un axe stratégique dans le cadre d'une localisation et d'une gestion du quotidien.

Nous concluons sur le fait que cette thèse constitue un point d'entrée pour un programme de recherches, cherchant à préciser les conséquences de l'intégration territoriale de la firme dans ses modalités de gestion interne.