

ANALYSE DES COMPÉTENCES ET BESOINS EN FORMATION DANS LE SECTEUR TEXTILE

Astrid Vliebergh
Dr. Chloé Brassart
Lise Nackaerts

IDEA Consult
Rue Joseph II 40 B1
1000 Bruxelles
T +32 (0)2 282 17 10

IDEA Consult is member of IDEA Group

Etude réalisée dans le cadre du projet Interreg TexChange

Avec le soutien financier de:

Table des matières

1. Contexte et objectifs de l'évaluation 4
   1.1 Contexte de l'évaluation 4
   1.2 Objectifs de l'évaluation 4
   1.3 Structure du rapport 5

2. Méthodologie de l'évaluation 6
   2.1 Analyse documentaire 6
   2.2 Workshop 7
      2.2.1 Cartographie de l'écosystème de la filière textile 9
      2.2.2 Identification et hiérarchisation des tendances sectorielles 10
      2.2.3 Implications sur les métiers et les besoins en formation 10
      2.2.4 Préparation de l'enquête 11
   2.3 Description des entreprises répondantes à l'enquête 11
      2.3.1 Implantation géographique des répondants 12
      2.3.2 Activités de production représentées 12
      2.3.3 Taille des entreprises 13
      2.3.4 Fonction des répondants 14
      2.3.5 Niveau d'innovation et d'automatisation 15
   2.4 Description des répondants aux entretiens approfondis 16

3. Les manquements en compétences des entreprises textiles 21
   3.1 Les compétences manquantes au sein des entreprises 21
      3.1.1 Les manquements cités par les entreprises 21
      3.1.2 Manquements de compétences par niveau d'innovation 23
      3.1.3 Priorisation des compétences manquantes 26
   3.2 Compétences obsolètes et savoirs menacés : quel risque de déperdition ? 29
      3.2.1 Compétences obsolètes 30
      3.2.2 Compétences en voie de disparition en raison d'une offre de formation insuffisante ou d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée 30
   3.3 Les compétences émergentes à cinq ans 32
      3.3.1 Automatisation et robotique 33
      3.3.2 L'intelligence artificielle 34
      3.3.3 La digitalisation et le pilotage numérique des installations 35
      3.3.4 Un impératif commun : accompagner les collaborateurs dans ces transitions 35
   3.4 Synthèse sur l'écart de compétences 36

4. Les pratiques de formation actuelles et leur adéquation aux besoins 37
4.1 Organisation et pratiques de formation 37
4.1.1 Publics cibles de l'offre de formation 37
4.1.2 Moments de formation et modalités d'acquisition des compétences 38
4.1.3 Niveau de formalisation de l'offre de formation 40
4.1.4 Collaboration avec des partenaires 41
4.2 Les stratégies de captation et de transmission de compétences (*knowledge management*) 43
4.2.1 La dimension motivationnelle : condition préalable à l'engagement dans la formation 44
4.2.2 La formation en situation de travail comme réponse de première ligne 44
4.2.3 La structuration et la formalisation du tutorat interne 45
4.2.4 Les fournisseurs de machines comme acteurs clés de la formation technique 47
4.2.5 La polyvalence comme réponse aux manques de compétences spécialisées 47
4.2.6 Des approches innovantes et des projets de plus grande envergure 47
4.2.7 La création de ressources documentaires et vidéo pour capitaliser les savoir-faire 49
4.2.8 Anticipation des départs en retraite et mobilisation des retraités pour la transmission 50
4.3 Couverture des besoins en compétences par l'offre de formation actuelle 51
4.4 Synthèse sur les pratiques de formations actuelles et leur adéquation aux besoins en compétences 54

5. Les besoins et les attentes en matière de formation 56
5.1 Préférences en matière de formats et de contenus 56
5.1.1 Les modalités de formation jugées les plus adaptées 56
5.1.2 Les modalités de formation à privilégier à l'avenir 57
5.1.3 Les contenus de formation à développer en priorité 60
5.1.4 Les formats et durées de formation privilégiés 60
5.2 Les types de soutien attendus 61
5.2.1 Des formations prêtes à l'emploi, directement applicables sur le poste 61
5.2.2 Un appui pour développer et structurer la formation interne 62
5.2.3 Le soutien financier et l'accès aux formations externes 62
5.2.4 La valorisation des métiers textiles, préalable au recrutement 62
5.2.5 La demande d'intervention externe directement en entreprise 63
5.2.6 Une demande de refonte de la logique de l'offre de formation externe 64
5.3 Synthèse sur les besoins et attente en matière de formations et de types de soutien 64

6. Intérêt et attentes vis-à-vis du réseau TexChange 66

6.1 La disposition des entreprises à participer aux actions de transmission de savoir-faire : une ouverture réelle, mais conditionnée 66

6.2 Valeur ajoutée perçue 68

6.3 Disposition concrète des entreprises à contribuer au réseau 69

6.3.1 La mise à disposition d'infrastructures textiles 69

6.3.2 La mise à disposition d'un collaborateur comme formateur 71

6.4 Nécessité d’un centre de formation doté d'infrastructures 73

7. Conclusions et recommandations 75

7.1 Conclusions 75

7.2 Recommandations 77

ANNEXES 81

A.1 Réponses libres de l’enquête 82

A.2 Questionnaire de l’enquête 84

A.3 Guide d’entretien pour les entretiens approfondis 97

1. Contexte et objectifs de l'évaluation

1.1 Contexte de l'évaluation

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du projet transfrontalier TexChange (Interreg France-Wallonie-Vlaanderen), dont l'ambition est d'améliorer l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins réels des entreprises du secteur textile dans la zone frontalière franco-belge. Le projet est porté par la POM West-Vlaanderen et associe des partenaires issus des trois régions concernées : la Flandre, la Wallonie et les Hauts-de-France.

L'industrie textile occupe historiquement une place structurante dans le tissu économique de cette zone frontalière. En Belgique, le secteur comptait, selon les chiffres-clés de Fedustria 2023-2024, 523 établissements et quelque 16 000 emplois au sein des entreprises membres, dont plus de 85 % sont des PME.[1] La Belgique figure par ailleurs parmi les douze plus grands exportateurs mondiaux de textiles.[2] En France, la région des Hauts-de-France représente la troisième région textile du pays avec 402 établissements, soit 13 % du total national, un secteur composé à 85 % d'entreprises indépendantes réalisant un chiffre d'affaires estimé à 14 milliards d'euros, dont 71 % à l'export.[3] Ce secteur est cependant confronté à des transformations structurelles profondes. D'un côté, l'emploi recule de manière continue : en Belgique, le volume de travail dans le secteur textile, habillement et cuir a diminué en moyenne de 2,9 % par an entre 2015 et 2021, tendance qui s'est poursuivie les années suivantes sous l'effet de la concurrence internationale accrue, de l'automatisation et de fermetures d'unités de production. De l'autre, le secteur peine à recruter les profils dont il a besoin, avec environ 3 000 postes vacants chaque année en France.[4] Ce paradoxe entre le recul quantitatif de l'emploi et la tension qualitative persistante sur le marché du travail est au cœur des enjeux du projet TexChange.

Les défis en matière de compétences sont multiples et documentés : érosion des savoir-faire techniques de base, disparition de maillons essentiels dans la chaîne de valeur, insuffisance de l'offre de formation initiale spécialisée, faible attractivité des métiers, et lacunes croissantes liées à la numérisation, à l'économie circulaire et aux exigences de durabilité. À cela s'ajoute la question de la transmission des connaissances tacites détenues par les travailleurs expérimentés, dont le départ à la retraite n'est pas suffisamment anticipé.

1.2 Objectifs de l'évaluation

Dans ce contexte, le projet TexChange a commandité une étude de base visant à dresser un état des lieux approfondi des besoins en compétences et en formation au sein du secteur textile transfrontalier. Il convient de préciser les notions de « secteur textile » et de « filière textile » qui sont des périmètres qui peuvent varier selon les contextes nationaux. Le secteur est souvent utilisé dans un sens relativement large et peut inclure les activités de confection et d'habillement. Dans le cadre

[1] Fedustria, Chiffres-clés de l'industrie textile belge, 2023-2024, https://www.fedustria.be/fr/fedustria/chiffres-statistiques/chiffres-cles/. Fedustria confirme un emploi d'environ 16 000 travailleurs dans l'industrie textile belge en 2024 (-7,5 % par rapport à 2023).
[2] SPF Économie, PME, Classes moyennes et Énergie, Compétitivité de l'industrie du textile, avril 2022, https://economie.fgov.be/fr/publications/competitivite-de-lindustrie-du-0. Cette étude situe la Belgique au 7e rang mondial des exportateurs de textiles (code NACE C13) en 2020, avec 2,5 % des exportations mondiales.
[3] Union des Industries Textiles (UIT), Chiffres clés, https://www.textile.fr/chiffres-cles. Les montants de 14 milliards d'euros de chiffre d'affaires et de 71 % à l'export correspondent à la filière textile française dans son ensemble ; à l'échelle régionale, la filière des Hauts-de-France représente environ 400 établissements et 13 500 salariés (Insee Flash Hauts-de-France n° 137, mai 2022, https://www.insee.fr/fr/statistiques/6327778).
[4] Union des Industries Textiles (UIT), Chiffres clés, https://www.textile.fr/chiffres-cles : 61 296 emplois et environ 3 000 postes à pourvoir chaque année.

de la présente étude, les activités de confection et d'habillement sont exclues de l'analyse. L'étude se concentre sur les sept procédés définis dès le démarrage du projet couvrant le tissage, tricotage, touffetage, tressage, filature / extrusion, non-tissé, ennoblissement.

Cette étude poursuit plusieurs objectifs complémentaires :

- **Cartographier les besoins en compétences actuels et futurs** des techniciens et opérateurs textiles dans les trois régions ;
- **Identifier les techniques et savoirs menacés de disparition**, faute de transmission ou d'offre de formation adaptée ;
- **Documenter les pratiques et besoins en matière de formation** (formations internes, formations externes, obstacles rencontrés) ;
- **Évaluer la disponibilité et la volonté de coopération des entreprises** au sein d'un réseau transfrontalier d'acteurs textiles, notamment pour le partage d'infrastructures et d'équipements de formation.

Les résultats de cette étude constituent le socle empirique sur lequel s'appuieront les partenaires du projet pour développer et adapter l'offre de formation dans la région, renforcer les dispositifs de transfert de connaissances, et structurer une collaboration durable entre les acteurs des trois régions.

1.3 Structure du rapport

Le présent rapport s'organise en six chapitres :

- **Le chapitre 2 « Méthodologie de l'évaluation »** décrit le dispositif d'investigation mobilisé : analyse documentaire, workshop avec les acteurs de la filière, enquête auprès des entreprises et entretiens approfondis. Il précise également le profil des répondants. Son objectif est d'établir le cadre de validité et les limites des constats présentés dans la suite du rapport.
- **Le chapitre 3 « Les manquements en compétences des entreprises textiles » pose** le diagnostic de la demande. Il vise à identifier les compétences qui font défaut aujourd'hui, celles qui deviennent obsolètes ou risquent de se perdre faute de transmission, et celles qui émergeront à un horizon de cinq ans.
- **Le chapitre 4 « Les pratiques de formation actuelles et leur adéquation aux besoins »** met ce diagnostic en regard de ce qui existe déjà. Il a pour objectif de documenter la manière dont les entreprises organisent la formation et la transmission des savoir-faire, puis d'apprécier dans quelle mesure l'offre (interne comme externe) couvre effectivement les besoins établis au chapitre précédent.
- **Le chapitre 5 « Les besoins et les attentes en matière de formation »** donne la parole aux entreprises sur la façon dont cet écart devrait être comblé. Son objectif est de restituer leurs préférences en matière de modalités, de contenus, de formats et de durées, ainsi que la nature du soutien qu'elles attendent.
- **Le chapitre 6 « Intérêt et attentes vis-à-vis du réseau TexChange »** examine la disposition des entreprises à contribuer à un dispositif transfrontalier de transmission de savoir-faire (mise à disposition d'infrastructures, de formateurs, participation à un centre de formation partagé) et la valeur ajoutée qu'elles en attendent. Ce chapitre teste donc la pertinence et la faisabilité d'une infrastructure susceptible de porter les réponses identifiées aux chapitres précédents.
- **Le chapitre 7 « Conclusions et recommandations »** présente la synthèse de tous les résultats sous la forme de conclusions. Il vise à consolider les enseignements des chapitres

précédents en constats transversaux, puis à en déduire des recommandations à l'attention des partenaires du projet et des acteurs de la formation de la zone transfrontalière.

2. Méthodologie de l'évaluation

L'étude repose sur une approche mixte articulée en quatre étapes successives et complémentaires que nous décrivons ci-après.

L'analyse documentaire constitue le point de départ de l'étude. Elle a permis de rassembler et d'analyser les sources existantes pertinentes pour le secteur textile dans la zone transfrontalière : rapports sectoriels, études de prévision des compétences, données statistiques des partenaires du projet et des fédérations professionnelles (Fedustria, UIT), ainsi que travaux de référence tels que le rapport Fit'In (2021) pour la Wallonie, le rapport SCOPE Your Textile Skills (2022) pour la Flandre, ou encore les publications de l'Observatoire des compétences et industries (2023) pour la France. Cette analyse visait à cartographier l'écosystème du secteur textile dans les trois régions, identifier les tendances et défis en matière de compétences, de techniques menacées et d'offre de formation, et nourrir la préparation des outils de collecte de données.

Le workshop avec les partenaires a réuni les partenaires du projet TexChange pour une session de travail d'environ 2h30. Cet atelier avait une double finalité : d'une part, affiner la compréhension collective de l'écosystème textile transfrontalier, notamment en identifiant les entreprises pionnières dans l'adoption de nouvelles techniques et celles dont les savoir-faire sont menacés, et d'autre part, préparer les outils de l'enquête en s'appuyant sur la connaissance sectorielle de terrain des partenaires. Le workshop a également permis de définir les modalités pratiques de diffusion du questionnaire et d'anticiper les obstacles à la participation des entreprises.

L'enquête en ligne a été adressée à plus de 600 entreprises du secteur textile réparties sur les trois territoires du projet. Le questionnaire programmé dans l'outil Medallia en français et en néerlandais était destiné aux personnes capables de répondre aux questions stratégiques et opérationnelles concernant les besoins en compétences et en formations des techniciens et opérateurs du secteur textile (chef d'équipe, agent RH, responsable RH, ...). Un système de routage permettait d'adapter automatiquement le questionnaire au profil du répondant. Un dispositif d'accompagnement (webinaires d'information, helpdesk bilingue, relances différenciées) a été mis en place pour maximiser le taux de réponse. Au total, 143 questionnaires remplis ont été reçus.

Les entretiens qualitatifs approfondis ont été menés dans le prolongement de l'enquête, auprès d'une sélection d'entreprises volontaires représentatives de la diversité sectorielle et géographique du territoire. Ces entretiens semi-directifs d'environ une heure visaient à approfondir et contextualiser les réponses quantitatives, à recueillir des témoignages circonstanciés sur les pratiques de formation et la transmission des savoirs, et à explorer des thématiques non couvertes par le questionnaire, telles que les stratégies de recrutement, les plans de formation internes et les conditions d'une coopération transfrontalière concrète. Parmi les entreprises rencontrées figurent : Dickson Constant, Sommer NP, Chargeurs PCC, Sioen Technical Weaving, Wollux, Concordia, Beaulieu, BaltaGroup, Cousy, Liebaert.

La collecte et le traitement de l'ensemble des données ont été réalisés dans le strict respect du RGPD, avec garantie d'anonymat pour les répondants individuels.

2.1 Analyse documentaire

En amont de la collecte de données (enquête quantitative et entretiens qualitatifs), une analyse documentaire a été réalisée à partir de sources existantes et de documentation relative au secteur textile. Cette étape avait pour objectif de recueillir de premiers éclairages sur l'écosystème du secteur et ses parties prenantes, ses tendances et défis, les compétences pour les profils recherchés (les

opérateurs et techniciens du secteur textile), ainsi que les besoins et freins en matière de formation et les formes de collaboration existantes.

Les enseignements issus de cette analyse ne sont pas restitués comme tels dans le présent rapport : ils ont principalement servi à cadrer le travail de terrain et à nourrir la conception des outils de collecte, à savoir le questionnaire d'enquête et le guide d'entretien.

Les documents et sources suivants ont été consultés :

Documents et données liés au projet

- Documents de projet TexChange ;
- Données chiffrées mises à disposition par les différents partenaires du projet.

Études et rapports sectoriels

- Vanderplanken, K., Henzen, R. & De Prins, P. (2022). *SCOPE Your Textile Skills. Rapport final : résultats des entretiens, offre de formation et plan d'action*. COBOT & Antwerp Management School.
- Steunpunt Werk (2024). *Toekomstige competentienoden in Vlaamse sectoren en bedrijven. Een dwarsstudie van 27 competentieprognoses in het kader van SCOPE*. Steunpunt Werk.
- FiT'In (2021). *Pour une structuration de la filière textile intersectorielle en Wallonie*. Wallonie Design.
- Observatoire Compétences Industries (2023). *Identification des facteurs d'évolution des métiers et compétences des branches professionnelles chaussure, couture, cuirs et peaux, habillement, maroquinerie et textile – Rapport final*.
- Observatoire Compétences Industries (2025). *Panorama des formations initiales et continues dans l'industrie textile – Rapport final*.

Sources statistiques et de cadrage

- SPF Économie (2025). *Rapport de conjoncture sur l'industrie textile et de l'habillement – printemps 2025*.
- SPF Économie (2024). *Compétitivité de l'industrie textile*.
- Fedustria (2024). *Chiffres clés pour l'industrie textile, du bois et de l'ameublement*.
- Union des Industries Textiles – UIT (2025). *L'industrie textile en chiffres clés*.
- Données chiffrées disponibles via l'Observatoire Compétences Industries.

2.2 Workshop

Un workshop réunissant les partenaires institutionnels et sectoriels du projet TexChange s'est tenu le 6 mars 2026. Cette session avait pour objectifs :

- de construire une compréhension partagée de l'écosystème de la formation textile dans la zone transfrontalière franco-belge ;
- d'identifier et de hiérarchiser les grandes tendances qui transforment le secteur textile et ses besoins en compétences ;
- de formuler des orientations communes pour le développement du questionnaire d'enquête destiné aux entreprises.

Le groupe réuni était de taille délibérément restreinte, afin de favoriser les échanges approfondis. Il comprenait des représentants des deux côtés de la frontière.

Du côté belge, étaient représentés :

- **POM West-Vlaanderen (Flandre occidentale) :** agence provinciale de développement socio-économique. Sa mission est de renforcer l'entrepreneuriat en stimulant la coopération entre les entreprises et leurs organisations, les institutions de connaissance, les organes politiques régionaux et les partenaires sociaux, afin de construire un tissu économique durable, innovant et tourné vers l'international. Elle investit dans l'espace et les infrastructures d'accueil des entreprises, rapproche l'innovation des entreprises et développe les talents présents dans la province, notamment en formant travailleurs et demandeurs d'emploi aux nouvelles technologies ;[5]
- **Cobot (Flandre)** : depuis 1984, centre sectoriel de formation et de perfectionnement, géré paritairement, pour l'ensemble des collaborateurs de l'industrie textile en Flandre. Ses activités reposent sur deux piliers majeurs : attirer les jeunes vers l'enseignement textile et technique, et de nouveaux collaborateurs vers l'industrie textile ; accompagner les collaborateurs du secteur tout au long de leur carrière professionnelle, en leur offrant un maximum d'opportunités de formation et en les maintenant en bonne santé et motivés au travail. Le travail faisable (*werkbaar werk*[6]), au sens large du terme, constituant depuis dix ans un volet important de sa large offre de services. Le projet TexChange vient compléter, soutenir et renforcer cette action ;[7]
- **Cefret (Wallonie)** : depuis 1989, centre sectoriel de formation et de perfectionnement, géré paritairement, pour l'ensemble des collaborateurs de l'industrie textile en Wallonie. Ses activités reposent sur les deux mêmes piliers que celles de Cobot : l'attractivité de l'enseignement textile et technique et des métiers du secteur d'une part, l'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur carrière et le travail soutenable d'autre part. Cefret et Cobot collaborent étroitement en tant qu'organisations sœurs, ce qui rapproche le secteur en Wallonie et en Flandre, notamment dans le cadre de projets tels que TexChange ;[8]
- **Centexbel (niveau national)** : centre de compétence et de recherche scientifique et technique du textile belge, créé en 1950 à l'initiative de Fedustria afin de renforcer la position concurrentielle de l'industrie textile belge et, via le VKC, de la plasturgie. Il remplit cette mission par des activités d'analyses et d'expertises, de certification de produits, de conseil (notamment réglementaire et environnemental : REACH, OEKO-TEX), de formation et de projets de recherche et développement. Il coordonne également la chaîne de valeur textile dans le cadre de la stratégie Circular Wallonia.[9]

Du côté français, étaient représentés :

- **INFORMA** : organisme de formation français reconnu dans la filière textile et implanté dans les Hauts-de-France. Il accompagne chaque année près de 500 salariés et demandeurs d'emploi dans le développement de leurs compétences professionnelles. À travers des formations techniques, transversales et managériales, il contribue à la transmission des savoir-faire et à l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises. Intervenant sur l'ensemble des métiers du textile, du fil au produit fini, notamment dans les domaines du tissage, du tricotage et de l'ennoblissement, il œuvre au renforcement de l'employabilité des apprenants et au développement de la filière. INFORMA propose également des parcours

---

[5] POM West-Vlaanderen, « Missie, visie en waarden » et « Over ons », www.pomwvl.be (consulté en septembre 2026).
[6] Le « travail faisable » traduit du néerlandais *werkbaar werk*, concept central de la politique flamande de l'emploi, également rendu en français par « travail soutenable ». Il ne s'agit pas d'une notion mesurée : la *Werkbaarheidsmonitor*, réalisée depuis 2004 par la Stichting Innovatie & Arbeid (SERV) à l'initiative des partenaires sociaux flamands, en évalue quatre dimensions : la fatigue psychique (stress au travail), le bien-être et la motivation, les possibilités d'apprentissage et l'équilibre vie professionnelle / vie privée.
[7] Éléments communiqués par Cobot dans le cadre du projet TexChange ; voir également la présentation des missions du centre : www/cobot.be.
[8] Éléments communiqués par Cefret dans le cadre du projet TexChange ; voir également la présentation des missions du centre : www.cefret.be.
[9] Centexbel, « Mission et services », www.centexbel.be ; fiche « Centexbel – Centre scientifique et technique de l'industrie textile belge », www.digitalwallonia.be (consultés en septembre 2026).

menant à des qualifications reconnues, telles que le CQP Conducteur d'Équipement Industriel ;[10]

- **UITH Nord – Promotex** : l'Union des Industries Textiles & Habillement Nord est l'unique organisation professionnelle représentative du textile et de l'habillement en Hauts-de-France, née en 2020 de la fusion d'UIT Nord et d'URIC-UNIMAILLE et fédérant environ 170 entreprises adhérentes. Sa mission est l'étude et la défense des droits et des intérêts, collectifs et individuels, de ses membres : représentation du secteur auprès des instances et des élus, préservation des savoir-faire, soutien à la croissance et à la modernisation de la filière, et valorisation de son attractivité, notamment auprès des jeunes générations, dans ce qui constitue la deuxième région textile de France. Promotex, association des organisations professionnelles du textile, en est le partenaire associé.[11]

La session a été animée sur la base d'un d structuré préparé par IDEA Consult, articulant la chaîne de valeur textile, les tendances sectorielles et leurs implications sur les compétences.

