

Secteur textile et confection en Belgique: une histoire sur mesure

Le secteur textile est en crise. Le constat s'impose comme une évidence. Une situation avec laquelle quatre clients de Deloitte Fiduciaire, tous acteurs de ce secteur, ont appris à composer, chacun à leur manière. Spécialisation, création de valeur ajoutée, collaboration avec Deloitte Fiduciaire. Quelle que soit la voie choisie, c'est la passion qui fut à la base de tout.

Portobello, Louvain

C'est en 1982 que Marc Vandeven installe un magasin de mode masculine dans la Bondgenotenlaan. En 2003, il troque ses deux points de vente pour un nouvel espace commercial presque deux fois plus spacieux. Dans ce nouvel écrin, le commerce gagne en notoriété et offre une expérience d'achat optimisée à ses clients.

Marc Vandeven explique: «Notre secteur? En crise? En ma qualité de détaillant, j'ai eu la chance, ces dernières années, de ne pas en percevoir les effets. Nous avons quatre excellentes années à notre actif. La rénovation

de notre magasin n'y est certes pas étrangère. Certains collègues se plaignent, d'autres pas. On entend toujours les deux sons de cloche. Nous allons certes au devant de temps moins prospères, mais nous essayons de nous armer au mieux. Par exemple en diversifiant notre gamme. Nous habillons tous les hommes, des ados aux sexagénaires plus classiques. Il faut se spécialiser en fonction d'un groupe cible, tout en prenant garde de ne pas se saborder. En tant que boutique multimarques, nous ratissons large, ce qui nous permet d'offrir un excellent service à nos clients. C'est un atout dont ne disposent pas les magasins monomarque.»

À la question de savoir si ses fournisseurs rencontrent davantage de difficultés, il répond:

«Force est de constater que nos fournisseurs ont beaucoup de mal à garder leurs ateliers de confection dans leur pays. Nous travaillons beaucoup avec des collections allemandes, italiennes, espagnoles et néerlandaises. Un confectionneur italien doit déjà vendre ses chemises à 200 euros parce qu'elles sont fabriquées en Italie. À ce prix-là, nous laissons tomber. Ce niveau de prix n'est pas décemment applicable. Je ne vous parle ici que de confection. En termes de création, de conception et de commercialisation, tout se passe encore en Europe occidentale.»

En quoi Deloitte Fiduciaire peut-elle être utile à une boutique comme Portobello?

«Mon épouse et moi n'avons pas d'enfants et nous souhaitons prendre plus de temps pour nous. Un jour, Veerle, une de nos collaboratrices épisodiques, nous a fait part de son engouement pour le magasin et de sa volonté d'y occuper un poste plus permanent. En fin de compte, elle est devenue notre associée. Désormais, mon épouse et moi pouvons, en toute quiétude, lui confier le magasin en notre absence. Dirk Hermans de Deloitte Fiduciaire nous a

Nicole Janssens, Veerle Valcke et Marc Vandeven, Portobello

Pierre Degand, Bruxelles

Installé à Bruxelles, Pierre Degand dirige une maison de mode exclusive. Trois boutiques pour trois spécialités: manteaux, costumes, chemises ou tenues sportives. Du prêt à porter de qualité aux costumes sur mesure les plus raffinés.

Pierre Degand: «Nous sommes une boutique à part entière. La maison Degand est indémodable. Certes, nous suivons la mode mais sommes détachés des tendances du moment. D'ailleurs, nous sommes éloignés du centre commercial. Nous disposons de trois points de ventes réunis sous une enseigne commune, mais qui possèdent chacun son identité. Ils se distinguent par une approche différente de la perfection des coupes et du caractère indémodable. Notre magasin est multimarques. Nous vendons donc plusieurs griffes qui sont les leaders de chaque gamme de produits. Tous nos articles sont importés d'Italie et du Royaume-Uni. Les clients sont belges, mais aussi internationaux. Nous évoluons sur le créneau du savoir-faire artisanal. Chez nous, tout



Pierre Degand, propriétaire de la maison Degand, et Jacques Rozenblum, senior manager, Deloitte Fiduciaire

est dans la finesse de la démarche. Ce sont les vrais passionnés, les perfectionnistes, qui font la différence.

En tant qu'entreprise, nous perpétons une certaine tradition en ce qui concerne notre manière de réfléchir et d'agir.