2.2.1 Cartographie de l'écosystème de la filière textile

La première partie du workshop a été consacrée à la cartographie de l'écosystème textile transfrontalier. Les participants ont travaillé sur une représentation structurée de la chaîne de valeur sectorielle, organisée en 5 maillons :

1. Ressources (extraction des matières premières, production de fils et fibres) ;
2. Conception et prototypage (prototypage textile, design) ;
3. Production industrielle (production textile, traitement spécifique, produits semi-finis/finis) ;
4. Distribution (design et conception) ;
5. Post-consommation (récupération, recyclage, valorisation énergétique, réemploi, downcycling, élimination).

Les acteurs de l'écosystème ont été identifiés selon trois grandes catégories :

1. **Recherche et innovation** :
    a. côté belge : Centexbel, Valbiom, Celabor, CRECIT, UGent – CTSE, HOGENT – FTILab.
    b. côté français : IFTH, Gemtex–Textile Research Laboratory, CETI.
2. **Enseignement et formation** :
    a. côté belge : Helmo mode, Saint-Luc, ENSAV LACambre, HOGENT, UGent ; IFAPME, FOREM, CEFRET, COBOT, Dingue de Textile, centres technologiques avancés, L'ARBA-EsA.
    b. côté français : enseignement supérieur : IFTH, ENSAIT, ESAAT ; formation : INFORMA.
3. **Fédérations et organisations sectorielles textiles** :
    a. côté belge : Fedustria, BeCraft, Wallonie Design, TexLab, Wallonie-Bruxelles Mode Design (WBDM).
    b. côté français : UITH, Promotex, French Tex.

Les participants ont relevé que le périmètre retenu pour TexChange se concentre prioritairement sur la production industrielle. Le segment de la post-consommation a également été mentionné comme un enjeu d'avenir, en lien avec les obligations croissantes de recyclage et d'économie circulaire. En

[10] Éléments communiqués par INFORMA dans le cadre du projet TexChange.
[11] UIT, « Naissance du syndicat UITH Nord, fusion d'UIT Nord et URIC-UNIMAILLE », www.textile.fr ; Fédération de la Maille, de la Lingerie et du Balnéaire, fiche « Union des Industries Textiles et Habillement Nord – UITH », www.la-federation.com (consultés en septembre 2026).

revanche, plusieurs éléments ont été exclus du périmètre direct du projet, notamment la confection (BeCraft, Creamoda étant jugés trop orientés vers ce segment).

2.2.2 Identification et hiérarchisation des tendances sectorielles

La deuxième partie du workshop a porté sur l'identification des principales tendances affectant le secteur textile et sur leur hiérarchisation par les participants. Huit tendances structurantes avaient été proposées par l'équipe IDEA Consult :

- Digitalisation et automatisation
- Relocalisation du marché textile
- Nouvelles techniques de production grâce à l'innovation
- Transition durable
- Rétention et vieillissement de la main-d'œuvre
- Mondialisation
- Nouveaux consommateurs
- Réglementation et politiques plus strictes

Chaque participant a été invité à classer ces tendances selon leur importance pour le secteur. Si les classements individuels divergent sur certains points, plusieurs tendances font l'objet d'un consensus fort.

La rétention et le vieillissement sont unanimement perçus comme les défis les plus urgents : environ 30 % des travailleurs du secteur sont âgés de plus de 55 ans, et le renouvellement des générations se fait difficilement dans un contexte de désintérêt croissant pour les métiers textiles. La disparition des formations de base dans l'enseignement, en Wallonie notamment, où il n'existe plus de filière textile à tous les niveaux, aggrave cette situation. En Flandre, une seule école secondaire, le PTI (Provinciaal Technisch Instituut) situé à Kortrijk (Courtrai), propose une filière spécifiquement dédiée au textile.

L'automatisation est également une tendance dont l'impact est parfois sous-estimé. Les participants soulignent que le passage de machines à commande mécanique à des interfaces numériques (écrans, menus digitaux) représente un défi réel pour certains travailleurs, y compris dans des compétences de base (utilisation du courrier électronique, des outils informatiques). Des formations numériques de base s'avèrent parfois nécessaires préalablement à toute formation technique.

Les nouvelles techniques de production induisent une complexification croissante des compétences : les opérateurs doivent maîtriser simultanément la mécanique, l'électronique et les systèmes numériques. Dans certaines entreprises, la coexistence de machines très anciennes (parfois vieilles de cinquante ans et plus) et d'équipements de dernière génération oblige les travailleurs à maîtriser plusieurs générations de technologies, ce qui augmente, paradoxalement, la charge cognitive globale plutôt que de la réduire.

La transition durable et la réglementation européenne sont également citées comme des tendances impactantes : les opérateurs doivent intégrer des pratiques de production responsable, la gestion des déchets et les exigences de traçabilité, notamment dans les secteurs de l'ennoblissement et de la teinture.

2.2.3 Implications sur les métiers et les besoins en formation

Les échanges ont permis de dégager plusieurs enseignements sur les besoins en compétences et en formation pour les profils cibles d'opérateurs et de techniciens.

Sur le plan des compétences, les entreprises expriment avant tout un besoin de polyvalence : confrontées à la raréfaction des travailleurs qualifiés, elles attendent des opérateurs capables de s'adapter à des contextes de production variés et d'exercer sur plusieurs types de machines.

Elles soulignent également deux types de compétences manquantes :

- un besoin de compétences de base solides (y compris en lecture, calcul et communication numérique) pour les nouveaux entrants
- Le besoin en compétences linguistiques reflète la double réalité de la zone transfrontalière couverte par le projet. D'une part, la diversité des origines au sein des équipes de production, avec de nombreux collaborateurs issus de l'immigration ne maîtrisant ni le français ni le néerlandais, crée des difficultés de transmission des consignes et des savoir-faire sur le terrain. D'autre part, et de manière plus spécifique au contexte transfrontalier, des travailleurs wallons et français ne maîtrisant pas le néerlandais et des travailleurs flamands ne maîtrisant pas le français se trouvent dans l'impossibilité pratique de se former ou de travailler de l'autre côté de la frontière (linguistique), freinant ainsi toute mobilité et tout partage de compétences à l'échelle de la zone.

Sur le plan de la formation, les participants soulignent la prépondérance de la formation interne dans les entreprises du secteur, souvent organisée en binôme ou par compagnonnage. Si la volonté de transmission est réelle, ces pratiques restent peu structurées pédagogiquement et ne garantissent pas un transfert fiable des savoir-faire. Plusieurs besoins spécifiques ont été identifiés : former des formateurs internes dotés d'outils pédagogiques adaptés ; développer des modules de formation transférables**,** intégrables dans des cursus existants (par exemple en maintenance industrielle) plutôt que de créer de nouveaux centres de formation ; et former les managers de proximité, souvent promus par ancienneté sans disposer des compétences managériales et pédagogiques nécessaires.

La question du format des formations a également été abordée : formations sur site versus formations à distance, formations collectives inter-entreprises lorsque la masse critique le permet, ou modules individualisables pour les sous-secteurs très spécialisés (certaines techniques comme le tissage ou la dentelle étant si spécifiques qu'elles requièrent quasi des contenus sur mesure).

2.2.4 Préparation de l'enquête

Le workshop a permis de dégager plusieurs points de consensus entre partenaires, qui ont guidé la conception ultérieure de l'enquête auprès des entreprises. Les participants s'accordent sur :

- le recentrage du périmètre sur la production industrielle textile (tissage, tricotage, ennoblissement, tressage, filature), en dehors de la confection ;
- les deux profils cibles prioritaires (opérateur textile et technicien) ;
- et l'intérêt de structurer le questionnaire en trois volets distincts : compétences génériques et spécifiques, besoins et pratiques de formation, et intérêt pour un réseau d'acteurs en textile.

Plusieurs questions sont devenues centrales à l'issue du workshop, et devaient être approfondies lors de la phase d'enquête : le type précis de formation attendu par les entreprises (formation de base courte, modules spécialisés, formations certifiantes) ; les niveaux de coût supportables par les entreprises ; et les modalités concrètes de gestion des tensions intergénérationnelles en interne.

2.3 Description des entreprises répondantes à l'enquête

L'enquête a recueilli 143 réponses d'entreprises actives dans le secteur textile, réparties sur l'ensemble de la zone transfrontalière couverte par le projet TexChange[12]. Cette zone recouvre, du

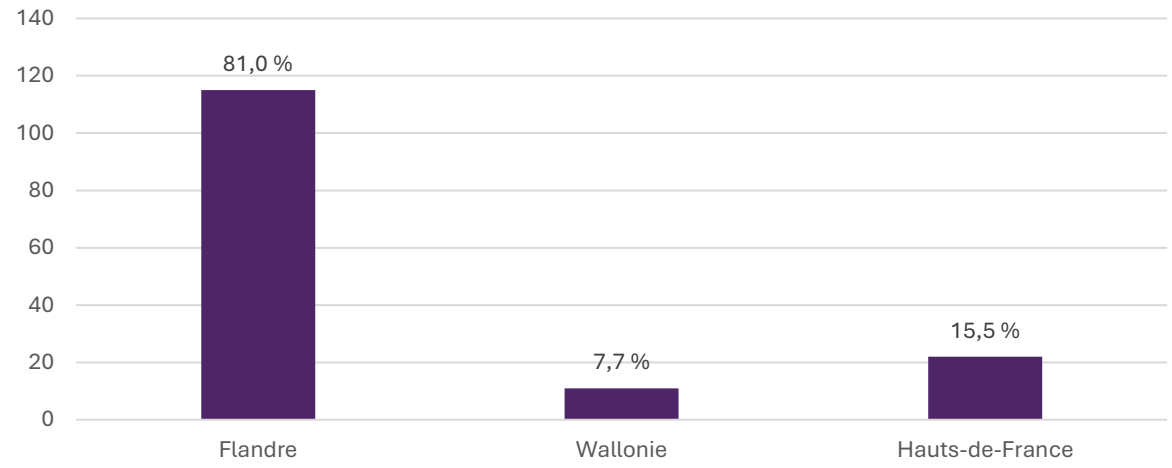
[12] Nous nous devons de préciser que les 143 réponses collectées correspondent à des réponses individuelles et non nécessairement à 143 entreprises distinctes : dans la mesure où le questionnaire pouvait être complété par plusieurs personnes au sein d'une même organisation (un responsable RH et un technicien, par exemple)- il est possible que certaines entreprises soient représentées par plus d'une réponse. Cette situation ne pouvant être vérifiée avec certitude sur la base des données disponibles, le chiffre de 143 répondants doit être interprété avec prudence et ne saurait être assimilé sans réserve au nombre d'entreprises effectivement participantes.

côté belge, la Flandre occidentale et orientale pour le Flandre, et le Hainaut pour la Wallonie ; et du côté français, la région des Hauts-de-France.

2.3.1 Implantation géographique des répondants

La grande majorité des entreprises répondantes sont implantées en Flandre (81 %, soit environ 115 entreprises sur 143). Les entreprises des Hauts-de-France constituent le deuxième groupe avec 15,5 % des répondants (soit environ 22 entreprises), tandis que la Wallonie représente 7,7 % des répondants (soit environ 11 entreprises). La sous-représentation relative de la Wallonie est cohérente avec la réalité sectorielle de cette région, où l'industrie textile occupe une place plus limitée.

Figure 1: Répartition des entreprises par région d'implantation



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné les caractéristiques de leur entreprise (N=143).

2.3.2 Activités de production représentées

Les répondants exercent une grande variété d'activités textiles, ce qui reflète la diversité des filières présentes dans la zone transfrontalière. Le tissage constitue de loin le procédé le plus fréquemment cité, représentant 42,3 % des répondants.

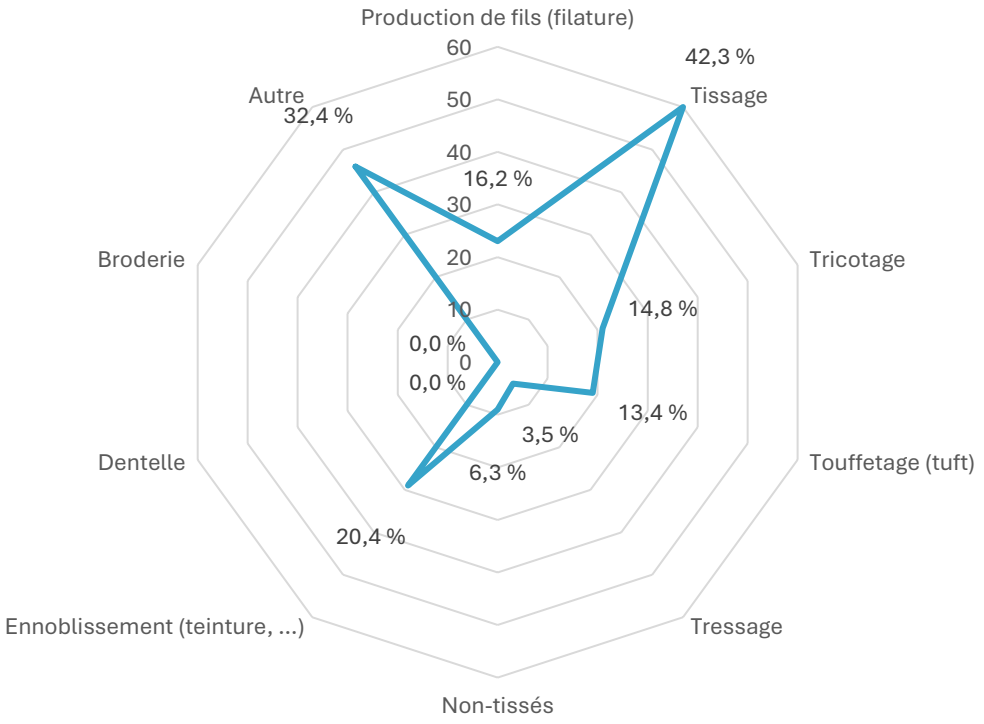
Vient ensuite la catégorie « Autre » (32,4 %)[13], qui regroupe des activités non listées dans les options proposées. Ces données confirment la pluralité et la spécificité des sous-secteurs présents sur les territoires, et justifient la nécessité d'une approche nuancée des besoins en compétences.

Vient ensuite l'ennoblissement (teinture, impression, finition) avec 20,4 %, le tricotage avec 14,8 %, la production de fils avec 16,2 %, le touffetage (tuft) avec 13,4 %, les non-tissés avec 6,3 % et le tressage avec 3,5 %.

La broderie et la dentelle ne sont pas représentées (0 % chacune).

[13] L'encadré 1 en annexe A1 reprend toutes les réponses libres encodées par les répondants de cette catégorie.

Figure 2: Répartition des entreprises par secteurs d'activités

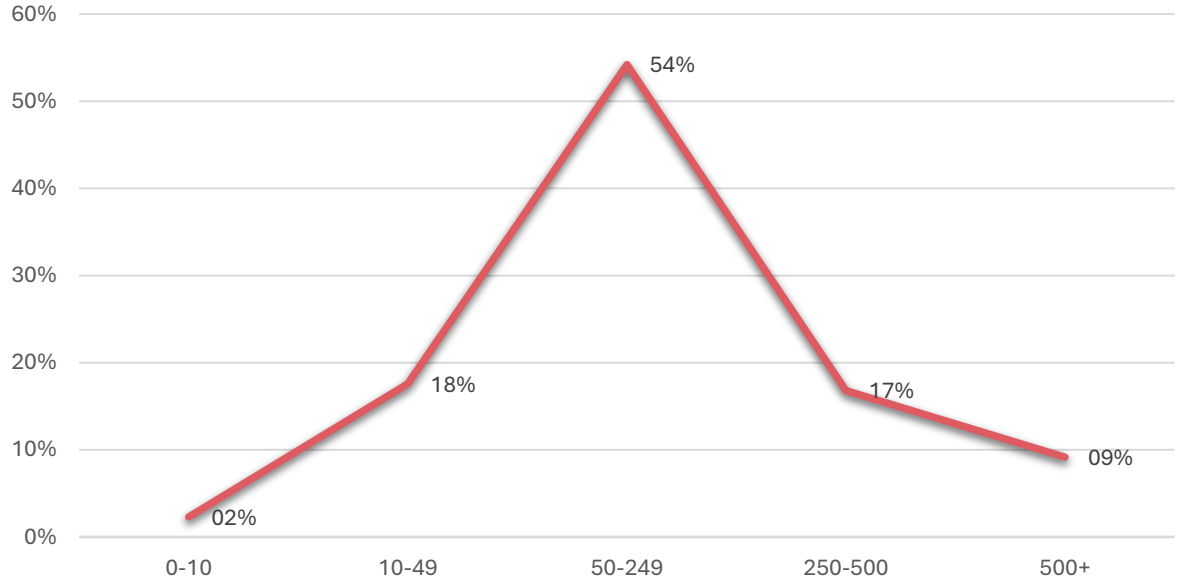


Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné les caractéristiques de leur entreprise (N=143).

2.3.3 Taille des entreprises

En termes de taille, le taux de réponse est dominé par des entreprises de taille intermédiaire : la tranche 50 à 249 salariés concentre à elle seule 54 % des répondants, ce qui reflète la structure du secteur textile, historiquement composé de PME consolidées plutôt que de micro-structures ou de très grands groupes. Les entreprises de 10 à 49 salariés représentent 18 % du panel, celles de 250 à 500 salariés 17 %, et les grandes entreprises de plus de 500 salariés 9 %. Les très petites structures de moins de 10 salariés sont quasi absentes avec seulement 2 % des répondants, ce qui s'explique en partie par le moindre recours à des enquêtes formelles dans ces structures et par la nature de l'échantillonnage mobilisé. Au total, les PME (0 à 249 salariés) représentent 74 % du panel, ce qui est cohérent avec la structure générale du secteur où les PME constituent plus de 85 % des établissements tant en Belgique qu'en France.

Figure 3: Répartition des entreprises par taille



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné les caractéristiques de leur entreprise (N=143).

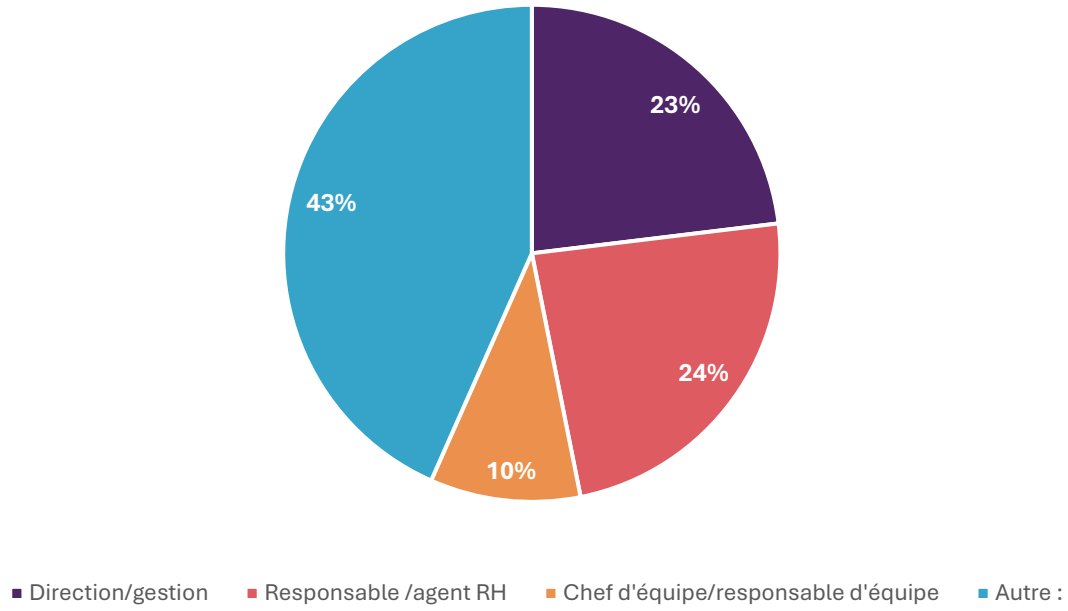
2.3.4 Fonction des répondants

Concernant les profils des répondants, les questionnaires ont été complétés par des personnes issues de fonctions variées, ce qui garantit des perspectives diversifiées sur les enjeux de compétences et de formation.

La catégorie « Autre » représente la part la plus importante avec 43 % des répondants (62 personnes) que nous décrivons ci-après.

Les responsables et agents RH constituent le deuxième groupe avec 24 % (34 personnes), suivis des personnes occupant des fonctions de direction et de gestion avec 23 % (33 personnes). Les chefs et responsables d'équipe représentent 10 % du panel (14 personnes). La combinaison des profils direction/gestion et RH, qui totalise 47 % des répondants, indique que les questionnaires ont majoritairement été renseignés par des personnes disposant d'une vision transversale de leur organisation, ce qui renforce la fiabilité et la pertinence des données recueillies sur les pratiques de formation et les besoins en compétences.

Figure 4: Répartition des entreprises par fonction du répondant



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné les caractéristiques de leur entreprise (N=143).

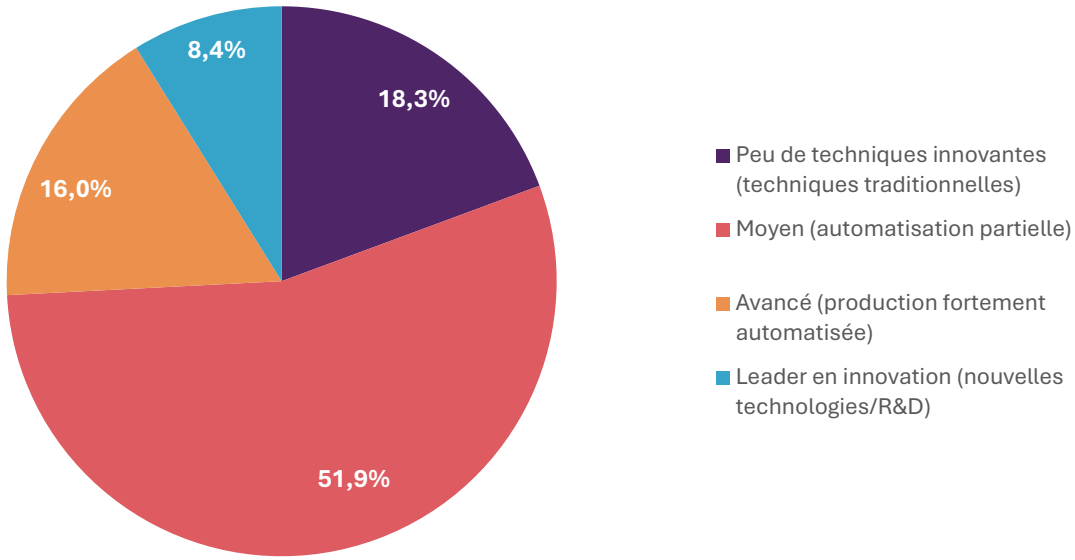
Les réponses libres de la catégorie « Autre »[14] recouvrent deux types de fonctions distinctes. Une partie des répondants y a indiqué une fonction déjà présente parmi les choix proposés (ressources humaines, direction ou gestion, responsable d'équipe). La majorité d'entre eux occupe toutefois des fonctions de production : ouvriers et ouvrières, opérateurs de machines, techniciens de maintenance ou d'entretien, auxquels s'ajoutent quelques fonctions support (qualité et laboratoire, achats, planification, vente, R&D, marketing). Ces profils possèdent une connaissance fine des métiers et des gestes techniques, mais une visibilité peut-être plus limitée sur l'organisation interne de la formation et sur les décisions qui la structurent, ce dont il convient de tenir compte dans l'interprétation des résultats.

2.3.5 Niveau d'innovation et d'automatisation

Les entreprises répondantes présentent un profil d'innovation contrasté. Plus de la moitié, soit 51,9 % des répondants se positionnent à un niveau intermédiaire caractérisé par une automatisation partielle. Le groupe le plus important après cette majorité est celui des entreprises peu innovantes recourant encore à des techniques traditionnelles, avec 18,3 %. Les entreprises à production fortement automatisée représentent 16 % des répondants, les leaders en innovation et R&D 8,4 %, et les entreprises déclarant une combinaison de niveaux 5 %. Cette distribution révèle que le secteur textile de la zone transfrontalière est dans sa majorité à mi-chemin d'une transition technologique : si une automatisation partielle est largement répandue, seule une minorité d'entreprises se positionne véritablement à la frontière de l'innovation, tandis qu'un cinquième du panel fonctionne encore selon des modes de production largement traditionnels. Cette hétérogénéité est déterminante pour comprendre la diversité des besoins en compétences exprimés : les défis ne sont pas identiques selon que l'entreprise intègre des automates sophistiqués ou perpétue des techniques ou machines de production plus anciennes ou classiques.

[14] L'encadré 2 en annexe A1 reprend toutes les réponses libres encodées par les répondants de cette catégorie.

Figure 5: Répartition des entreprises par niveau d'innovation



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné les caractéristiques de leur entreprise (N=143).

2.4 Description des répondants aux entretiens approfondis

En complément de l'enquête quantitative, dix entretiens approfondis ont été conduits auprès de responsables de direction ou de ressources humaines d'entreprises textiles sélectionnées pour leur représentativité géographique, sectorielle et structurelle au sein de la zone transfrontalière. Ces entretiens, d'une durée d'environ une heure chacun, ont permis d'approfondir les enjeux de compétences et de formation identifiés dans l'enquête, et d'en saisir les dimensions qualitatives et contextuelles.

Les entreprises interviewées couvrent les trois régions du projet :

- Trois entreprises sont implantées dans les Hauts-de-France : Dickson-Constant, Chargeurs PCC et Sommer NP ;
- Six en Flandre : Sioen Technical Weaving, Cousy Knitwear, Beaulieu Vinyl Wielsbeke, Liebaert Textiles, Baltagroup et Concordia Textiles ;
- Une en Wallonie : Wollux.

Cette répartition régionale visait à être proportionnelle à la représentation des régions dans l'enquête, tout en assurant que chacune des trois zones du projet dispose d'au moins un représentant ; elle est toutefois restée dépendante des réponses positives obtenues auprès des entreprises sollicitées, malgré la multiplication des relances. Du point de vue des procédés, l'échantillon est diversifié : tissage, tricotage, production de fils, tuftage, non-tissés, ennoblissement et impression textile y sont tous représentés, ce qui permet de couvrir un large spectre des réalités productives du secteur, y compris des niches très spécialisées comme l'aiguilletage polypropylène (Sommer NP) ou le tissage de précision pour applications militaires et de filtration (Sioen Technical Weaving). Deux entreprises se distinguent par ailleurs par une chaîne de production particulièrement intégrée : Balta Group, qui combine production de fils, tissage et ennoblissement pour ses revêtements de sol tuftés et tissés, et

Concordia Textiles, verticalement intégrée de l'ourdissage au tissage, à la teinture, à l'impression, à la finition, à l'enduction et à la lamination de tissus techniques et de protection.

En termes de taille, l'échantillon combine des grandes entreprises intégrées à des groupes internationaux (Dickson-Constant, filiale de Glen Raven ; Chargeurs PCC, division de Compagnie Chargeurs Invest ; Sioen Technical Weaving, division du groupe Sioen Industries ; Balta Group, premier producteur européen de revêtements de sol textiles et division du groupe britannique Victoria PLC depuis 2022) et des PME familiales de taille plus modeste, dont certaines fonctionnent en deçà de 50 ETP (Cousy Knitwear). Concordia Textiles occupe une position intermédiaire : entreprise familiale indépendante fondée en 1925, elle emploie environ 230 ETP sur son site de Waregem tout en pilotant un groupe international de plus de 700 collaborateurs répartis sur cinq pays. Cette diversité structurelle est délibérée : elle permet de mettre en lumière à la fois les défis communs à l'ensemble du secteur (notamment la disparition des filières de formation initiale et la transmission des savoirs tacites) et les spécificités propres à chaque type de structure, notamment les contraintes de ressources qui différencient les grandes entreprises des PME dans leur capacité à mettre en œuvre des solutions de formation.

Les interlocuteurs rencontrés occupent des fonctions de direction générale, de gestion des ressources humaines ou de management opérationnel, ce qui est cohérent avec le profil des répondants à l'enquête, dont 47 % relevaient des catégories direction/gestion et RH. Plusieurs d'entre eux cumulent une longue ancienneté dans leur secteur, ce qui confère à leurs témoignages une profondeur historique précieuse pour saisir les transformations structurelles à l'œuvre dans le secteur.

Enfin, le niveau d'innovation déclaré par les dix entreprises interviewées se répartit entre trois catégories :

- Deux entreprises se positionnent comme leaders en innovation et en R&D (Dickson-Constant, Chargeurs PCC),
- Cinq se situent à un niveau avancé caractérisé par une production fortement automatisée (Sioen Technical Weaving, Cousy Knitwear, Beaulieu, Liebaert, Balta Group),
- Trois affichent un niveau intermédiaire d'automatisation partielle (Sommer NP, Wollux, Concordia Textiles).

Le tableau ci-dessous présente les dix entreprises retenues et leurs caractéristiques essentielles.

Tableau 1: Présentation des entreprises interviewées

Entreprise	Dickson-Constant	Chargeurs PCC	Sommer NP	Sioen Technical Weaving	Cousy Knitwear	Beaulieu (site de Wielsbeke – Vinyl)	Liebaert	Wollux	Balta Group	Concordia Textiles
Raison sociale et groupe	Dickson-Constant (marques Dickson et Sunbrella) – filiale du groupe Glen Raven (États-Unis)	Chargeurs PCC – Lainière de Picardie – filiale du groupe Compagnie Chargeurs Invest	Sommer Needlepunch (Sommer NP) – société française indépendante	Sioen Technical Weaving – division du groupe Sioen Industries (Belgique)	Cousy Knitwear SRL (BVBA) – entreprise familiale, 5e génération	Beaulieu International Group, site de Wielsbeke (division Vinyl) – groupe belge coté en bourse	Liebaert Textiles (NV Marcel Liebaert) – entreprise familiale indépendante, 5e génération – marques propres RectoVerso et RVE Compression	Wollux – filiale à 100 % de Coamec (Courtrai)	Balta Industries NV (marques Balta Home, Balta Carpets et Captiqs) – division du groupe britannique Victoria PLC depuis avril 2022	Concordia Textiles NV – entreprise familiale indépendante à la tête d'un groupe international (Belgique, Chine, Bangladesh, Espagne, Allemagne) – filiale technologique Purfi
Année de fondation	1836 – plus ancien tissage de France	1903 – sous le nom de Lainière de Picardie	1880 – leader européen du revêtement de sol événementiel	1960 – création du groupe Sioen Industries	1924 – fondée par Hector Cousy à Zottegem	1959 pour le groupe Beaulieu – le site Vinyl de Wielsbeke est une division du groupe	1887 – fondée par Marcel Liebaert à Deinze	Années 1940 – démarrage de l'activité de sérigraphie	1964 – fondée par la famille Balcaen	1925 à Waregem – à l'origine tisserand familial de tissus de doublure – centenaire en 2025
LOCALISATION ET SITES										
Localisation du site interviewé	Wasquehal (59), Hauts-de-France, France	Buire-Courcelles / Péronne (80), Hauts-de-France, France	Baisieux (59), Hauts-de-France, France – à environ 10 km de Lille	Haaltert, Flandre orientale, Belgique	Zottegem, Flandre orientale, Belgique	Wielsbeke, Flandre occidentale, Belgique – le groupe dispose également d'un site à Comines (59), Hauts-	Deinze, Flandre orientale, Belgique	Mouscron, Hainaut, Belgique – groupe basé à Courtrai	Sint-Baafs-Vijve, Belgique	Waregem, Belgique

						de-France, France				
ACTIVITÉ ET PRODUITS										
Procédé textile principal	Tissage – ennoblissement (acrylique tissé technique)	Tricotage (bonneterie) – ennoblissement (enduction, apprêt)	Non-tissés : aiguilletage – extrusion de fibres de polypropylène	Tissage de tissus techniques – tricotage au niveau du groupe	Tricotage (maille) – haut de gamme et petites séries	Production de vinyle (extrusion et calandrage) – revêtements de sol en vinyle	Tricotage (mailles élastiques) – tissage (bandes élastiques) – teinture et finition – confection	Impression textile (sérigraphie et impression numérique), soit une activité d'ennoblissement	Production de fils – tissage – ennoblissement	Tissage – tricotage – ennoblissement
Produits principaux et marchés	Toiles de stores et de parasols, tissus d'ameublement intérieur et extérieur, toiles marines, revêtements de sol tissés – marchés B2B en Europe et dans le monde	Entoilage (interlining) invisible – clients tels que H&M, Zara, maisons de luxe et haute couture – marchés B2B internationaux	Moquettes aiguilletées pour l'événementiel, dalles sportives, gazon synthétique, fibres de polypropylène – marchés B2B européens	Tissus techniques ultra-fins (sachets de thé, filtration, voilerie, applications militaires et balistiques, enduction interne au groupe) – marchés B2B mondiaux	Maille haut de gamme pour créateurs (Dries Van Noten, Walter Van Beirendonck, Yohji Yamamoto, Beyoncé…) – petites séries en B2B	Revêtements de sol en vinyle, coussins en vinyle, gazon artificiel – marchés B2B et B2C, résidentiel et événementiel	Tissus et bandes élastiques (lingerie, sport, médical, technique) – clients tels que Marie Jo, Calvin Klein et M&S – marque propre RectoVerso	Drapeaux, bannières, banderoles de marathon, matériel de stands de salon, communication visuelle – impression textile B2B en Europe	Moquettes tuftées et tissées en pose murale, tapis tissés et tuftés mécaniquement pour l'habitat – acteur de premier plan sur le marché européen du revêtement de sol en lé (broadloom)	Textiles de protection pour le marché professionnel, textiles d'extérieur, textiles de literie et produits finis – textiles techniques avancés
TAILLE ET EFFECTIFS										
ETP déclarés dans le questionnaire	Plus de 100 ETP – classe de taille de 250 à 500 salariés	Plus de 100 ETP – classe de taille de 50 à 249 salariés	Entre 51 et 100 ETP – classe de taille de 50 à 249 salariés	Entre 21 et 50 ETP – classe de taille de 50 à 249 salariés	Entre 21 et 50 ETP – classe de taille de 10 à 49 salariés	Plus de 100 ETP – classe de taille de 50 à 249 salariés	Plus de 100 ETP – classe de taille de 250 à 500 salariés	Entre 21 et 50 ETP – classe de taille de 10 à 49 salariés	Plus de 100 ETP – classe de taille de 250 à 500 salariés	Plus de 100 ETP – classe de taille de 50 à 249 salariés
Profil de la main-d'œuvre	Tisserands, ennoblisseurs, visiteurs, techniciens de maintenance	Bonnetiers, opérateurs d'enduction et d'apprêt	Aiguilleteurs, extrudeurs, techniciens de maintenance	Tisserands, techniciens de réglage	Tricoteurs, opérateurs de finition, programmeurs	Opérateurs de production vinyle (extrusion, calandrage)	Tricoteurs, tisserands, teinturiers, finisseurs, personnel de confection	Sérigraphes, opérateurs d'impression numérique	Opérateurs de tuftage, de tissage et de finition, techniciens de maintenance	Ourdisseurs, tisserands, teinturiers, opérateurs d'impression, d'enduction et de lamination
NIVEAU D'INNOVATION										

Niveau d'innovation auto-déclaré	Leader en innovation (nouvelles technologies et R&D)	Leader en innovation (nouvelles technologies et R&D)	Moyen (automatisation partielle)	Avancé (production fortement automatisée)	Avancé (production fortement automatisée)	Avancé (production fortement automatisée)	Avancé (production fortement automatisée)	Moyen (automatisation partielle)	Avancé (production fortement automatisée)	Moyen (automatisation partielle)

3. Les manquements en compétences des entreprises textiles

Ce chapitre établit le diagnostic des manquements en compétences des entreprises textiles de la zone transfrontalière. Il croise les résultats de l'enquête quantitative, qui permettent de mesurer la fréquence et la hiérarchie des déficits ressentis, avec les enseignements des entretiens approfondis, qui en documentent la nature précise, les causes structurelles et les réponses déjà mises en œuvre par les entreprises.

L'analyse se déploie en trois temps.

- Une première section porte sur les compétences actuellement manquantes : elle établit la hiérarchie des déficits déclarés par les entreprises, puis les examine compétence par compétence en s'appuyant sur les témoignages recueillis en entretien.
- Une deuxième section décrit les compétences obsolètes et les savoirs en voie de disparition en raison d'une offre de formation insuffisante et d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, notamment en raison des départs en retraite d'une majorité de main d'œuvre.
- Une troisième section se tourne vers l'horizon des cinq prochaines années et examine les compétences que les entreprises anticipent de voir émerger sous l'effet de l'automatisation, de l'intelligence artificielle et de la digitalisation du pilotage des installations, ainsi que l'accompagnement que ces transitions supposent.

Une synthèse clôt le chapitre.

3.1 Les compétences manquantes au sein des entreprises

3.1.1 Les manquements cités par les entreprises

Un premier volet de l'enquête invitait les entreprises à identifier les manquements importants qu'elles constatent chez leurs opérateurs et techniciens en production textile : « **Quels manquements importants constatez-vous dans les compétences suivantes chez vos opérateurs / techniciens en production textile ?** ». La liste proposée couvrait trois familles de compétences : les savoir-faire techniques propres au métier textile, les compétences transversales (relationnelles, pédagogiques, linguistiques et compétences de base) et les compétences liées à la transformation technologique de la production (machines automatisées, outils numériques, analyse des données).

Plusieurs réponses étaient possibles : les pourcentages présentés ci-dessous expriment la part des répondants ayant signalé un manquement important pour chaque catégorie et ne totalisent donc pas 100 %.

Les résultats montrent une concentration des besoins autour des compétences techniques directement liées au métier textile.

Les lacunes les plus fréquemment mentionnées concernent les compétences de base dans le domaine textile, telles que

- la connaissance des procédés, des matériaux et des exigences de qualité, citée par 54 % des répondants ;
- les compétences spécialisées ou approfondies dans le textile, mentionnées par 51 % des répondants ;

- la maintenance plus complexe, combinant dimensions mécaniques, électroniques et numériques, également citée par 51 %.

Ces résultats indiquent que les entreprises perçoivent d'abord les difficultés de compétences au niveau du socle technique nécessaire à la production et à la maîtrise des équipements.

Le graphique fait également apparaître des besoins significatifs en matière de compétences transversales.

- Les compétences pédagogiques, associées à la transmission des savoir-faire et à l'accompagnement des collègues, sont citées par 41 % des répondants ;
- Les compétences relationnelles, notamment la communication et la gestion d'équipe, sont mentionnées par 40 % ;
- Les compétences linguistiques, en particulier la maîtrise du néerlandais ou du français, constituent également un enjeu important pour 37 % des répondants.

Ces résultats suggèrent que les attentes des entreprises ne se limitent pas aux savoir-faire techniques, mais portent aussi sur la capacité des opérateurs et techniciens à interagir, coopérer et transmettre les connaissances dans l'environnement de travail.

Les compétences liées à la transformation technologique de la production sont moins citées. L'utilisation et le réglage de machines automatisées sont cités par 34 % des répondants, tandis que les compétences digitales, liées à l'usage de logiciels ou d'applications, sont mentionnées par 30 %. L'analyse des données de production est quant à elle identifiée par 25 % des répondants. Ces résultats traduisent l'importance croissante des compétences associées à l'automatisation, à la digitalisation et au pilotage par les données dans les environnements industriels textiles.

À l'inverse, certaines catégories sont moins fréquemment citées comme sources de manquements importants. Les compétences liées à la transition durable sont mentionnées par 15 % des répondants, les compétences de base telles que la lecture, l'écriture ou le calcul par 14 %, et l'utilisation de matériaux, fibres innovantes ou recyclées par 10 %. Enfin, seuls 3 % des répondants indiquent ne constater aucun des manquements proposés, ce qui confirme que la question des compétences constitue un enjeu largement partagé par les entreprises interrogées.

Dans l'ensemble, les résultats soulignent une double problématique.

- D'une part, les entreprises textiles identifient un besoin de consolidation des compétences techniques fondamentales et spécialisées propres au secteur.
- D'autre part, elles mettent en avant l'importance croissante de compétences complémentaires liées à la pédagogie, la communication et à la transmission des savoir-faire.

Figure 6: Les manquements importants en compétences



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné les manquements importants dans les compétences (N=119).

3.1.2 Manquements de compétences par niveau d'innovation

Nous proposons une lecture de ces manquements de compétences par niveau d'innovation.

Le graphique suivant croise les lacunes en compétences identifiées par les entreprises avec leur niveau d'innovation auto-déclaré, permettant de voir si certains besoins sont plus marqués dans des entreprises aux stades différents de leur trajectoire d'innovation.

Nous observons d'une part que les compétences de base et spécialisées en textile sont essentielles chez les leaders :

- Les lacunes en compétences de base en textile se distinguent par leur homogénéité entre les différents niveaux d'innovation : qu'elles soient peu innovantes (50 %), moyennes (47 %), avancées (48 %) ou leaders R&D (55 %), toutes les entreprises expriment ce besoin dans des proportions proches, autour de la moitié des répondants de chaque groupe avec un besoin

plus marqué pour les leaders. La situation est plus marquée pour les compétences spécialisées en textile, où l'on observe cette fois un pic très net chez les leaders R&D avec 64 %, proportion nettement supérieure à tous les autres groupes (50 % chez les peu innovantes, 42 % chez les moyennes, 48 % chez les avancées).

En ce qui concerne la maintenance complexe, le besoin est transversal mais particulièrement marqué chez les avancés :

- Les entreprises avancées arrivent en tête avec 57 %, suivies de près par les leaders (55 %) ;
- Les entreprises moyennes et peu innovantes sont plus en retrait (44 % pour les moyennes et 42 % pour les peu innovantes), ce qui suggère que ce besoin s'intensifie avec la sophistication des équipements : plus les machines sont complexes et automatisées, plus la maintenance requiert des compétences pluridisciplinaires difficiles à trouver.