Nous sommes probablement le client le plus ancien de Deloitte Fiduciaire. Ma mère, qui exploitait des boutiques pour dames, vous faisait

déjà confiance il y a quelques dizaines d'années. Depuis, notre affaire et Deloitte Fiduciaire ont toutes deux évolué, mais le service personnalisé a perduré. C'est important. Il faut pouvoir se faire assister dans la gestion d'une entreprise par des personnes compétentes avec qui s'instaure une relation de confiance. Cette collaboration s'est développée avec note expert comptable depuis plus de vingt ans.»

Concordia Textiles, Waregem

Ancrée en Flandre occidentale, Concordia Textiles est une entreprise qui rayonne bien au-delà de nos frontières. En effet, elle occupe la première place en Europe dans le domaine de la production de matières synthétiques de qualité supérieure, utilisées dans l'habillement, les vêtements de sport, la décoration et, surtout, les applications industrielles et militaires.

Carl Baekelandt: «La santé du secteur du textile est étroitement liée à l'évolution de la conjoncture. Avec la mondialisation de l'économie, nous sommes tout particulièrement sujets aux fluctuations. En tant qu'entreprise textile, nous sommes dans l'obligation d'accompagner notre client jusqu'à son lieu de production. Dans le secteur du textile de mode en particulier, la mondialisation de l'économie pousse nos clients à se déplacer vers les contrées à bas salaire. Cette production en série s'est donc principalement déplacée vers l'Extrême-Orient, entraînant une perte sèche pour les entreprises de production européennes. Cependant, Concordia s'est tournée vers l'innovation au bon moment. C'est ainsi que nous réalisons aujourd'hui plus de 50 % de notre chiffre d'affaires dans le domaine du textile de haute technologie. En termes de délai de livraison, l'Europe demeure essentielle. Actuellement, les délais en Extrême-Orient sont de l'ordre de trois à quatre mois,

alors même qu'il n'est plus rare, désormais, de voir des clients présenter six à huit collections par an. Pour notre part, nous sommes à même de leur proposer une gamme complète en l'espace de quelques semaines à peine.»

Quelles sont les spécialités «produit» de Concordia Textiles?

Carl Baekelandt: «Concordia Textiles est organisée en entités opérationnelles. Chacune de ces entités dispose d'un service de R&D et de chefs de produits qui se concentrent exclusivement sur leur gamme. En dehors des entités Fashion et Technical, il existe une entité Projects. Celle-ci opère selon le principe de la concentration de mini-entreprises. Cette entité innove dans le domaine des applications en tirant parti de l'association des nouveaux matériaux polymères et des nouvelles techniques, de notre parc de machines élargi, ainsi que du dynamisme et du savoir-faire en présence. Elle s'adresse surtout aux marchés de niche, qui sont à même de générer une valeur ajoutée particulière. Nous pouvons tirer parti de synergies avec nos autres entités, si bien que ces 'projets' peuvent devenir des gammes de produits de grande qualité. À cet égard, le papier peint non tissé en est un excellent exemple. Même s'il s'agit là d'un produit relativement neuf pour Concordia Textiles, il représente déjà un chiffre d'affaires





Bruno Degrande, comptant,
Deloitte Fiduciaire

annuel de 1,5 Mio EUR. C'est de cette façon que nous nous constituons notre propre vivier. La R&D d'aujourd'hui n'est-elle pas garante des bénéfices de demain?».

Concordia Textiles est-elle sensible aux fluctuations du cours du dollar américain?

Carl Baekelandt: «Un grand nombre de devises s'affranchissent du dollar. Les transactions se règlent également dans d'autres devises, comme l'euro. Il

est essentiel de pouvoir y répondre de manière adéquate. Toutefois, la question est de savoir ce qui se passera lorsque le dollar repartira à la hausse. Je redoute que le prix des matières premières ne continue à être fixé en dollars. Nous autres Européens, nous serions alors confrontés à une augmentation encore plus importante du prix des matières premières dans un délai relativement court».

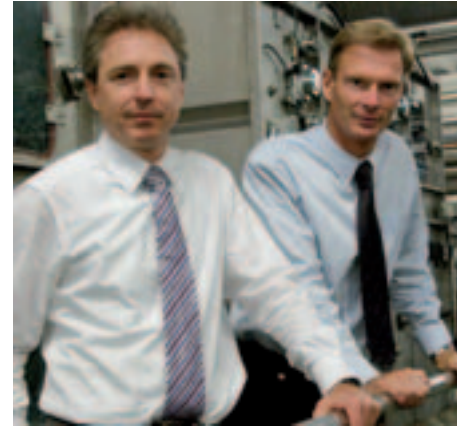
Le secteur textile reste-t-il attrayant pour les jeunes?