Les lacunes liées à l'utilisation et au réglage de machines automatisées suivent une progression logique avec le niveau d'innovation :

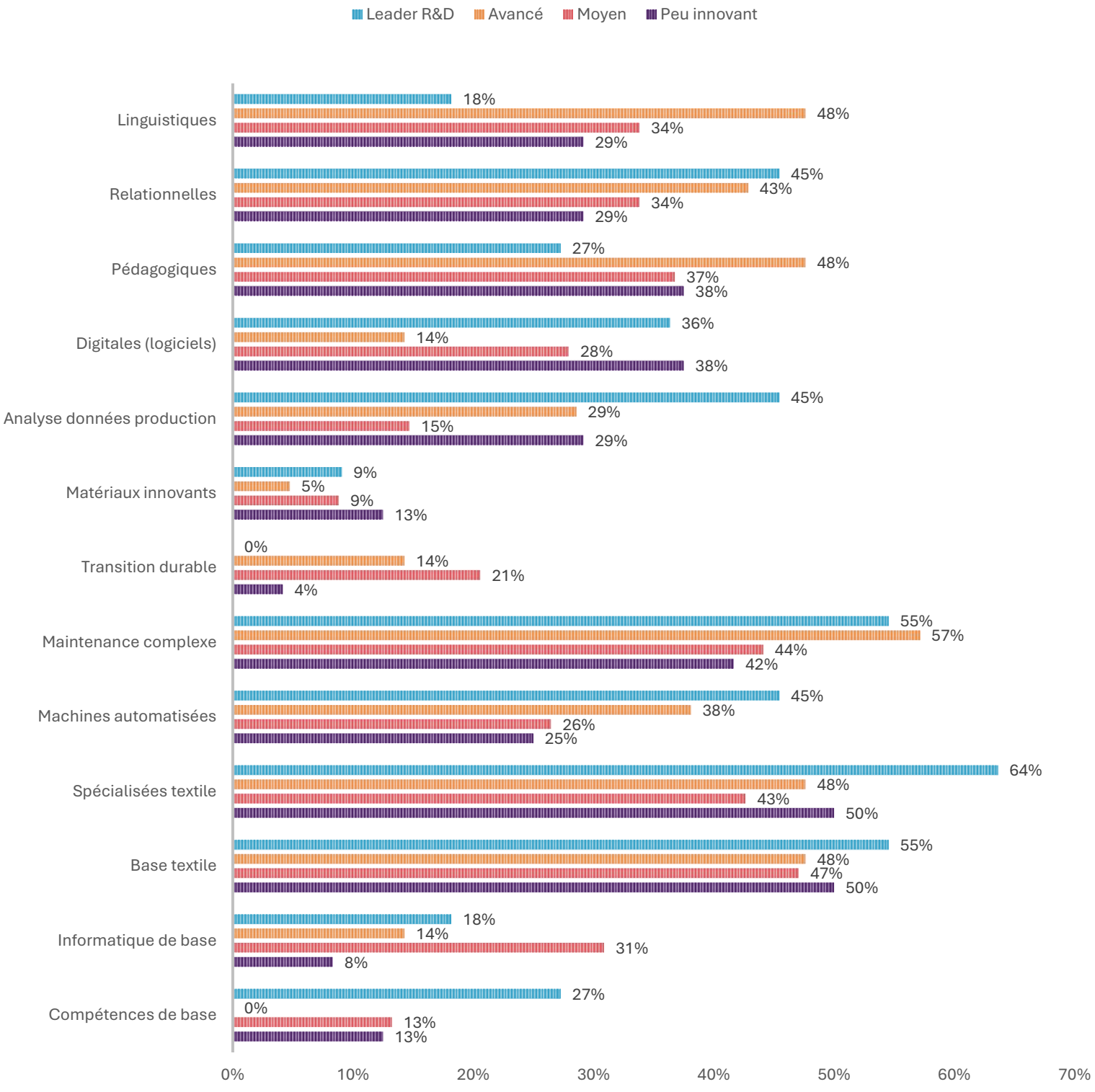
- 25 % chez les peu innovantes, 26 % chez les moyennes ;
- 38 % chez les avancées, 45 % chez les leaders.

Cette progression quasi linéaire confirme que l'automatisation croissante des outils de production crée des besoins en compétences qui augmentent proportionnellement au degré d'équipement des entreprises.

Plusieurs catégories de compétences transversales révèlent des profils différenciés selon les niveaux d'innovation.

- Les compétences linguistiques présentent un écart frappant : peu marquées chez les avancés (18 %), elles concernent en revanche 29 % des peu innovantes et 34 % des moyennes, et atteignent 48 % chez les leaders ;
- Les compétences pédagogiques sont remarquablement élevées chez les entreprises avancées (48 %), nettement au-dessus des autres groupes (38 % chez les peu innovantes, 37 % chez les moyennes, 27 % chez les leaders).
- Les compétences relationnelles sont relativement homogènes entre les groupes (29 % à 45 %), avec un pic chez les leaders (45 %) et les avancés (43 %), ce qui peut refléter une exigence accrue en matière de travail en équipe et de communication dans des environnements de production plus complexes.
- Les compétences digitales (logiciels, outils informatiques) sont plus fréquemment citées par les entreprises moyennes (38 %) et avancées (36 %) que par les peu innovantes (28 %) ou les leaders (14 %), ce dernier résultat très bas suggérant que les leaders ont déjà largement résolu leurs lacunes numériques et considèrent ces compétences comme acquises dans leurs équipes.

Figure 7: Manquements de compétences par niveau d'innovation



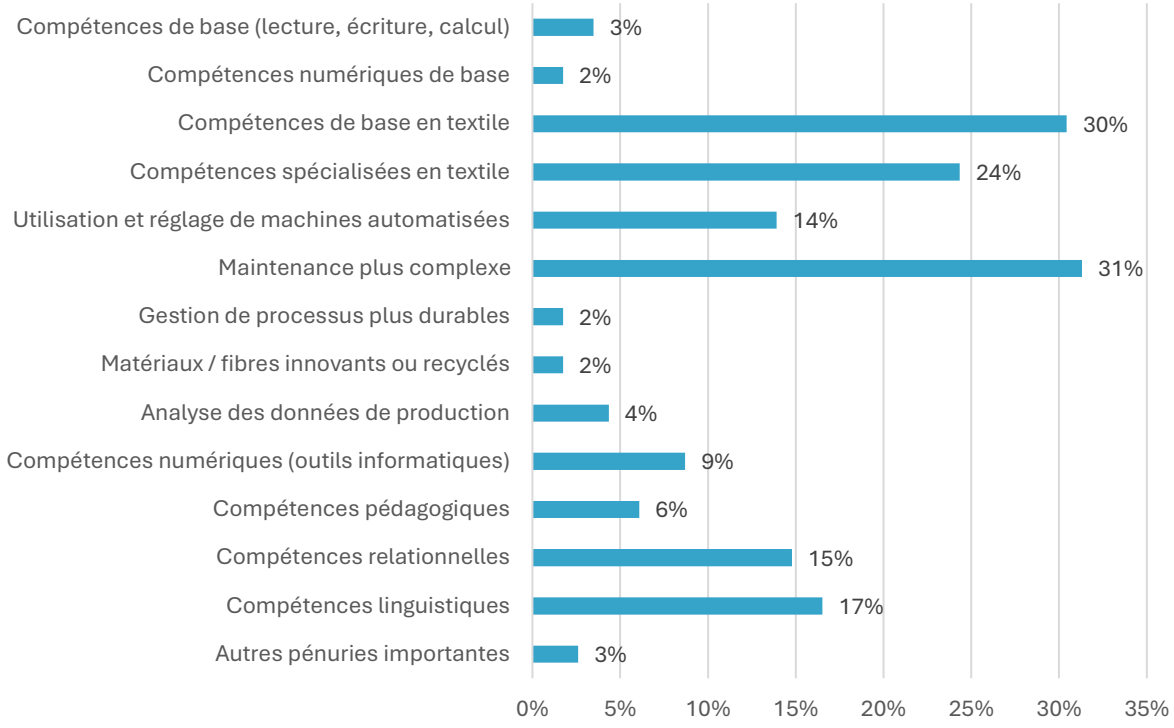
Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné les manquements importants dans les compétences croisés avec leur niveau d'innovation (N=119)

3.1.3 Priorisation des compétences manquantes

Enfin, une question de priorisation au sujet des manquements de compétences : Vous avez **sélectionné plusieurs compétences dans la question précédente. Parmi celles-ci, lesquelles présentent selon vous les plus grands manquements chez vos opérateurs et techniciens en production textile ?** Les répondants étaient invités à cocher deux réponses maximum : les pourcentages présentés ci-dessous doivent donc se lire comme la part des répondants ayant cité chaque compétence parmi leurs deux choix prioritaires, et non comme une répartition totalisant 100 %.

Les résultats repris dans le graphique ci-dessous font apparaître une hiérarchie nette entre un noyau de pénuries critiques à dominante technique et un ensemble de déficits transversaux significatifs.

Figure 8: Les compétences les plus manquantes



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné les manquements importants dans les compétences (N=115).

Trois catégories de compétences concentrent les manquements les plus sévèrement ressentis :

- La maintenance plus complexe (mécanique, électronique, numérique) arrive en tête avec 31 % des répondants.
- À égalité quasi parfaite, les compétences de base en textile (procédés, matériaux, qualité) sont citées par 30 %.
- Les compétences spécialisées en textile sont mentionnées par 24 % des répondants.

Ces trois catégories forment un ensemble cohérent : elles renvoient à la fois aux fondamentaux du métier et à ses dimensions les plus techniques, dans un contexte où les profils formés se raréfient et où la transmission des savoir-faire repose de plus en plus sur les seuls collaborateurs expérimentés en poste.

Au-delà du noyau technique, plusieurs catégories de compétences transversales ressortent de manière significative.

- Les compétences linguistiques (néerlandais ou français) sont citées par 17 % des répondants, ce qui reflète le contexte transfrontalier spécifique de la zone d'enquête, où la barrière de la langue constitue un obstacle réel à la mobilité des travailleurs et à l'organisation de formations communes.
- Les compétences relationnelles (communication, gestion, travail en équipe) sont mentionnées par 15 % des répondants.
- L'utilisation et le réglage de machines automatisées par 14 %, soulignant les effets de l'automatisation croissante sur les exigences de compétences des opérateurs.

Les compétences numériques (outils informatiques, logiciels) sont citées par 9 % des répondants, les compétences pédagogiques par 6 %, et l'analyse des données de production par 4 %. Les compétences de base générales (lecture, écriture, calcul) et les compétences numériques de base ne sont identifiées comme manquement majeur que par respectivement 3 % et 2 % des répondants. Les enjeux liés à la durabilité (gestion de processus plus durables et utilisation de matériaux ou fibres innovants ou recyclés) recueillent chacun 2 %, signalant que ces thématiques, pourtant stratégiques pour l'avenir du secteur, ne sont pas encore perçues comme des zones de pénurie aiguë par les entreprises interrogées. Enfin, la catégorie « Autres pénuries importantes » est citée par 3 % des répondants.

Lors des entretiens qualitatifs menés auprès des entreprises textiles, le focus a été mis sur les deux compétences que chaque répondant avait identifiées, dans l'enquête, comme les plus manquantes au sein de son entreprise.

Les développements qui suivent reprennent par compétence jugée comme la plus importante, les résultats quantitatifs de l'enquête et les illustrent à la lumière des témoignages recueillis.

Maintenance plus complexe : mécanique, électronique, numérique

La maintenance complexe constitue l'une des compétences les plus fréquemment citées parmi les manquements relevés dans l'enquête, à égalité quasi parfaite avec les compétences spécialisées en textile. Les entretiens permettent de comprendre pourquoi cette compétence échappe en grande partie à toute formation standard : elle repose sur une connaissance incorporée, acquise par l'expérience.

« Chez un garagiste, la valise électronique dit où est la panne. Nous, on n'a pas ça. Il faut avoir la valise dans la tête. Ce n'est que par la connaissance qu'on arrive à faire les diagnostics. C'est un niveau supérieur à un profil de mécanicien auto. »

« Les installations évoluent, elles sont semi-automatisées. Il y a un changement aussi de la partie entretien, préventif et curatif, plus de numérique, plus d'automatisme. Tout ça s'acquiert avec des formations qui existent de moins en moins. »

Ces témoignages convergent vers un même constat : la complexification technologique des équipements de production, combinant désormais mécanique, électronique et numérique, accroît le niveau d'exigence requis pour les fonctions de maintenance, au moment précis où l'offre de formation correspondante se réduit. Former un technicien pleinement autonome nécessite, selon un de nos interlocuteurs, dix à quinze années d'expérience préalable, ce qui rend cette compétence particulièrement vulnérable face au renouvellement générationnel des effectifs.

Compétences de base et spécialisées dans le domaine textile

Les compétences de base en textile (connaissance des procédés, des matériaux et des exigences de qualité) constituent le manquement le plus fréquemment cité par les entreprises répondantes. Les compétences spécialisées ou approfondies dans le domaine textile suivent de très près, parmi les manquements les plus mentionnés. Les entretiens qualitatifs permettent de documenter précisément l'origine de ce double constat : l'ensemble des entreprises interrogées l'attribue à l'effondrement quasi généralisé de l'offre de formation initiale dans le secteur textile. Les filières d'enseignement technique autrefois dédiées à ces métiers ont progressivement disparu, faute

d'effectifs suffisants dans une industrie en recul démographique, une réalité partagée des deux côtés de la frontière linguistique, en Flandre comme en Wallonie et dans le Nord de la France.

« Nous sommes depuis longtemps confrontés à une situation où nous ne trouvons plus de personnel qualifié. Ce qui peut parfois rebuter, c'est la durée de la formation. Il faut compter entre 6 et 12 mois avant qu'un tisserand soit opérationnel ; pour les techniciens en tissage, cela prend 4 à 5 ans. Ce n'est qu'alors que l'on est pleinement opérationnel dans son poste. »

« On est dans le textile, en France, c'est 90 % habillement donc on est dans une toute petite branche du textile qui n'a pas grand-chose à voir avec le monde de l'habillement. Une industrie en France, c'est peau de chagrin, donc ce n'est pas là qu'il y a des avancées [en formation]. »

« Pas de formation ou d'école dédiée à ce genre de process. Il y avait une volonté de faire un bac+2 textile, mais trop peu de candidats. »

Le déficit ne se limite cependant pas à l'absence pure et simple de filières : il porte également sur l'inadéquation entre les profils issus des formations existantes et les besoins réels des entreprises. Chez une des entreprises rencontrées, le bachelier en technologie textile dispensé par la Hogeschool Gent constitue l'un des rares viviers de diplômés disponibles, mais les profils issus de l'enseignement général (ASO) présentent un déficit de sens technique pratique qui les rend difficiles à intégrer directement en production.

« L'entreprise forme d'ailleurs elle-même les enseignants de la Hogeschool aux techniques de bonneterie, tant sur la théorie que sur la pratique. »

Ce témoignage illustre une inversion notable des rôles entre entreprise et institution de formation, l'entreprise se substituant de fait à l'établissement d'enseignement dans la transmission du socle technique.

Compétences pédagogiques : transmission des savoir-faire et accompagnement

De nombreux répondants identifient un déficit en compétences pédagogiques ; les entretiens permettent de préciser la nature exacte de ce manquement : il ne s'agit pas tant d'un manque de compétence technique chez les formateurs potentiels que d'un défaut d'aptitude à la transmettre. Plusieurs entreprises constatent en effet que maîtrise technique et capacité pédagogique ne se recoupent pas nécessairement.

« Le fait d'être diplômé ne signifie pas forcément qu'on est un bon enseignant. »

Cette dissociation entre compétence opérationnelle et compétence pédagogique complique sensiblement l'organisation de la formation interne, dans un secteur où elle constitue pourtant le principal (parfois l'unique) vecteur de transmission du savoir-faire.

« On travaille aussi sur la transmission des savoirs : c'est une vieille industrie avec des habitudes orales. On travaille sur la pérennité des compétences pour ne pas qu'elles partent avec le départ des salariés. C'est important de pouvoir garder l'expérience des anciens et la transférer. »

Compétences linguistiques

Les compétences linguistiques, fréquemment mentionnées par les répondants, prennent une acuité particulière dans le contexte transfrontalier du projet TexChange, où la maîtrise du néerlandais et du français conditionne directement la qualité de la transmission des consignes en production. Les entretiens révèlent des situations de grande hétérogénéité linguistique sur les planchers de production, bien au-delà du seul clivage franco-néerlandophone.

Chez une des entreprises rencontrées, la coexistence quotidienne du néerlandais et du français constitue une difficulté constante dans la transmission des consignes et la formation sur le tas.

« La langue peut parfois constituer un obstacle lorsque des collègues néerlandophones doivent former un collègue francophone. »

Chez un de nos interlocuteurs, le constat est plus saisissant encore : une équipe d'une vingtaine d'ouvriers y rassemble plus de dix langues différentes.

« Treize langues différentes sont parlées sur le lieu de travail. Nous parlons à la fois le néerlandais, le français et l'anglais. »

Face à cette réalité, certaines entreprises ont développé des dispositifs structurés de médiation linguistique. Chez une des entreprises rencontrées, confrontée à un afflux de travailleurs non néerlandophones dont une part est arabophone, un dispositif de mentorat trilingue a été mis en place : un mentor maîtrisant à la fois le néerlandais et la langue d'origine du nouvel arrivant accompagne celui-ci pendant les premières semaines, le temps que les bases linguistiques nécessaires soient acquises. Des sessions de cours de néerlandais en groupe complètent ce dispositif, en parallèle des cours individuels suivis par certains employés à l'extérieur de l'entreprise.

« Nous organisons des cours de néerlandais en groupe au sein de l'entreprise. De plus, nos mentors sont souvent bilingues, ou bien nous ajoutons une troisième personne à l'équipe composée du mentor et de l'apprenti. Cette troisième personne peut aider à la traduction pendant les premières semaines. »

Machines automatisées et compétences digitales

L'utilisation et le réglage de machines automatisées, ainsi que les compétences digitales liées à l'usage de logiciels ou d'applications, sont également mentionnés par les répondants. Les entretiens font apparaître une réalité à deux vitesses, conforme à l'hétérogénéité des profils d'innovation des entreprises du secteur : d'un côté, l'appropriation d'outils numériques avancés liés à des procédés de production sophistiqués ; de l'autre, la simple maîtrise d'outils numériques du quotidien, qui constitue déjà un défi pour une partie des opérateurs.

Chez un de nos interlocuteurs, cette dualité s'illustre de manière particulièrement nette à travers la coexistence de deux modes de production mobilisant des compétences entièrement distinctes et non interchangeables : la sérigraphie traditionnelle (*zeefdruk*) et l'impression numérique.

« Pour l'impression numérique, il faut savoir lire techniquement les machines, traiter et enregistrer les commandes administratives, en assurer le suivi. Pour la sérigraphie traditionnelle, c'est fabriquer des cadres, préparer les encres et appliquer manuellement. Ce sont deux façons de travailler totalement différentes. On ne peut pas mettre l'un à la place de l'autre. »

Au-delà de cette transition technologique propre à certains métiers, un déficit plus élémentaire est également signalé chez deux de nos interlocuteurs : la maîtrise des outils numériques de base (usage du GSM professionnel, accès aux applications de gestion des ressources humaines, utilisation du cloud pour le partage de documents) constitue d'ores et déjà un enjeu de montée en compétences pour une partie non négligeable des opérateurs en production.

3.2 Compétences obsolètes et savoirs menacés : quel risque de déperdition ?

Au-delà des compétences qui font défaut aujourd'hui, l'enquête s'est attachée à un second registre : celui des savoir-faire déjà présents dans l'entreprise, mais exposés à un risque de disparition.

Deux phénomènes distincts sont ici en jeu et ont fait l'objet de deux questions successives.

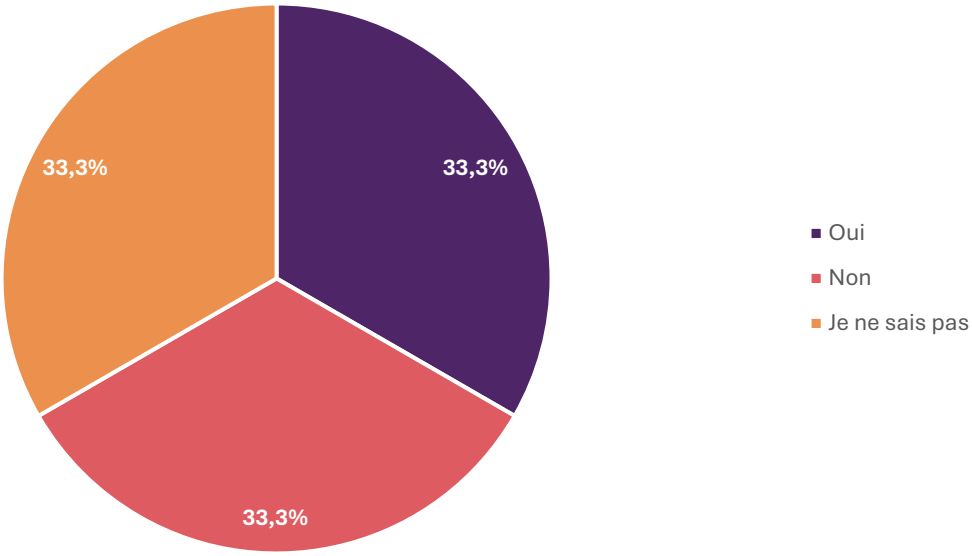
- Le premier est l'obsolescence : la perte de pertinence de certaines connaissances ou techniques sous l'effet des évolutions technologiques, organisationnelles ou de marché.
- Le second est la déperdition : la disparition de savoir-faire toujours indispensables, faute de main-d'œuvre qualifiée pour les reprendre et de dispositifs de formation pour les transmettre.

3.2.1 Compétences obsolètes

La première question portait sur l'obsolescence : « **Constatez-vous que certaines connaissances, techniques ou compétences deviennent progressivement obsolètes en raison des évolutions du secteur, et sont dès lors amenées à disparaître au sein de votre entreprise** ? ».

Les réponses se répartissent de manière parfaitement équilibrée entre les trois modalités proposées : un tiers des répondants (33,3 %) confirment l'existence de compétences en voie d'obsolescence au sein de leur entreprise, un tiers (33,3 %) l'infirment, et un tiers (33,3 %) déclarent ne pas savoir.

Figure 9: Obsolescence de connaissances, techniques ou compétences en raison des évolutions du secteur



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné les pertes de connaissances, techniques ou compétences (N=117).

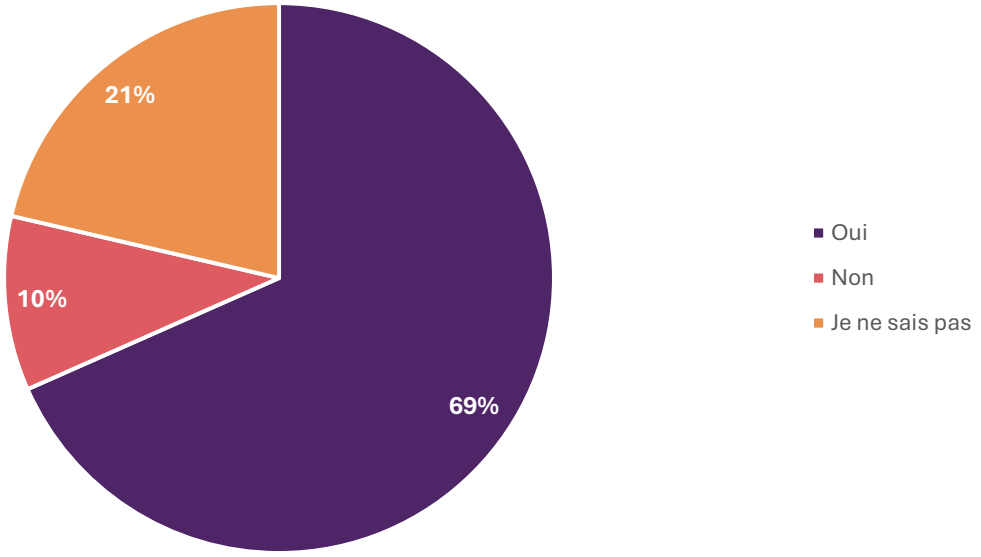
3.2.2 Compétences en voie de disparition en raison d'une offre de formation insuffisante ou d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée

À la question « **Craignez-vous que certaines connaissances, techniques ou compétences se perdent au sein de votre entreprise en raison d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou d'une offre de formation insuffisante** ? », les résultats sont sans équivoque : près de sept répondants sur dix (69 %) expriment cette crainte, contre seulement 10 % qui l'écartent. Un répondant sur cinq (21 %) déclare ne pas savoir.

La mise en regard avec les résultats de la question précédente est intéressante : alors que seul un tiers des entreprises identifiait formellement des compétences en voie d'obsolescence, près de sept sur dix craignent une perte de savoir-faire. Cet écart suggère que la crainte de perte ne porte pas uniquement sur des compétences dépassées par l'évolution technologique, mais également sur des compétences spécialisées toujours indispensables, dont la transmission est menacée faute de candidats qualifiés et de dispositifs de formation adéquats. Il s'agit donc moins d'une obsolescence subie que d'une fragilité structurelle : des savoir-faire rares, souvent tacites et détenus par une

poignée de travailleurs expérimentés, risquent de disparaître non pas parce qu'ils ne sont plus utiles, mais parce que les conditions de leur transmission ou de leur formation ne sont pas suffisamment réunies.

Figure 10: Perte de connaissances, techniques ou compétences en raison d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou d'une offre de formation insuffisante



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné les pertes de connaissances, techniques ou compétences de leur entreprise (N=117).

Lors des entretiens, il a été demandé aux entreprises quelles connaissances, techniques ou compétences risquaient de disparaître en raison d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou d'une offre de formation insuffisante, et quelles mesures elles prenaient ou envisageaient pour y remédier. Les réponses recueillies permettent d'identifier plusieurs thématiques convergentes.

Des savoir-faire tacites et non codifiés, intrinsèquement menacés

Le premier constat partagé par la quasi-totalité des entreprises est que les compétences les plus menacées sont précisément celles qui résistent le mieux à toute forme de codification : les réglages fins des machines, les gestes subtils acquis par l'expérience, les techniques de niche qui ne s'enseignent nulle part ailleurs. Ces savoir-faire ne reposent sur aucun manuel, sur aucune fiche technique exhaustive. Ils vivent dans les mains et dans les têtes de quelques opérateurs expérimentés, et disparaissent avec eux.

« Toutes les compétences de réglages fins des machines. Il y a les réglages de base, mais après il y a des réglages beaucoup plus fins et il n'y a pas de fiche technique pour ça. Cela nécessite d'avoir de l'expérience. La fibre, c'est vivant, il y a plein de paramètres qui peuvent rentrer en ligne de compte. C'est subtil, et ça ne s'apprend pas sur le papier. »

Chez un de nos interlocuteurs, la technique du *linken* (procédé d'assemblage de panneaux de tricot par chaînette, exigeant une grande dextérité manuelle) est citée comme une compétence en voie de disparition, qui ne s'enseigne plus nulle part et ne peut s'acquérir qu'au sein de l'entreprise elle-même.

« Le linken ne s'enseigne plus nulle part. Une formation en confection est rarissime. C'est un processus très spécifique. Personne ne le fait et personne ne le maîtrise en arrivant chez nous. »

Le départ en retraite comme risque systémique

Plusieurs entreprises identifient le vieillissement de leurs effectifs et les départs en retraite imminents comme la principale menace concrète pesant sur la transmission des savoir-faire. Dans certains cas, c'est l'essentiel de la mémoire technique de l'entreprise qui est en jeu. Chez un de nos interlocuteurs, le responsable nous confie que la quasi-totalité de ses techniciens de tricotage allaient partir à la retraite en l'espace de deux ou trois ans.

> *« À un moment, j'ai eu vraiment peur quand j'ai vu que tous mes techniciens de tricotage allaient partir en retraite en l'espace de 2 à 3 ans. Comment allions-nous nous en sortir ? »*

Dans une autre entreprise rencontrée, cette réalité a déjà eu des conséquences : malgré des efforts d'anticipation, des connaissances ont été perdues faute d'avoir pu trouver et former des remplaçants à temps.

3.3 Les compétences émergentes à cinq ans

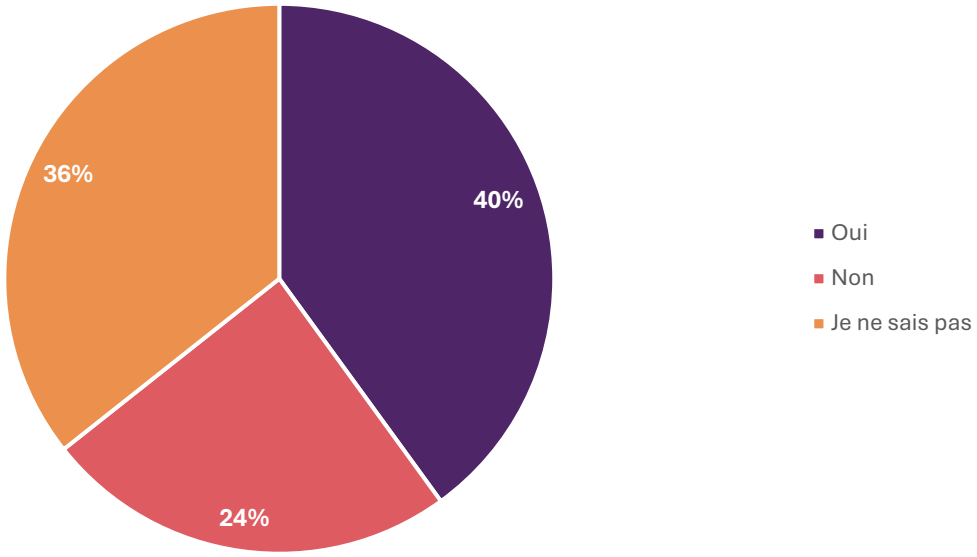
Après les compétences qui font défaut aujourd'hui et celles qui risquent de se perdre, ce troisième volet ouvre une perspective prospective : celle des compétences que les entreprises s'attendent à devoir mobiliser dans les cinq prochaines années.

Deux questions successives ont été posées à ce sujet. La première mesure l'existence même d'une anticipation : les entreprises prévoient-elles, ou non, l'apparition de nouvelles connaissances ou techniques dans leur activité ? La seconde, ouverte, en précise le contenu, en invitant les répondants qui ont répondu par l'affirmative à décrire les compétences concernées. Ce double questionnement permet de distinguer la capacité des entreprises à se projeter des thématiques concrètes sur lesquelles porte cette projection, les entretiens approfondis venant ensuite illustrer ce que ces anticipations recouvrent dans les faits.

À la question « Prévoyez-vous **l'apparition de nouvelles connaissances, techniques ou compétences au sein de votre entreprise d'ici les cinq prochaines années ? »,** 40 % des **répondants** anticipent effectivement l'émergence de nouvelles compétences à horizon cinq ans, 24 % ne le prévoient pas, et 36 % déclarent ne pas savoir.

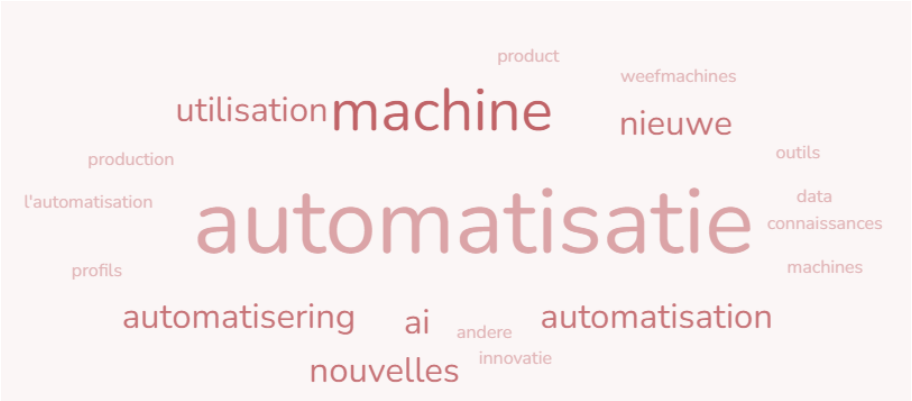
Les réponses positives constituent ainsi la modalité la plus fréquemment choisie, devant l'incertitude (36 %) et le refus (24 %). Il convient de noter que la somme des réponses négatives et incertaines, respectivement 24 % et 36 %, soit 60 % au total, dépasse celle des réponses positives, ce qui indique qu'une majorité de répondants n'est pas en mesure d'affirmer avec certitude que leur entreprise sera confrontée à de nouvelles exigences de compétences dans les cinq années à venir.

Figure 11: Apparition de nouvelles compétences d'ici 5 ans



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné l'apparition de connaissances, techniques ou compétences de leur entreprise (N=115).

La question suivante dans l'enquête **« Si oui, quelles nouvelles connaissances, techniques ou compétences ? »** a recensé 37 réponses. Leurs réponses s'articulent autour de quatre grands thèmes dominants : automatisation et robotique, nouvelles machines et techniques textiles, intelligence artificielle, et digitalisation des données.



Les entretiens qualitatifs permettent d'approfondir et d'illustrer concrètement ce que recouvrent ces anticipations.

3.3.1 Automatisation et robotique

L'automatisation est le thème le plus fréquemment cité, avec environ 16 réponses. Elle est perçue non comme une menace pour l'emploi, mais comme une nécessité stratégique face à la concurrence asiatique et à la raréfaction des profils qualifiés. Plusieurs entreprises insistent sur le fait que le coût

d'un robot est identique en Europe et en Asie. Chez un de nos interlocuteurs, la robotisation est perçue comme la seule voie réaliste pour maintenir la compétitivité européenne, à condition d'y associer une élévation du niveau de qualification.

« Notre seule chance vis-à-vis des entreprises asiatiques, c'est la robotisation. Le coût d'un robot en Asie ou en Europe, c'est la même chose. On doit accélérer la robotisation et faire en sorte que l'ensemble des effectifs soit d'un nouveau niveau supérieur de qualification pour prendre en charge ces nouveaux postes, soit ce sont les nouveaux qui apprennent directement, soit c'est la formation continue. »

Il précise cependant que la robotisation complète reste limitée dans le textile, en raison de la diversité et de la complexité des produits : là où des productions standardisées au kilomètre peuvent être entièrement automatisées, les produits sur mesure ou techniques nécessitent encore l'intervention humaine. La robotique joue plutôt un rôle de soutien, notamment pour les postes pénibles ou répétitifs.

« Le textile nécessite encore beaucoup d'humain. Des postes sont en souffrance (par exemple le port de charge). Comment les adapter pour que la machine ou le robot puisse venir soulager l'humain ? »

3.3.2 L'intelligence artificielle

L'IA est citée par environ onze répondants, souvent en combinaison avec l'automatisation, et perçue comme sa prochaine étape naturelle. Les usages décrits dans les entretiens sont concrets et déjà en cours de déploiement dans certaines entreprises.

Chez un de nos interlocuteurs, l'IA est déjà utilisée pour assister le contrôle qualité. Un poste d'inspection visuelle, longtemps très éprouvant, a été transformé : la détection est désormais automatisée et l'opérateur intervient pour valider. Le poste n'a pas disparu, mais ses conditions de travail ont profondément changé.

« On a mis des solutions IA avec des caméras qui font des photos dès qu'il y a quelque chose qui n'est pas standard. L'IA derrière se dit : est-ce que d'après cette photo c'est un défaut ou pas ? Le visiteur vérifie si c'est un défaut, et cette information de réponse, on la donne au système, donc l'IA au fur et à mesure s'améliore. »

« Maintenant, on le met d'abord devant les caméras. Il est assis derrière un radiateur dans une pièce au chaud, pas dans un atelier au bruit avec la machine. Le poste change, la façon de faire change. »

Chez un de nos interlocuteurs, la réflexion sur l'IA se situe à un autre niveau : celui de la capitalisation des savoir-faire en vue de leur transmission. Le responsable envisage de filmer les meilleurs techniciens en situation de production (réglages, troubleshooting, démarrage de nouveaux articles) et d'injecter ces données dans un système d'IA génératif qui permettrait aux nouveaux techniciens de consulter ensuite une base de connaissances interactive, en posant des questions contextualisées.

Chez un autre de nos interlocuteurs, l'IA est considérée comme un levier puissant pour l'optimisation opérationnelle (planification, gestion des ordres de production, réduction des pertes matières) et il plaide pour que ce potentiel soit reconnu et soutenu à l'échelle du secteur, pas seulement au niveau de chaque entreprise individuellement.

« Le rôle de l'IA dans la gestion opérationnelle recèle un potentiel énorme, non seulement pour notre entreprise, mais aussi pour d'autres entreprises. »

Chez une des entreprises rencontrées, l'IA est envisagée principalement pour les tâches RH répétitives et la gestion des *onboarding*, avec une ouverture sur son utilité potentielle pour la transmission et la capitalisation des connaissances.

« Toutes les tâches répétitives et routinières peuvent y être intégrées. Je pense vraiment qu'on pourra en faire beaucoup de choses. »

3.3.3 La digitalisation et le pilotage numérique des installations

La digitalisation croissante des installations est citée par la majorité des entreprises, souvent en lien avec l'automatisation. Son impact ne se limite pas aux opérateurs : il touche aussi profondément les profils de maintenance, qui doivent désormais maîtriser des systèmes de plus en plus numériques en plus des compétences mécaniques traditionnelles.

Une des entreprises rencontrées décrit précisément ce double impact :

« Plus de numérique et donc un pilotage des installations différent, avec de ce fait un impact sur les profils en production certes, mais également les profils maintenance, leurs connaissances et compétences. »

Elle souligne que ces compétences sont de plus en plus difficiles à acquérir par la formation externe classique. Les formations numériques disponibles restent trop génériques et c'est aux fournisseurs de machines de jouer un rôle central, avec l'appui de formateurs internes capables de consolider la pratique ensuite.

Chez un autre de nos interlocuteurs, le propos est nuancé : le cœur du métier n'a pas fondamentalement changé depuis trente-cinq ans, les nouvelles machines apportent davantage d'automatisme à la marge mais sans transformer les procédés de fond. Cette relative stabilité technique contraste avec les entreprises plus fortement engagées dans l'automatisation, et rappelle que les trajectoires de transformation ne sont pas uniformes au sein du secteur.

« Techniquement, le métier n'a pas fondamentalement changé depuis des années. Les nouvelles machines ont un peu plus d'automatisme, mais le procédé, c'est le même depuis des années. Ce sont des évolutions à la marge : le cœur du métier n'a pas changé. »

3.3.4 Un impératif commun : accompagner les collaborateurs dans ces transitions

Au-delà de la description des technologies émergentes, plusieurs interlocuteurs insistent sur la nécessité d'accompagner les collaborateurs dans ces transformations, sans les brusquer. Chez un de nos interlocuteurs notamment, la communication anticipée et la formation continue sont les conditions sine qua non pour que l'évolution technologique ne génère pas de résistances ou de départs.

« Ça fait 32 ans qu'on a des changements tout le temps. On communique avant. Les métiers changent tout le temps mais on va vous accompagner. Quand ils voient que ça fonctionne depuis 20 ans et que si on ne bouge pas ils perdent leur emploi, expliquer c'est important, communiquer. »

3.4 Synthèse sur l'écart de compétences

Un manque qui porte d'abord sur le socle technique du métier

Le premier manquement n'est pas une compétence de pointe, mais le socle du métier : les compétences de base en textile arrivent en tête des manquements importants (54 % des répondants, 30 % en priorité), à quasi-égalité avec la maintenance complexe (31 %) et devant les compétences spécialisées (24 %). Ce déficit de fondamentaux renvoie à une cause structurelle : la disparition des filières de formation dans l'enseignement en textile, qui laisse aux entreprises la charge de construire elles-mêmes ce socle, sans que leurs experts techniques soient nécessairement formés à le transmettre (41 % citent un déficit de compétences pédagogiques).

Un risque de déperdition qui dépasse la question de l'obsolescence

Un tiers des répondants identifient des compétences en voie d'obsolescence, un tiers l'infirme et un tiers déclare ne pas savoir. Mais près de sept sur dix craignent de perdre des savoir-faire faute de main-d'œuvre qualifiée ou d'offre de formation suffisante, alors qu'une petite minorité seulement écarte ce risque. L'écart entre ces deux résultats constitue l'enseignement central de l'étude : ce qui est menacé n'est pas ce qui est dépassé, mais des savoirs toujours indispensables (réglages fins, gestes acquis par l'expérience*)* tacites et détenus par une poignée de collaborateurs. Le vieillissement des effectifs transforme cette fragilité en risque systémique : plusieurs entreprises ont déjà perdu des connaissances critiques, d'autres anticipent le départ d'une majorité de leurs techniciens dans les deux à trois ans. Les durées d'apprentissage rendent ce risque difficilement réversible : six à douze mois pour rendre un tisserand opérationnel, quatre à cinq ans pour un technicien en tissage, dix à quinze ans pour un technicien de maintenance pleinement autonome.

Des compétences émergentes anticipées de manière inégale

Quatre répondants sur dix (40 %) anticipent l'apparition de nouvelles compétences à cinq ans (automatisation et robotique, intelligence artificielle, digitalisation du pilotage), mais 60 % l'excluent ou déclarent ne pas savoir, et plusieurs entretiens rappellent que le cœur des procédés a peu changé. Les trajectoires de transformation sont donc très hétérogènes ; là où elles s'engagent, ces évolutions déplacent le contenu des postes plutôt qu'elles ne les suppriment, et supposent un accompagnement des collaborateurs distinct du besoin technique lui-même.

Deux registres de compétences qui n'appellent pas les mêmes réponses

Les deux registres de compétences manquantes ne s'organisent pas de la même manière :

- les compétences génériques (socle textile, langues, compétences relationnelles et pédagogiques, outils numériques courants) sont largement partagées d'une entreprise à l'autre et se prêtent à une organisation collective : modules communs, formations mutualisées à l'échelle de la filière ou du réseau ;
- les compétences spécialisées et la maintenance complexe, indissociables du parc machines et des procédés propres à chaque entreprise, ne s'acquièrent qu'en interne et sur une longue durée.

Une action collective a donc un fort potentiel sur le premier registre, tandis que le second appelle un soutien à la formation interne des entreprises plutôt qu'une offre externe supplémentaire.

L'enjeu vient surtout de compétences techniques parfois fragiles, d'une transmission des savoirs plus difficile avec les départs à la retraite et d'une transition numérique encore très variable d'une entreprise à l'autre.

4. Les pratiques de formation actuelles et leur adéquation aux besoins

Après avoir établi la nature de l'écart de compétences, ce chapitre se tourne vers la manière dont les entreprises textiles y font face aujourd'hui. Il décrit les pratiques de formation effectivement en place, la façon dont les savoir-faire circulent au sein des organisations, et la mesure dans laquelle l'offre de formation disponible répond aux besoins identifiés.

Quatre volets structurent l'analyse.

- Le premier porte sur l'organisation de la formation : quels publics en bénéficient, à quels moments elle intervient, par quels canaux les compétences s'acquièrent et selon quel degré de formalisation.
- Le deuxième est consacré aux stratégies de captation et de transmission des compétences (le knowledge management), c'est-à-dire aux dispositifs par lesquels les entreprises cherchent à conserver et à faire circuler les savoir-faire détenus par leurs collaborateurs expérimentés.
- Le troisième examine la couverture des besoins par l'offre de formation actuelle et les raisons avancées lorsque cette couverture est jugée partielle.
- Une synthèse conclut ce chapitre.

Les données mobilisées combinent, comme au chapitre précédent, les résultats de l'enquête auprès des entreprises et les enseignements des entretiens approfondis, ces derniers permettant de préciser les pratiques concrètes derrière les réponses quantitatives.

4.1 Organisation et pratiques de formation

4.1.1 Publics cibles de l'offre de formation

Dans l'objectif de bien comprendre de quelle façon les entreprises textiles organisent leur offre de formation, aujourd'hui, une première question portait sur les publics concernés par ces formations : « **Quel(s) groupe(s) d'opérateurs/techniciens en production textile suivent actuellement des formations dans votre entreprise ?** ».