Carl Baekelandt: «Absolument, car il va bien au-delà de la seule confection. Les jeunes doivent oublier cette image à la Zola. Notre secteur touche à de nombreux domaines: la technique, la chimie et la dimension internationale. C'est un univers passionnant où les défis sont de taille et les débouchés sont légion».

Y a-t-il des domaines particuliers concernés par cette collaboration avec Deloitte Fiduciaire?

Ignace De Sutter: «Dans notre secteur, la logistique a évolué. Désormais, nous importons des matières premières et des produits semi-finis depuis l'Extrême-

Orient. Cela implique des modalités de paiement différentes, comme le crédit documentaire, et la disponibilité de liquidités. Avec Deloitte Fiduciaire, nous avons établi un plan financier triennal fort détaillé. Il porte à la fois sur les résultats, l'évolution de la structure bilantaire et nos besoins en termes de liquidités. Forts d'arguments pertinents, nous pouvons ainsi nous tourner vers nos fournisseurs financiers».



Ignace De Sutter, CFO et Carl Baekelandt, CEO
Concordia Textiles

Mopan Alken, Alken

Omer Lesire de Mopan a été plongé au cœur de la tourmente textile. En 1998, Mopan comptait encore deux ateliers de production: l'un à Poperinge, avec un effectif de 200 personnes, l'autre à Alken, employant près de 300 travailleurs. Au début des années 90, sous la pression tarifaire, Omer Lesire décide de changer son fusil d'épaule et de délocaliser la production dans les pays à bas salaires. Mopan cesse la fabrication en Belgique et ne conserve qu'un atelier de confection à Alken où 25 personnes assurent la confection des petits volumes.



Omer Lesire: «À cette époque, nous avons été très bien épaulés par Deloitte Fiduciaire. Ils nous ont prêté main-forte dans la procédure de licenciement collectif à Alken et la fermeture du site de Poperinge. À l'époque, il était primordial de suivre de près l'évaluation des chiffres. Deloitte Fiduciaire a donc traversé avec nous les périodes les moins réjouissantes de notre histoire, mais nous a toujours soutenus. Ils connaissent l'entreprise sur le bout des doigts.»

Y a-t-il de l'amélioration en vue?

«En Belgique, il subsiste encore de nos jours quelques petites entreprises qui tiennent bon. La confection est une activité à forte intensité de main-d'œuvre, qui nécessite moins de capital. Les coûts salariaux sont donc prépondérants. La parade consiste à trouver un produit à haute valeur ajoutée. C'est ce que nous avons fait en nous concentrant sur les petits volumes pour de grandes marques comme Scapa, Paul Smith et Walter Van Beirendonck. Dans ce contexte, le service est un atout important. Il faut privilégier les contacts directs avec la personne qui détient le pouvoir de décision chez le client. Il importe aussi de réagir au quart de tour. Cela nous permet de résister à la spirale descendante des prix. En période d'accalmie entre les collections, nous confectionnons des uniformes pour des clients tels que Thalys Interna-

tional, Belgacom ou Securitas. Nous sommes ainsi devenus le bureau de conception de marques connues. En étant passé de la confection d'articles en vrac à la production à façon pour des tiers, nous prenons aussi moins de risques. Chaque article que nous fabriquons est vendu.»

La souplesse est donc une condition sine qua non?

«Très certainement. Et pas seulement en ce qui concerne les articles que nous assemblons, car là aussi, nous devons continuer à nous spécialiser dans les produits complexes. Je veux parler des missions pour les créateurs qui ont parfois les idées les plus folles que nous devons traduire dans un patron adapté à la production. C'est un réel défi. La souplesse vis-à-vis du personnel prend aussi de l'importance. En tant qu'entreprise manufacturière, nous étions enfermés dans un carcan horaire. Nous devions disposer d'un spécialiste pour chaque opération. À présent, nous devons former nous-mêmes notre personnel, être polyvalents. Nous avons instauré les horaires flottants et le travail à temps partiel. Ce n'est pas une mauvaise chose. Nous nous employons à offrir un cadre de travail stimulant à notre personnel. Celui-ci peut d'ailleurs compter sur un salaire compétitif par rapport aux autres secteurs, ce qui n'était pas le cas auparavant.»

Omer Lesire, dirigeant d'entreprise, Mopan Alken et
Betsy Lathouwers, supervisor, Deloitte Fiduciaire