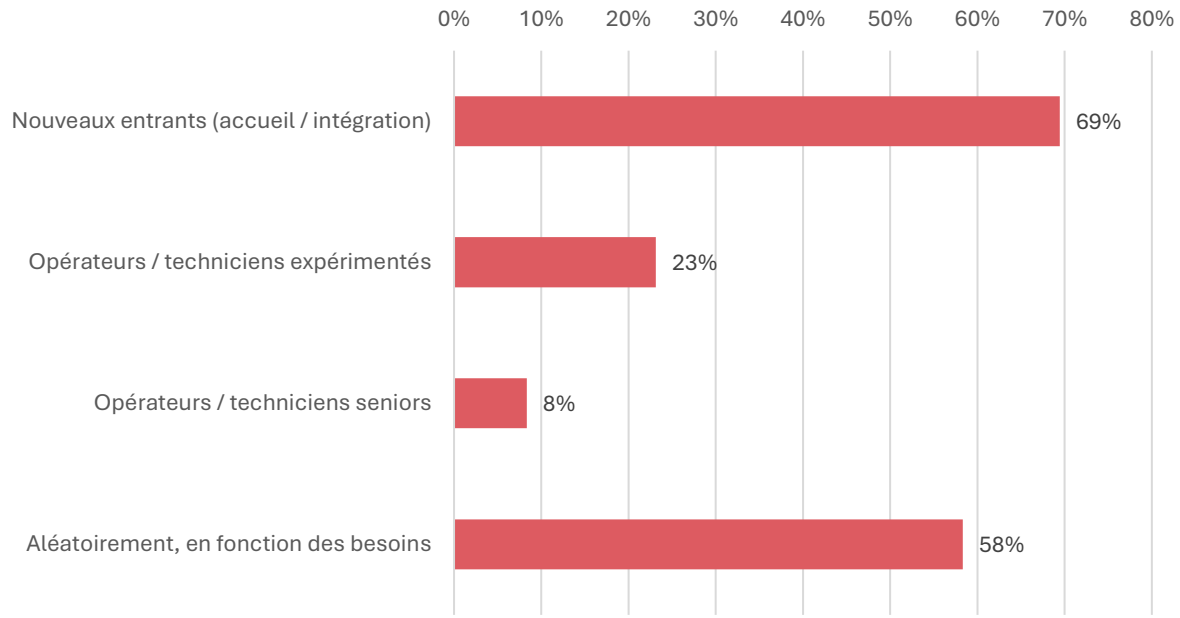
Les réponses révèlent une concentration marquée de l'effort de formation sur deux catégories de personnel.

- Les nouveaux entrants (accueil et intégration) constituent de loin le groupe le plus fréquemment formé, cité par 69 % des répondants. La formation à l'intégration apparaît ainsi comme la pratique la plus répandue et la plus systématisée au sein des entreprises, ce qui est cohérent avec le constat, établi dans les sections précédentes, de l'absence quasi totale de filières de formation dans l'enseignement en textile : les entreprises se trouvent dans l'obligation de former elles-mêmes les nouveaux arrivants dès leur prise de poste, quelle que soit leur expérience antérieure.
- La formation aléatoire, en fonction des besoins, arrive en deuxième position avec 58 % des répondants, ce qui indique qu'une majorité d'entreprises recourt à la formation de manière réactive plutôt que planifiée, en réponse à des besoins ponctuels identifiés au fil de l'activité.

Les opérateurs et techniciens expérimentés ne sont concernés par des actions de formation que dans 23 % des entreprises, et les opérateurs et techniciens seniors dans seulement 8 % des cas. Ces deux

catégories, pourtant détentrices des savoir-faire les plus précieux et les plus menacés, apparaissent ainsi très largement en dehors du champ des pratiques de formation actuelles.

Figure 12: Groupes cibles des formations



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné les pratiques de formation de leur entreprise (N=108).

4.1.2 Moments de formation et modalités d'acquisition des compétences

Ensuite, nous avons questionné les entreprises sur les moments spécifiques dédiés à la formation.

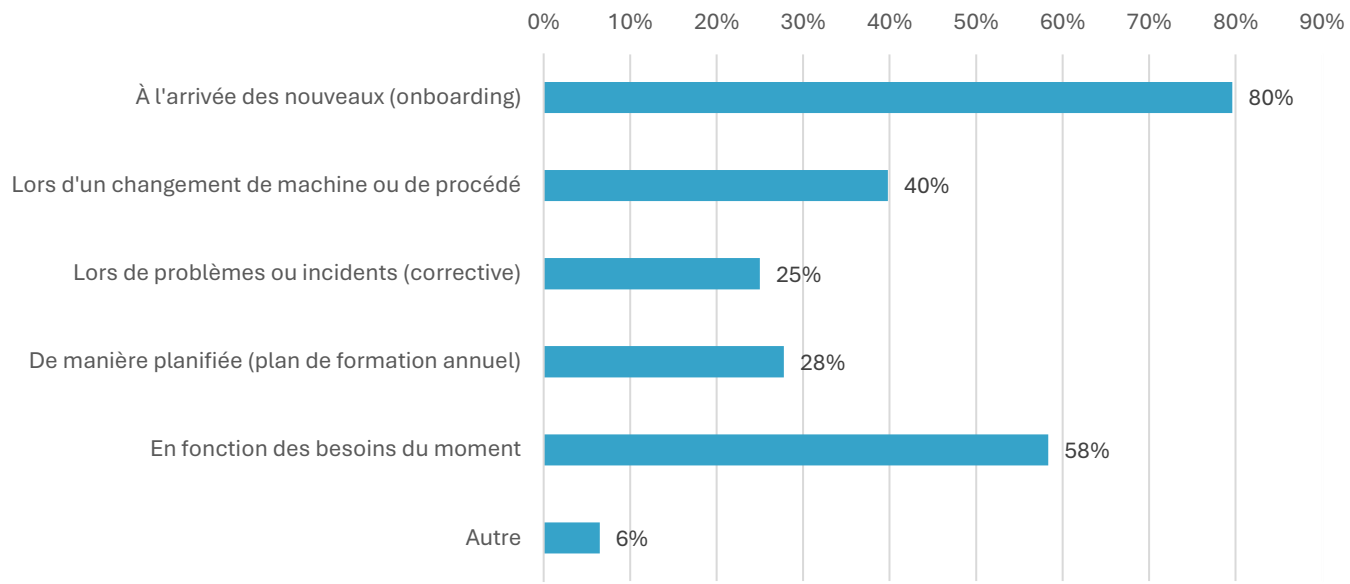
À la question **« À quel(s) moment(s) les formations sont-elles principalement organisées ? »**, les répondants pouvaient également sélectionner plusieurs réponses simultanément, de sorte que les pourcentages ne sont pas exclusifs les uns des autres et leur somme dépasse 100 %.

- L'*onboarding*[15] est cité par 80 % des répondants.
- La formation en fonction des besoins du moment est mentionnée par 58 % des entreprises.
- La formation lors d'un changement de machine ou de procédé est citée par 40 % des répondants.

La formation de manière planifiée dans le cadre d'un plan annuel n'est mentionnée que par 28 % des entreprises, et la formation corrective lors de problèmes ou d'incidents par 25 %. Enfin, 6 % des répondants citent d'autres modalités.

[15] L'*onboarding* est un terme anglais utilisé en gestion des ressources humaines pour désigner le processus d'intégration d'un nouveau collaborateur dans une organisation.

Figure 13: Moments des formations



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné les pratiques de formation de leur entreprise (N=108).

Les sept réponses libres recueillies dans la catégorie « Autre »[16] apportent un éclairage qualitatif complémentaire sur la diversité des situations rencontrées.

Elles révèlent notamment des pratiques très limitées : l'une des entreprises mentionne que les formations ont lieu « presque jamais », une autre évoque une formation brève à l'embauche suivie d'une formation à la sécurité de portée restreinte. D'autres répondants signalent des formations organisées lors de changements de fonction ou dans une logique de polyvalence, en fonction de la progression individuelle des nouveaux collaborateurs, ou encore pour des raisons légales ou réglementaires. Deux répondants mentionnent des moments liés aux transitions de personnel : le départ de travailleurs seniors d'une part, et l'évolution de carrière des collaborateurs d'autre part.

Ces réponses libres, bien que peu nombreuses, confirment l'hétérogénéité des pratiques et soulignent que pour une partie des entreprises, la formation reste une démarche peu structurée et peu anticipée.

Une autre question adressée aux entreprises précisait la façon dont ces formations se réalisaient.

À la question « **Où et comment les connaissances et compétences textiles sont-elles acquises au sein de votre entreprise ?** », les répondants pouvaient sélectionner plusieurs réponses simultanément.

La transmission par les pairs se voit être une modalité systématique:

- La formation sur le lieu de travail par un collègue écrase littéralement toutes les autres modalités avec 98,1 % des répondants, soit la quasi-totalité des entreprises.

Deux modalités se partagent ensuite la deuxième position à égalité parfaite, chacune citée par 28,7 % des répondants :

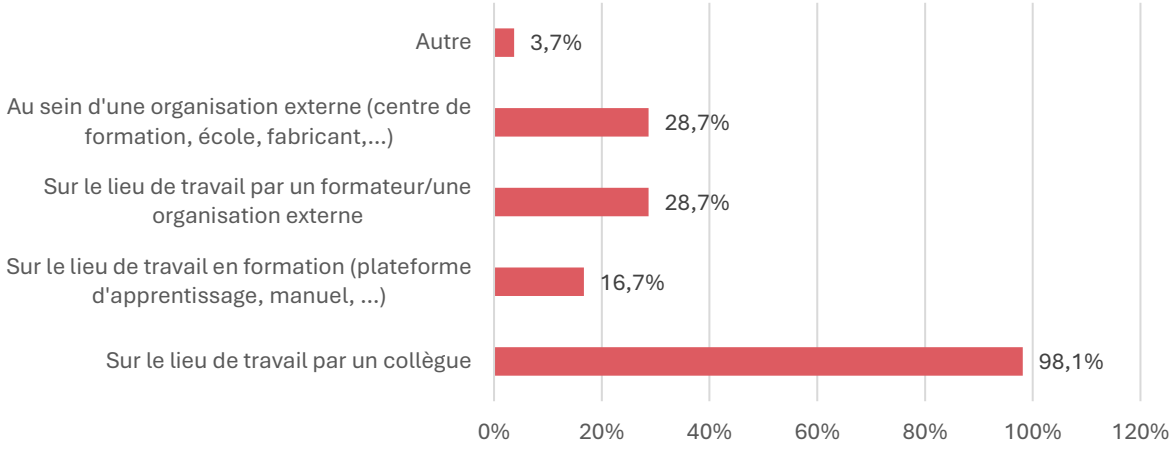
- la formation au sein d'une organisation externe (centre de formation, école, fabricant) ;
- la formation sur le lieu de travail par un formateur ou une organisation externe.

[16] L'encadré 3 en annexe A1 reprend toutes les réponses libres encodées par les répondants de cette catégorie.

Ces deux canaux, bien que nettement minoritaires par rapport à la transmission entre pairs, ne sont pas négligeables : ils concernent environ une entreprise sur trois et représentent les deux formes de recours à une expertise extérieure les plus répandues, l'une impliquant le déplacement des collaborateurs vers un organisme tiers, l'autre faisant venir l'expertise directement dans l'entreprise.

La formation sur le lieu de travail via une plateforme d'apprentissage, un manuel ou un support documentaire est citée par 16,7 % des répondants, ce qui indique que les solutions d'autoformation restent peu répandues dans un secteur à forte dimension manuelle et technique, où la connaissance s'acquiert par le geste et la pratique bien plus que par la lecture ou l'écran.

Figure 14: Où et comment les compétences sont-elles acquises



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné les pratiques de formation de leur entreprise (N=108).

Les quatre réponses libres recueillies dans la catégorie « Autre »[17] apportent un éclairage complémentaire sur une modalité d'acquisition des compétences non explicitement couverte par les options proposées : la formation interne dispensée par un formateur dédié.

Trois des quatre réponses désignent en effet cette figure : « formateur interne dédié au tricotage », « par nos formateurs internes, près de la moitié de nos salariés ont ce titre », « formation interne via formateur interne », ce qui suggère que dans certaines entreprises, la transmission entre collègues a été suffisamment structurée et institutionnalisée pour donner naissance à un rôle formel de formateur interne, distinct de la simple transmission informelle entre pairs. La quatrième réponse décrit quant à elle un apprentissage entièrement autodidacte, « se débrouiller seul », qui représente la situation inverse : une acquisition de compétences sans aucun cadre ni accompagnement.

4.1.3 Niveau de formalisation de l'offre de formation

À la question **« Dans quelle mesure l'offre de formation au sein de votre organisation est-elle structurée de manière formelle ? »** (N=108), les répondants pouvaient sélectionner plusieurs réponses simultanément.

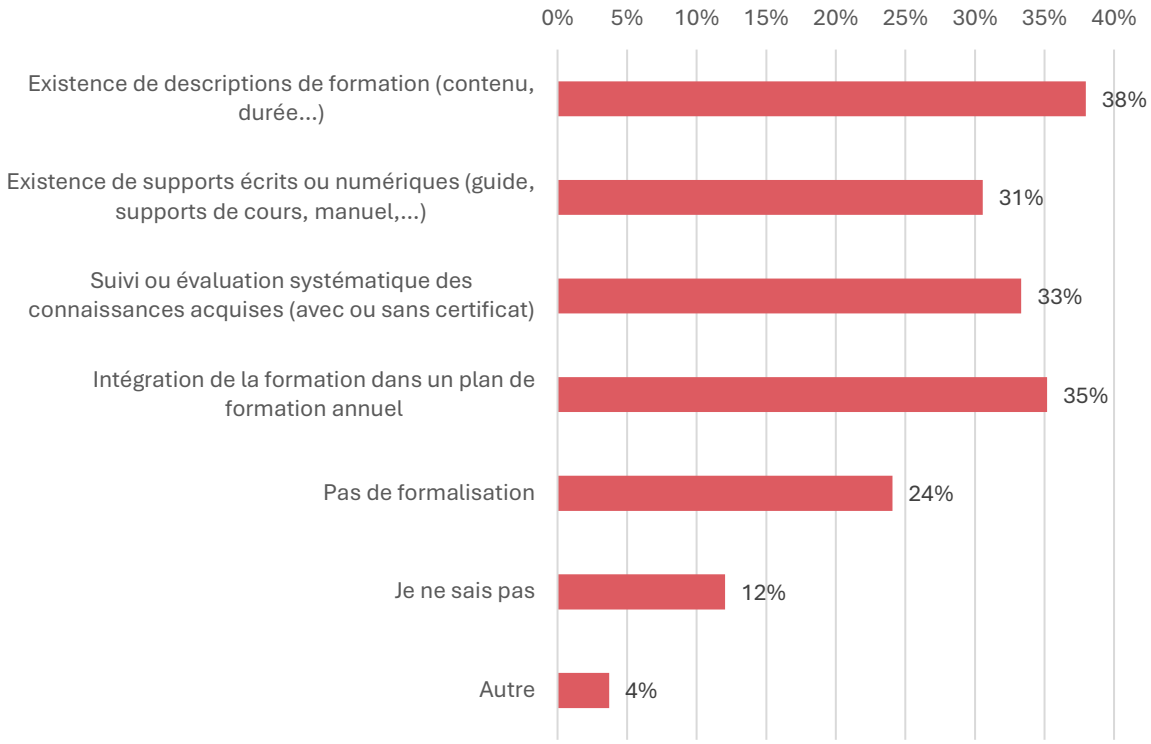
Les résultats indiquent une distribution relativement équilibrée entre les différentes formes de formalisation proposées. L'existence de descriptions de formation (contenu, objectifs, durée) constitue la modalité la plus fréquemment citée, avec 38 % des répondants. L'intégration de la formation dans un plan de formation est mentionnée par 35 % des répondants. Le suivi ou l'évaluation

[17] L'encadré 4 en annexe A1 reprend toutes les réponses libres encodées par les répondants de cette catégorie.

systématique des connaissances acquises est cité par 33 % des répondants, et l'existence de supports écrits ou numériques (guides, manuels, vidéos) par 31 %.

À l'inverse, 24 % des répondants déclarent une absence totale de formalisation[18], et 12 % indiquent ne pas savoir dans quelle mesure leur offre de formation est structurée. La catégorie « Autre »[19] recueille 4 % des réponses.

Figure 15: Structuration formelle de l'offre de formation



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné les pratiques de formation de leur entreprise (N=108).

Les réponses libres apportent un éclairage qualitatif notable sur des formes de formalisation non couvertes par les modalités proposées. L'une des entreprises signale une formalisation intégrée au système de management de la qualité et aux certifications ISO, ce qui représente un niveau de structuration particulièrement abouti. Une autre mentionne une évaluation continue en cours de formation.

4.1.4 Collaboration avec des partenaires

À la question « **Votre entreprise collabore-t-elle avec des organisations externes dans le cadre de la formation ? »,** les résultats indiquent qu'une large majorité des entreprises, soit 70 %, déclarent collaborer avec des organismes externes pour la formation de leur personnel, contre 30 % qui n'entretiennent aucune collaboration de ce type.

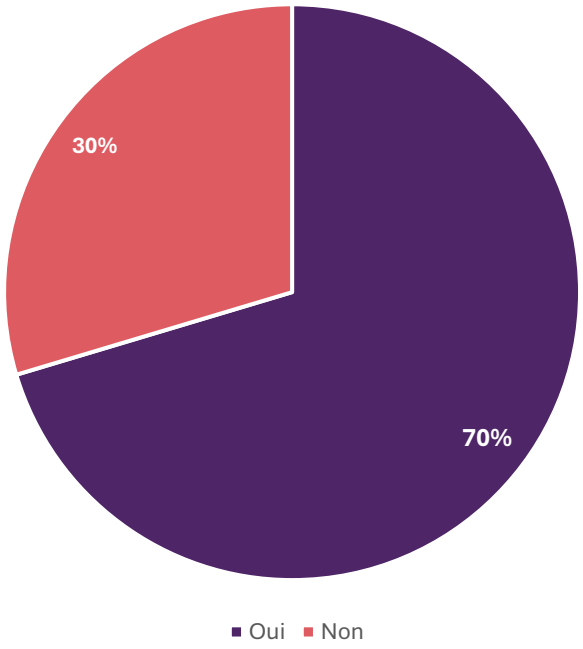
Ce résultat doit être mis en perspective avec le constat précédent, à savoir que la transmission entre collègues reste la modalité d'acquisition des compétences la plus répandue (environ 97 % des

[18] Ce chiffre peut recevoir deux interprétations : soit l'entreprise ne dispose effectivement d'aucune offre de formation formalisée, soit une telle offre existe mais le répondant n'en a pas connaissance, notamment lorsqu'il occupe une fonction d'opérateur ou de technicien de production sans visibilité complète sur l'organisation interne de la formation.

[19] L'encadré 5 en annexe A1 reprend toutes les réponses libres encodées par les répondants de cette catégorie.

répondants). La collaboration avec des organismes externes n'est donc pas exclusive de la formation interne[20] : les deux coexistent dans la majorité des entreprises mais elle reste secondaire dans la hiérarchie des canaux effectivement mobilisés. Par ailleurs, la nature, la fréquence et l'intensité de ces collaborations externes peuvent varier considérablement d'une entreprise à l'autre, depuis un recours ponctuel à un fabricant de machines lors d'une installation jusqu'à un partenariat structuré avec un centre de formation sectoriel. La question suivante, portant sur l'identification des organismes externes mobilisés, permet d'affiner cette lecture.

Figure 16: Collaboration avec des organismes de formation externes



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné les pratiques de formation de leur entreprise (N=76).

À la question **« Si oui, avec qui collaborez-vous ? »,** les répondants pouvaient sélectionner plusieurs réponses simultanément.

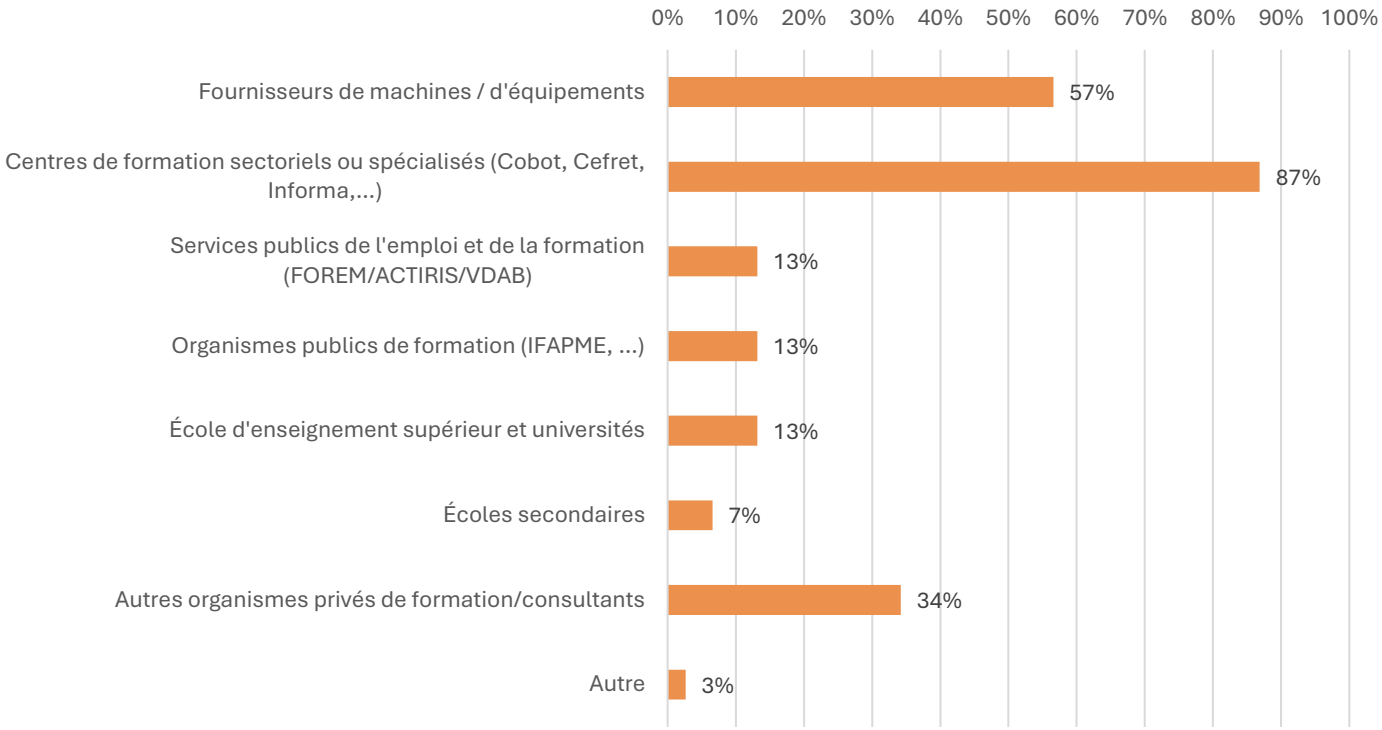
Les centres de formation sectoriels ou spécialisés (Cobot, Cefret, Informa, et équivalents) dominent très largement avec 87 % des répondants, ce qui en fait le partenaire externe de formation de référence pour les entreprises du panel. Les fournisseurs de machines et d'équipements constituent le deuxième type de partenaire le plus fréquemment cité, avec 57 % des répondants, un résultat cohérent avec la pratique répandue de formation dispensée par les fabricants lors de l'installation ou du renouvellement d'équipements. Les autres organismes privés de formation et consultants sont mentionnés par 34 % des répondants.

Les partenariats avec les acteurs publics et académiques restent nettement minoritaires : les services publics de l'emploi et de la formation (FOREM, ACTIRIS, VDAB), les organismes publics de formation (IFAPME et équivalents) et les écoles d'enseignement supérieur et universités recueillent chacun 13 % des réponses. Les écoles secondaires ne sont citées que par 7 % des répondants. Enfin, la catégorie « Autre » recueille 3 % des réponses.

[20] Souvent, les deux dimensions sont d'ailleurs articulées au sein d'un même dispositif : la formation est co-construite, l'animation étant assurée en interne par les formateurs ou les salariés de l'entreprise, tandis qu'un organisme de formation externe en assure l'encadrement pédagogique ou la validation. Le recours à un partenaire externe ne se substitue donc pas à la transmission interne.

Les deux réponses libres recueillies dans cette catégorie portent toutes deux sur le thème de la sécurité et de la santé au travail : l'une cite des organismes tels que la CARSAT (caisse de retraite et de santé au travail) et l'ASMIS (service de santé au travail) ; l'autre mentionne des formations à la conduite d'engins (chariot élévateur, nacelle) et au titre de Sauveteur Secouriste du Travail (SST). Ces réponses pointent vers une catégorie de partenaires externes non couverte par les modalités proposées dans le questionnaire, mais qui représente manifestement une réalité de terrain pour certaines entreprises.

Figure 17: Types d'organisations externes pour collaboration



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant indiqué les organisations avec qui elles collaborent (N=76).

4.2 Les stratégies de captation et de transmission de compétences (*knowledge management*)

Au-delà des dispositifs formellement organisés, les entretiens approfondis permettent de caractériser les approches que les entreprises privilégient concrètement pour développer les compétences de leurs opérateurs et techniciens. Huit registres se dégagent de manière convergente : la motivation comme condition préalable à tout engagement en formation, la formation en situation de travail comme réponse de première ligne, la structuration progressive du tutorat interne, le recours aux fournisseurs de machines pour les compétences techniques, la polyvalence comme réponse à la fragilité de la transmission, les projets de plus grande envergure portés par certaines entreprises, la création de ressources documentaires et vidéo pour capitaliser les savoir-faire, et l'anticipation des départs en retraite.

4.2.1 La dimension motivationnelle : condition préalable à l'engagement dans la formation

Plusieurs entreprises ont placé la question de la motivation au cœur de leurs réponses sur les approches à privilégier. Chez un de nos interlocuteurs, la motivation est envisagée comme une compétence à part entière : au-delà des savoir-faire techniques, l'envie de travailler, la capacité à appréhender un nouveau métier et la volonté de s'y investir constituent, selon notre interlocutrice, un critère déterminant lors du recrutement, un profil qu'elle juge toutefois plus difficile à trouver dans la génération actuelle.

Selon un de nos interlocuteurs, avant même de penser aux dispositifs pédagogiques, il faut s'attaquer à la représentation que les collaborateurs ont de leur propre métier et des perspectives qu'il offre. Tant que le travail en textile est perçu comme un emploi alimentaire sans horizon d'évolution, l'engagement dans une démarche de formation restera limité. L'enjeu est donc de revaloriser le métier de technicien ou opérateur textile en mettant en avant ce qu'il a d'intellectuellement stimulant (la résolution de problèmes complexes, la satisfaction de trouver une cause de panne, la progression vers une véritable expertise) autant que sa dimension financière.

« Il faut leur montrer que s'ils s'engagent dans un cursus de formation, ils auront une vraie possibilité d'évolution financière mais également intellectuelle. Enfin, c'est un super métier. Je suis là pour chercher, pour trouver les causes des anomalies et je les résous : super, j'ai gagné. Ça peut changer l'esprit d'un boulot alimentaire : à côté de ça, il y a la possibilité d'avoir un métier, un enrichissement personnel. Pour avoir de l'engagement derrière, il faut vraiment appuyer sur ce critère-là. »

Cette conviction est étayée par les résultats du baromètre social conduit tous les trois ans au sein de l'entreprise, qui révèlent un niveau élevé de fierté et d'attachement au travail parmi les collaborateurs, ce que notre interlocuteur interprète comme la preuve que la valorisation du métier produit des effets concrets sur l'engagement.

« On fait tous les 3 ans un baromètre social, une cinquantaine de questions sur les conditions de travail, l'avenir de l'entreprise… On a 80 à 85 % de personnes qui y participent, et souvent 93 % disent "je suis fier de travailler pour mon entreprise". »

Un de nos interlocuteurs insiste, pour sa part, sur un préalable propre au secteur : la revalorisation du travail industriel. Aussi qualifiés soient-ils, les profils techniques doivent avant tout accepter de travailler en usine, un choix mis en concurrence avec des métiers techniques jugés plus attractifs, offrant par exemple une camionnette et la possibilité de se déplacer, là « *où une usine reste une usine* ».

4.2.2 La formation en situation de travail comme réponse de première ligne

L'ensemble des entreprises rencontrées identifie la formation directement sur le poste de travail, aux côtés d'un collègue expérimenté, comme la modalité la plus efficace et souvent la seule réellement accessible. Cette prédominance n'est pas perçue comme un choix idéal mais comme une nécessité : en l'absence de filières de formation initiale en textile et face à la spécificité des machines et des procédés, l'entreprise est la seule à détenir les savoir-faire nécessaires. Plusieurs interlocuteurs insistent sur le caractère irremplaçable de la pratique dans ces métiers, où la complexité technique ne peut pas s'acquérir dans une salle de cours.

« On fait appel aux collaborateurs plus expérimentés pour apprendre aux débutants. On travaille aussi sur la transmission des savoirs, nous sommes une vieille industrie avec des habitudes orales. Ça fonctionne bien, c'est important de pouvoir garder l'expérience des anciens et la transférer. »

« La formation pratique sur le terrain, dispensée par un collègue, reste le moyen le plus efficace d'apprendre »

Néanmoins, un de nos interlocuteurs nous exprime une réalité paradoxale propre aux entreprises en flux continu : lorsque la production se déroule normalement, il n'y a rien à apprendre, puisque rien ne

vient interrompre la routine ; l'apprentissage ne peut donc se faire qu'en situation de dysfonctionnement ou de ralentissement, ce qui oblige en pratique à attendre les pannes pour transmettre le savoir-faire, et rend la formation difficile à planifier.

« Quand tout tourne bien en production, on ne peut rien apprendre, parce que ça tourne. »

Un autre paradoxe de nature organisationnelle est également souligné, cette fois par une autre entreprise rencontrée : lorsque la production tourne à plein régime, le temps manque pour dégager des plages de formation ; mais lorsque l'activité ralentit fortement et que le personnel se retrouve en chômage temporaire, la formation n'est pas envisageable. L'entreprise se trouve ainsi prise en étau entre les périodes de forte charge et les périodes de sous-activité, sans fenêtre réellement propice à la transmission des savoir-faire.

Chez un de nos interlocuteurs, une pratique de formation informelle liée aux situations de travail et mensuelle appelée « toolbox » est mise en place : chaque mois, un bref moment de formation est organisé directement sur le lieu de travail. Ce format court et ancré dans le quotidien de la production constitue une forme de partage de connaissances collective, obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs, et relayée par les responsables d'équipe auprès de leurs équipes.

« Nous organisons chaque mois des “boîtes à outils” sur le lieu de travail, qui portent soit sur une modification récente du poste de travail, soit sur un accident récent qu'il faut éviter, soit sur un audit à venir. Ça peut porter sur n'importe quel sujet. »

La mise en œuvre de ces toolboxes révèle toutefois des disparités importantes selon les responsables : certains les animent de manière structurée, en expliquant le contenu, en favorisant les échanges et en faisant signer une feuille de présence comme preuve d'engagement ; d'autres se contentent de distribuer le document sur papier en demandant simplement une signature, sans aucune animation ni explication. C'est précisément cette hétérogénéité dans la qualité de la transmission qui amène la responsable RH à identifier la formation des responsables d'équipe à l'animation de ces moments informels comme un besoin concret de soutien : un exemple parlant de ce que recouvre concrètement la demande d'appui à l'apprentissage informel et au partage de connaissances entre collègues exprimée dans l'enquête.

« Comment faire pour organiser une bonne réunion d'information ? La personne responsable doit être en mesure d'expliquer oralement à son équipe, mais l'un est bien plus circonstancié dans ses explications que l'autre. »

4.2.3 La structuration et la formalisation du tutorat interne

Une des entreprises rencontrées représente l'exemple le plus formalisé de dispositif de formation interne structurée parmi les entreprises rencontrées. Face à l'impossibilité de recruter des profils déjà formés, l'entreprise a créé un parcours de formation complet depuis zéro, articulé en plusieurs strates progressives et validées semaine après semaine.

Face au besoin de former des personnes sans aucune expérience textile préalable, l'entreprise a créé un dispositif qu'elle appelle *certiformation* : un parcours structuré qui définit précisément les connaissances et compétences requises pour occuper chaque poste, et qui valide leur acquisition de manière progressive et formelle. Dès son arrivée, le nouvel opérateur est accompagné par un tuteur plus expérimenté, qui lui montre d'abord les gestes de base, observe ses premières tentatives, puis lui laisse progressivement de l'autonomie, notamment face aux pannes, qu'il gère seul à mesure qu'il monte en compétences. Chaque semaine, une validation formelle est réalisée, attestant que telle compétence est acquise, que l'opérateur est désormais autonome, ou qu'il en maîtrise pleinement la complexité.

« Toutes les semaines il y a une validation, un certificat de formation qui dit : cette étape, c'est acquis, maintenant il est autonome, maintenant il a la maîtrise. On balaye les lignes de la plus simple à la plus complexe jusqu'au moment où il a coché toutes les cases. Et dans ce cas-là on lui dit : tu es tisserand. »

Ce parcours s'inscrit lui-même dans une logique de progression métier plus large, que notre interlocuteur décrit en plusieurs strates. Le premier niveau est celui du magasinier, un poste d'entrée simple, maîtrisable en un mois environ. Le deuxième niveau est celui du tisserand, véritable « moteur » de l'atelier de tissage : il faut environ trois à six mois pour qu'il soit pleinement autonome sur ses dix à douze machines, capable de diagnostiquer une panne, de vérifier la conformité qualitative du produit, et d'effectuer les interventions de premier niveau. Lorsqu'une panne dépasse ses capacités, il fait appel à un troisième niveau : le technicien, dont la formation nécessite quant à elle dix à quinze ans d'expérience préalable au poste de tisserand pour être réellement efficace.

Chez cette même entreprise, cette progression n'est pas sans lien avec la question du recrutement : l'entreprise forme délibérément à partir de profils sans expérience textile, en misant sur leurs aptitudes (minutie, sens de l'observation, capacité à s'engager dans des horaires postés) évaluées lors de tests réalisés avec France Travail. Ce sont ensuite ces profils, après dix à quinze ans passés au poste de tisserand, qui constituent le réel vivier pour accéder au niveau de technicien.

Chez une des entreprises rencontrées, un système de mentors internes est mobilisé non seulement pour les nouvelles recrues mais aussi pour chaque changement de poste ou de salle de production, ce qui en fait un outil de gestion de la polyvalence autant que de la formation.

« Quelqu'un qui passe d'un atelier à l'autre doit à nouveau être formé. On utilise beaucoup nos mentors internes. »

Chez un de nos interlocuteurs, un système analogue de mentors internes est en place, mobilisé non seulement pour les nouvelles recrues mais à chaque changement de poste ou de salle de production. Les mentors reçoivent eux-mêmes des formations pédagogiques dispensées par Cobot (comment communiquer, comment structurer un apprentissage, comment motiver) dans une logique qui reconnaît que l'expertise technique ne suffit pas à faire un bon formateur.

« Nous avons sélectionné des personnes dans notre production que nous estimons avoir un peu plus d'aptitudes pédagogiques. Elles reçoivent via Cobot des formations sur : comment communiquer avec les gens, comment donner une formation, comment transmettre quelque chose. »

Chez un de nos interlocuteurs, l'entreprise ouvre même déjà ses infrastructures à des étudiants de la Hogeschool Gent, qui viennent deux heures pour la théorie et deux heures pour la pratique sur les machines, une forme embryonnaire de formation externe mais sur site que le responsable souhaiterait développer plus systématiquement si le cadre et le soutien nécessaires existaient.

Toutefois, plusieurs entreprises soulèvent une limite structurelle du tutorat interne : les collaborateurs les plus compétents techniquement ne sont pas nécessairement les plus à même de transmettre leurs savoir-faire. Cette tension entre expertise métier et aptitude pédagogique est identifiée comme un frein réel à l'efficacité de la formation interne, et appelle un accompagnement extérieur ciblé.

« Certains collaborateurs possèdent une grande expérience technique, mais sont moins performants lorsqu'il s'agit de former leurs collègues, tandis que pour d'autres, c'est l'inverse. Il serait vraiment utile de pouvoir bénéficier d'un accompagnement externe pour les formations aux compétences de base au sein de l'entreprise, afin que les formations internes plus spécifiques puissent être plus courtes. »

Un de nos interlocuteurs exprime la même exigence vis-à-vis des centres de formation externes, qui doivent selon lui s'assurer que les experts qu'ils mobilisent sont capables de faire passer leur message pédagogiquement.

Une des autres entreprises rencontrées a répondu à ce défi en investissant dans la formation de ses propres formateurs internes via un programme pédagogique dédié, leur permettant de structurer et d'adapter leurs contenus à des publics variés[21].

4.2.4 Les fournisseurs de machines comme acteurs clés de la formation technique

Face à la raréfaction des formations techniques disponibles dans l'offre externe classique (notamment pour les compétences liées à l'automatisation et à la maintenance), plusieurs entreprises se tournent vers les fournisseurs de machines comme source principale de formation technique. Ce recours est souvent perçu comme incontournable, mais partiel : les formations dispensées par les fabricants sont jugées trop rapides et trop génériques pour suffire sans un ancrage pratique en interne.

« Tout ça s'acquiert avec des formations qui existent de moins en moins. Mais pour les machines, ce sont les fournisseurs qui doivent former. Ce sont des formations rapides : un fournisseur va faire un topo sur les messages d'erreurs, mais il faut de la pratique. Si un formateur interne est présent, il peut suivre. »

« Nous avons des machines Picanol et quelqu'un de Picanol vient ici pour former. »

4.2.5 La polyvalence comme réponse aux manques de compétences spécialisées

Toutes les entreprises expriment une inquiétude commune : la transmission interne repose sur un nombre restreint de collaborateurs expérimentés dont le départ en retraite menacerait directement la pérennité des savoir-faire. Cette fragilité est d'autant plus préoccupante que les organismes de formation externe ont eux-mêmes perdu une partie de leurs compétences sectorielles au fil des départs de leurs propres formateurs historiques.

« On est obligé de le faire en interne. Tant qu'on a des gens compétents en interne ça va, mais [...] avant il y avait le CIA GAFIT. Cependant, les personnes sont parties en retraite donc il y a une perte aussi dans les organismes de formation. Les gens vieillissent et ne sont pas remplacés, c'est une perte de compétences générale. »

Face à ce risque, plusieurs entreprises ont fait de la polyvalence une stratégie de résilience explicite. Chez un de nos interlocuteurs, les nouveaux arrivants sont formés pour devenir des spécialistes d'un poste, mais la spécialisation seule ne suffit plus : chacun doit également maîtriser le réglage de machines autres que la sienne. L'entreprise ne cherche donc pas à multiplier les experts mono-poste, mais à doter chaque spécialiste d'un second registre de compétences, de manière à disposer de relais internes mobilisables lorsqu'un collaborateur expérimenté s'absente ou part en retraite.

Une autre entreprise rencontrée a poussé cette logique jusqu'à en faire une fonction à part entière. L'entreprise a organisé un système de « vlinderfuncties » (littéralement des « fonctions papillon ») occupées par des collaborateurs capables de passer d'une machine à l'autre selon les besoins de la production. Cette polyvalence organisée remplit une double fonction : elle absorbe les aléas quotidiens, absences ou pics de charge, et elle répartit les savoir-faire critiques sur plusieurs personnes au lieu de les concentrer sur un seul titulaire de poste.

4.2.6 Des approches innovantes et des projets de plus grande envergure

Au-delà des pratiques courantes, certaines entreprises portent des projets plus ambitieux qui témoignent d'une réflexion plus systémique sur la formation. Une des entreprises rencontrées est l'exemple le plus marquant à cet égard. Confrontée à l'absence quasi totale de formation initiale dans

[21] Les centres de formation sectoriels (Cefret, Cobot et INFORMA) organisent des formations de tutorat et de mentorat destinées à former les formateurs internes des entreprises. Gratuites pour les entreprises du secteur, elles leur donnent en outre des pistes concrètes pour structurer et formaliser leurs dispositifs de formation internes.

ses métiers (le métier de bonnetier n'existe plus dans les écoles) et à l'impossibilité de recruter des profils formés à l'extérieur, l'entreprise a engagé depuis décembre 2025 une démarche structurée, accompagnée par une consultante RH spécialisée, pour créer une véritable école d'entreprise détachée de la structure productive.

Le projet repose sur plusieurs axes complémentaires. Le premier est la reconnaissance officielle des compétences des collaborateurs actuels : l'entreprise compte environ 150 collaborateurs, dont près de la moitié exercent déjà des fonctions de formateurs internes, souvent avec une très grande expérience pratique mais sans diplôme. La VAE[22] doit permettre de valoriser et de certifier ces savoir-faire au niveau national, professionnalisant ainsi des fonctions jusqu'ici invisibles dans les référentiels officiels.

« Le point névralgique, c'est la transmission de compétences. L'idée est de créer une école détachée de l'entreprise, reconnaître la valeur de nos salariés. Beaucoup ont de l'expérience et pas de diplômes. Via la VAE, ça professionnalisera nos fonctions, ça sera reconnu d'un point de vue national. »

Le deuxième axe est l'ouverture progressive de cette école à l'extérieur. Une fois l'agrément obtenu (notamment via Qualiopi[23], qui permettrait la prise en charge des formations par les OPCO[24], là où les formations purement internes ne le sont pas), l'entreprise envisage d'accueillir des alternants, des étudiants et des demandeurs d'emploi. L'objectif est de faire de son site non seulement un lieu de production, mais aussi un lieu de formation pour le bassin d'emploi local, capable d'attirer des candidats à la recherche à la fois d'une formation et d'un emploi.

« Nous serions donc aussi une école pour quelqu'un qui cherche une formation et un job. L'idée sera de créer des partenariats. Pas que des métiers ou des certificats textiles, mais liés à l'industrie. Développer des compétences au sein du bassin d'emploi régional. »

Le troisième axe est partenarial. Le projet est conduit en lien avec la DREETS (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités), des agences d'intérim et la consultante RH, dans une logique de création d'un pôle industriel de compétences ancré dans le territoire. La démarche s'inscrit également dans une vision plus large que notre interlocuteur formule comme priorité pour le secteur : plutôt que de former directement sur un métier textile, trop spécifique pour faire l'objet d'une offre externe standardisée, construire une base commune de compétences industrielles génériques, que les entreprises viendraient ensuite compléter par leur propre formation textile spécifique.

« Créer un pôle de développement de compétences commun à toutes les entreprises textiles : pas former sur un métier textile, mais former un métier industriel, et ensuite l'entreprise forme sur le textile. Créer des partenariats où la théorie serait sur une base nationale de métier, mais où la

---

[22] La VAE est la Validation des Acquis de l'Expérience. C'est un dispositif qui permet d'obtenir tout ou partie d'un diplôme, d'un titre ou d'une certification professionnelle en faisant reconnaître officiellement l'expérience que l'on a acquise, plutôt qu'en suivant une formation classique. À noter que la certification elle-même ne peut être délivrée que par des organismes de formation agréés par la branche au niveau national.

[23] Qualiopi est une certification qualité française instaurée pour les prestataires d'actions de formation et de développement des compétences. Elle est devenue obligatoire pour tout organisme souhaitant accéder aux financements publics ou mutualisés (État, régions, OPCO, France Travail, CPF, etc.). Elle repose sur un Référentiel National Qualité structuré autour de sept critères, portant notamment sur l'information du public, l'adaptation des prestations aux bénéficiaires, la qualification des intervenants et l'amélioration continue. La conformité à ce référentiel est vérifiée par un organisme certificateur indépendant accrédité par l'État, au moyen d'audits périodiques. Ce dispositif est propre au système français et n'a pas d'équivalent direct en Belgique.

[24] Les OPCO sont les Opérateurs de Compétences, des organismes paritaires agréés par l'État. Ils accompagnent les branches professionnelles dans la construction des certifications, la définition des niveaux de prise en charge et l'analyse des besoins en compétences. Ils financent l'alternance et apportent un appui de proximité aux entreprises, en particulier aux TPE-PME, pour structurer leurs projets de formation. Leur fonctionnement repose sur une gouvernance paritaire et une organisation par filières, permettant d'adapter les services et les financements aux spécificités de chaque secteur. L'OPCO identifié pour l'industrie textile est OPCO 2i.

pratique serait faite avec des partenariats locaux : permettre à des personnes de découvrir des métiers. »

4.2.7 La création de ressources documentaires et vidéo pour capitaliser les savoir-faire

L'une des réponses les plus concrètes à la menace de perte des savoir-faire est la création de supports vidéo permettant de documenter les gestes, procédés et réglages qui ne s'enseignent nulle part ailleurs. Plusieurs entreprises ont engagé cette démarche, à des stades très différents de maturité.

Un de nos interlocuteurs a initié la constitution d'une bibliothèque de « trucs et astuces » : une collection de vidéos courtes documentant les gestes subtils de réglage des machines, ces compétences qui ne figurent dans aucune fiche technique et qui s'acquièrent uniquement par l'expérience. La démarche est directement liée au constat que la nouvelle génération de collaborateurs n'apprend plus par la lecture mais par le visuel, et que la transmission orale traditionnelle ne suffit plus. L'entreprise mobilise des stagiaires pour aider à la production des vidéos, et s'appuie sur les collaborateurs volontaires, avec des tablettes comme seul outil.

« On est en train de faire une bibliothèque de trucs et astuces, une bibliothèque vidéos, pour essayer de s'adapter à cette nouvelle population qui ne lit plus, mais qui préfère les vidéos. On fait appel à des stagiaires pour nous aider à faire les vidéos. Il y a des tablettes, un peu de moyens sinon c'est à la bonne volonté. On n'a pas de service spécialisé dans le domaine. »

Chez une des entreprises rencontrées, la vidéo est utilisée selon une logique différente, non pas préventive mais corrective. L'entreprise dispose d'un système de caméras dans les halls de production ; lorsqu'un incident ou une erreur survient, les images sont analysées et servent de base à des séances de formation collectives organisées tous les deux mois par équipe. Cette approche permet de transformer les erreurs en occasions d'apprentissage partagé.

« Il y a pas mal de caméras dans notre production. Et quand quelque chose tourne mal, c'est sur la bande vidéo. Je pense que tous les deux mois, par équipe, une formation vidéo classique est donnée pour approfondir les erreurs. »

Ce projet, encore en réflexion, est perçu par le responsable comme une réponse directe à l'hémorragie de connaissances liée aux départs en retraite : six à sept techniciens ayant quarante ans d'expérience partent chaque année, emportant avec eux un capital de savoir-faire que le simple tutorat ne suffit pas à préserver.

Chez un de nos interlocuteurs, chaque poste de travail est doublement occupé. Chaque étape du processus de sérigraphie est maîtrisée par au moins deux personnes et lorsqu'un collaborateur part en retraite, un doublon est organisé en amont pour assurer la transmission.

Plusieurs entreprises belges expriment une ambition commune : un outil numérique commun (une sorte d'académie digitale sectorielle) qui permettrait de centraliser des contenus de formation génériques accessibles à l'ensemble des entreprises du secteur, tout en laissant à chacune la maîtrise de ses contenus spécifiques.

Une des entreprises rencontrées formule cette vision avec précision : une plateforme combinant des contenus sur la prévention, la sécurité, les procédés généraux, les produits chimiques (des thématiques non commercialement sensibles) avec une architecture permettant aux entreprises de choisir quels contenus rendre publics et lesquels garder internes. La responsable RH souligne l'intérêt particulier d'un tel outil pour le multilinguisme de leurs équipes : la plateforme pourrait proposer les contenus dans la langue de l'utilisateur, tout en maintenant la terminologie textile en néerlandais pour garantir la compréhension commune sur le terrain.

« Je vois ça comme quelque chose d'assez englobant : une plateforme d'apprentissage numérique. Beaucoup d'entreprises ont ça, une learning academy. Mais là aussi, il faudrait adapter notre infrastructure. »

Une initiative dans ce sens avait déjà été tentée : Cobot avait réuni sept entreprises pour une démonstration d'un outil de création de films d'instruction, précisément pour construire ce type de contenu partagé.

Un autre interlocuteur exprime la même vision : une plateforme numérique alimentée par les entreprises elles-mêmes, capable d'intégrer des données filmées et d'en faire des ressources de formation interrogeables, une sorte d'encyclopédie vivante des savoir-faire textiles, construite sur la connaissance réelle des praticiens plutôt que sur des contenus académiques déconnectés des réalités de production.

4.2.8 Anticipation des départs en retraite et mobilisation des retraités pour la transmission

Enfin, certaines entreprises ont intégré la gestion des départs en retraite dans leur pilotage RH, en cartographiant chaque année les collaborateurs susceptibles de partir et en lançant les processus de recrutement et de formation suffisamment en avance. Cette anticipation est présentée comme une condition nécessaire (mais non suffisante) pour limiter les pertes de savoir-faire.

« Il en va de même pour les plans de succession : les personnes qui partent à la retraite, on anticipe deux ans à l'avance pour le recrutement et la montée en compétences. »

Chez une des entreprises rencontrées, cette cartographie annuelle des départs potentiels est complétée par des échanges ouverts avec les collaborateurs eux-mêmes sur leurs projets de carrière, afin de pouvoir planifier au plus juste les transferts de compétences.

« Nous mettons en carte chaque année qui pourrait partir en retraite, et nous essayons de communiquer ouvertement avec nos collaborateurs : comment voyez-vous votre carrière ? Quand pensez-vous prendre votre retraite ? »

Face à cette menace, plusieurs entreprises ont développé une réponse pragmatique : faire revenir d'anciens collaborateurs retraités, à temps partiel et sur une base flexible, pour assurer la transmission des savoir-faire qu'ils sont seuls à détenir. Cette pratique est présentée non comme un idéal mais comme un palliatif nécessaire, dont la viabilité dépend à la fois de la bonne volonté des personnes concernées et du cadre juridique et fiscal en vigueur.

« Nous devons être reconnaissants que beaucoup de retraités reviennent régulièrement nous dépanner. À l'avenir, ce sera via le statut flexi-job. Mais cette personne ne pourra pas continuer à le faire indéfiniment »

Chez un de nos interlocuteurs, cette pratique existe déjà, certains retraités revenant avec plaisir former leurs successeurs, actuellement rémunérés via des contrats intérimaires dans l'attente d'un cadre flexi-job[25] plus adapté.

« Nous avons déjà demandé à quelques-uns, et nous en avons plusieurs qui reviennent avec plaisir pour former. »

Un de nos interlocuteurs formule une demande explicite en faveur d'un régime fiscal permettant à des collaborateurs retraités d'intervenir quelques heures par semaine dans l'entreprise à des fins de formation, une souplesse qui n'existe pas encore dans le cadre réglementaire actuel.

[25] Le flexi-job est un régime de travail belge qui permet à une personne déjà occupée à titre principal (au moins à 4/5e temps chez un autre employeur) ou à un pensionné d'exercer une activité complémentaire à des conditions fiscales et sociales avantageuses. Initialement limité à l'horeca et au commerce de détail, le dispositif a été progressivement étendu à de nombreux autres secteurs. Pour le travailleur, la rémunération issue du flexi-job est exonérée d'impôt et de cotisations sociales personnelles ; pour l'employeur, seule une cotisation patronale spécifique est due. Ce régime vise à encadrer et rendre attractif le travail d'appoint, tout en luttant contre le travail non déclaré.

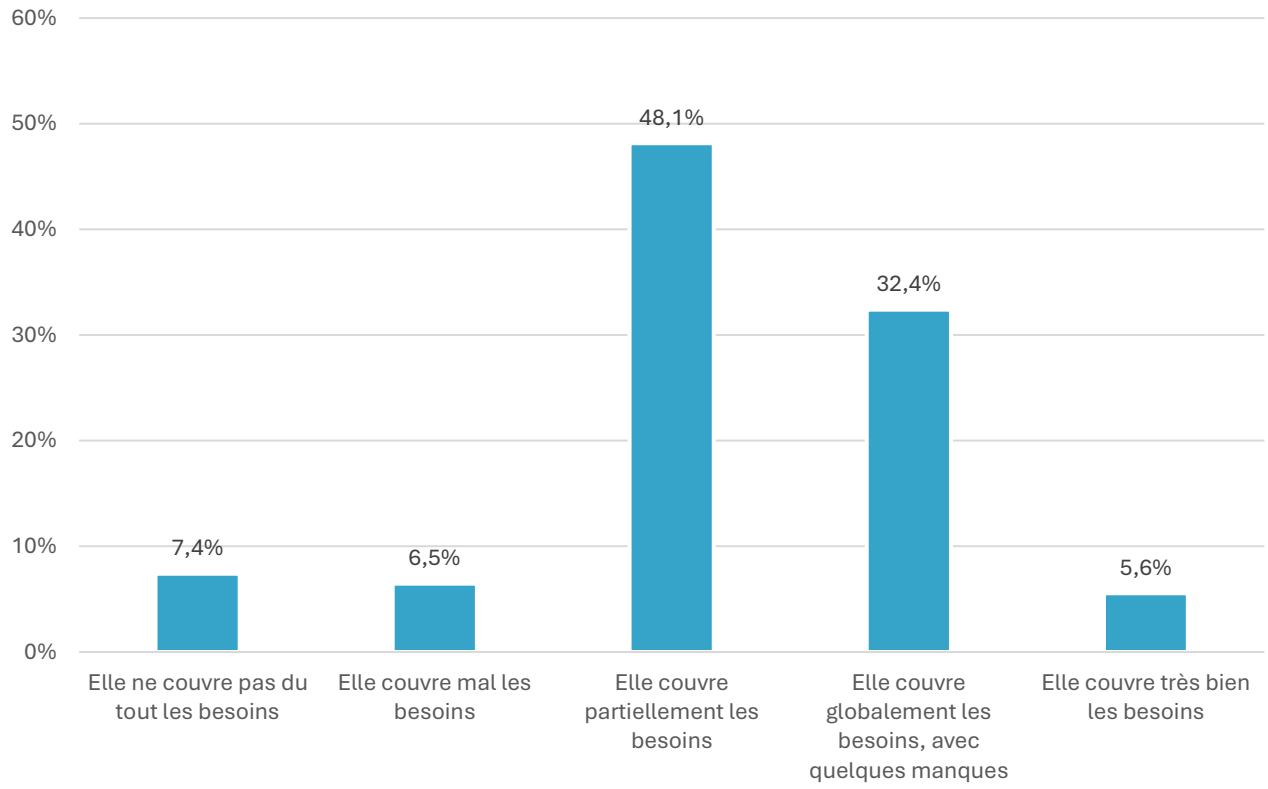
4.3 Couverture des besoins en compétences par l'offre de formation actuelle

Après avoir décrit les pratiques de formation en place au sein des entreprises, les questions suivantes invitent les répondants à porter un jugement évaluatif sur ces pratiques : dans quelle mesure l'offre de formation dont elles disposent, qu'elle soit interne ou externe, répond-elle effectivement aux besoins en compétences de leurs opérateurs et techniciens ? Cette dimension évaluative est centrale pour le projet TexChange, dans la mesure où elle permet de mesurer non seulement l'existence de pratiques de formation, mais leur pertinence et leur suffisance au regard des défis identifiés.

À la question **« Dans quelle mesure votre offre de formation actuelle répond-elle aux besoins en compétences de vos opérateurs et techniciens en production textile ? »**, les résultats dessinent un tableau majoritairement critique. La modalité la plus fréquemment choisie est « Elle couvre partiellement les besoins », citée par 48,1 % des répondants, soit près d'une entreprise sur deux. « Elle couvre globalement les besoins, avec quelques manques » est mentionnée par 32,4 % des répondants. Les appréciations les plus négatives, « Elle couvre mal les besoins » (6,5 %) et « Elle ne couvre pas du tout les besoins » (7,4 %), concernent ensemble près de 14 % des répondants. Seuls 5,6 % des entreprises estiment que l'offre de formation couvre très bien leurs besoins.

Au total, la somme des réponses exprimant une couverture insuffisante (partielle, mauvaise ou nulle) atteint 62 % des répondants, contre seulement 38 % estimant que leurs besoins sont globalement ou très bien couverts. Ce résultat confirme que les lacunes identifiées dans les sections précédentes en compétences textiles de base et spécialisées, en maintenance complexe, en compétences liées aux machines automatisées, ne trouvent pas de réponse satisfaisante dans l'offre de formation actuellement accessible aux entreprises de la zone transfrontalière.

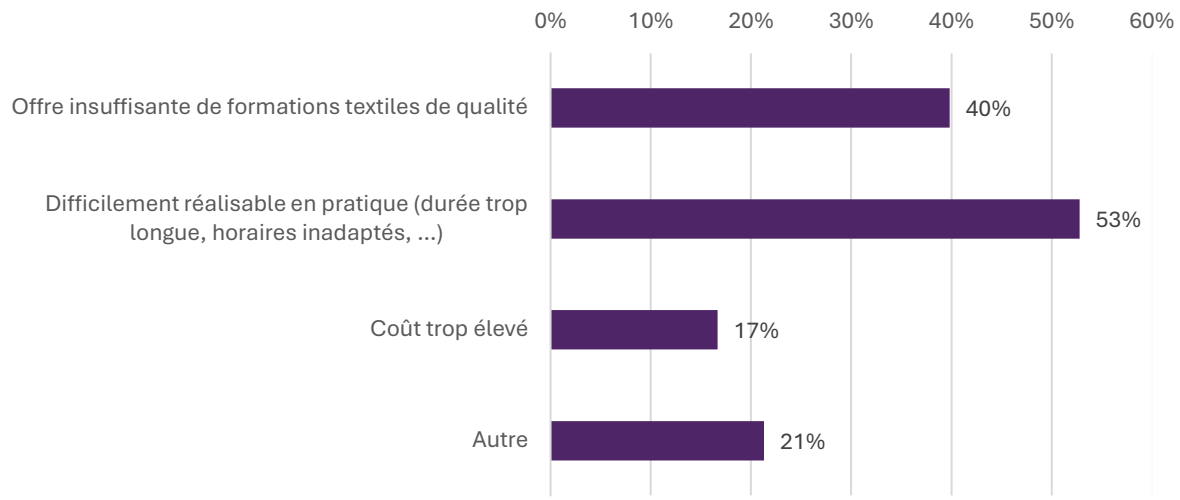
Figure 18: Couverture des besoins en compétences par l'offre de formation actuelle



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné les pratiques de formation de leur entreprise (N=108).

À la question « **Pourquoi l'offre de formation ne couvre-t-elle que partiellement ou insuffisamment les besoins ?** », posée aux répondants ayant exprimé une insatisfaction à la question précédente, les réponses (la question admettant plusieurs réponses simultanées) révèlent que les obstacles sont à la fois structurels et opérationnels.

Figure 19: Raisons d'une couverture partielle/insuffisante



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant indiqué une couverture partielle/insuffisante à la Q21 (N=108).

La raison la plus fréquemment citée est la difficulté de mise en œuvre pratique (durée trop longue, horaires inadaptés, contraintes d'organisation), mentionnée par 53 % des répondants. L'insuffisance de l'offre de formations textiles de qualité est citée par 40 % des répondants. Les autres raisons non listées représentent 21 % des réponses, et le coût trop élevé des formations est mentionné par 17 % des répondants.

Les réponses libres de la catégorie « Autre »[26] enrichissent considérablement cette lecture et permettent d'identifier cinq registres distincts d'obstacles.

Le premier, et le plus fréquemment évoqué, est le **manque de temps et les contraintes de production** : plusieurs répondants soulignent l'impossibilité pratique de détacher des opérateurs de la ligne de production, particulièrement dans les entreprises fonctionnant en trois équipes ou confrontées à un fort turnover. Une réponse illustre de manière particulièrement concrète cette contrainte : *« Nous manquons de temps, et nous aimerions une salle de formation neutre hors atelier mais nous n'avons pas la place »*.

À travers les entretiens, ce constat est confirmé. Dans les entreprises fonctionnant en flux continu ou en équipes postées, chaque heure consacrée à la formation est une heure prélevée sur la ligne de production, avec des répercussions en cascade sur les collègues qui doivent compenser. Chez un de nos interlocuteurs, le responsable décrit avec précision ce paradoxe : les moments où la formation serait la plus utile sont précisément ceux où la production est la plus intense, et inversement, les périodes creuses ne permettent pas non plus de former convenablement.

« La formation coûte énormément de temps et c'est très fortement sous-estimé. Ce n'est pas seulement le mentor qui y consacre du temps, l'apprenant aussi, mais également les collègues autour qui doivent reprendre les tâches à ce moment-là. »

[26] L'encadré 6 en annexe A1 reprend toutes les réponses libres encodées par les répondants de cette catégorie.

Chez une des entreprises rencontrées, la même tension est décrite sous l'angle financier : organiser une demi-journée de formation pour vingt collaborateurs représente un coût considérable en heures non productives, que les petites entreprises peinent à absorber sans soutien.

« C'est une demi-journée très coûteuse quand on organise une formation pour 20 travailleurs qui ne créent pas de production. Si un système de compensation existait, ce serait vraiment utile. »

Le deuxième registre porte sur **la motivation, l'intérêt et l'aptitude du personnel** : plusieurs répondants évoquent le manque d'intérêt ou de motivation des opérateurs expérimentés pour suivre des formations, ainsi que des difficultés liées au niveau d'assimilation de certains collaborateurs.

Le troisième registre concerne le **niveau insuffisant des nouveaux arrivants** : certaines entreprises signalent que les recrues manquent des prérequis nécessaires pour bénéficier pleinement des formations proposées, ce qui oblige à consacrer du temps à des remises à niveau avant même d'aborder le contenu de formation visé.

Le quatrième registre est **l'inadéquation de l'offre externe aux besoins spécifiques des entreprises** : plusieurs répondants soulignent que les centres de formation ne disposent pas des équipements ou des techniques utilisées dans leurs ateliers, que les formations disponibles portent sur des machines plus évoluées que celles effectivement en usage, ou encore que la finesse des savoir-faire requis ne peut pas être transmise dans le cadre d'une formation externe standard.

Les entretiens permettent d'approfondir et d'illustrer ce registre.

Notre interlocuteur formule cette critique de manière structurelle : ce n'est pas la compétence des formateurs qui est en cause, mais le modèle même des centres de formation, qui repose sur des formateurs permanents dont les connaissances vieillissent inévitablement.

« Ça ne me sert à rien d'avoir un formateur qui ne fait que ça. Les métiers changent, les machines changent tout le temps. La technologie évolue, on ne peut plus s'appuyer sur des formateurs embauchés à vie. Il faudrait un système à tiroirs : un organisme qui gère et qui dit : pour cette compétence clé, je vais chercher chez Picanol. Je vais chercher le meilleur dans chaque domaine et je fais un puzzle, et je ne retrouve pas ça pour l'instant au niveau des centres de formation. »

Il souligne également qu'INFORMA, principal organisme de formation textile régional, ne peut pas couvrir la diversité et la spécificité des métiers textiles avec une équipe restreinte.

Chez un de nos interlocuteurs, c'est la faiblesse structurelle de l'offre de formation dans son sous-secteur (le non-tissé) qui constitue une niche au sein d'un textile lui-même peu représenté dans les dispositifs de formation français, dominés par l'habillement.

Chez une des entreprises rencontrées, le constat est similaire : Cobot permet d'enseigner les bases du nœud de tisserand et les compétences de tissage élémentaires, mais le parc machines propre à l'entreprise est tellement spécifique que l'offre externe reste insuffisante au-delà de ces fondamentaux.

« Cobot est effectivement utile pour apprendre le nœud de tisserand et les compétences de base en tissage. Mais notre parc machines est tellement spécifique que ça reste insuffisant. »

Pour un de nos interlocuteurs, l'absence est encore plus totale : il n'existe plus aucune formation initiale en tricotage, et même les fournisseurs de machines ne dispensent pas de formation : ils se limitent à des informations sur la programmation ou à des interventions en cas de panne technique.

Un autre registre qualitatif, bien que moins visible dans les réponses d'enquête est la **perte de compétences au sein même des organismes de formation externe**. Les formateurs experts en textile ont vieilli, sont partis en retraite, et n'ont pas été remplacés, ce qui reproduit au niveau sectoriel la même dynamique que celle observée dans les entreprises.

Enfin, **le coût** représente un frein réel, notamment pour les petites structures. Un de nos interlocuteurs signale explicitement que la formation constitue un coût de facto pour l'entreprise, sans mécanisme de compensation suffisant, et qu'un soutien financier, via par exemple le système

de la KMO-portefeuille en Belgique[27], ferait une réelle différence dans la capacité des PME à former leurs collaborateurs. Une autre entreprise rencontrée confirme de son côté que toute compensation financière aux formations est la bienvenue, et que l'absence de subventionnement dissuade certaines entreprises d'investir davantage dans la formation.

4.4 Synthèse sur les pratiques de formations actuelles et leur adéquation aux besoins en compétences

L'analyse des pratiques de formation fait apparaître un secteur qui investit réellement dans la montée en compétences de ses collaborateurs, principalement au travers de dispositifs internes : accueil et intégration des nouveaux entrants, transmission entre pairs, tutorat, développement de la polyvalence, formations dispensées par les fournisseurs de machines et par les centres de formation sectoriels (comme le Cefret, Cobot, Informa), capitalisation des savoir-faire sur supports documentaires et vidéo. Plusieurs entreprises ont structuré ces pratiques de manière avancée, jusqu'à des formes d'école d'entreprise ou d'académie interne. Ces dispositifs répondent efficacement aux besoins opérationnels immédiats et à l'apprentissage du poste, mais ne parviennent pas à couvrir l'ensemble des lacunes identifiées au chapitre précédent : les compétences spécialisées, la maintenance complexe et la préservation à moyen terme des savoir-faire détenus par les collaborateurs expérimentés restent insuffisamment prises en charge, faute d'un cadre suffisamment planifié et d'une offre externe adaptée aux spécificités du métier.

Un jugement globalement critique des entreprises elles-mêmes

- 62 % des répondants estiment que leur offre de formation ne couvre que partiellement (48,1 %), mal (6,5 %) ou pas du tout (7,4 %) leurs besoins ; seuls 5,6 % la jugent pleinement adaptée.
- Ce déficit perçu recoupe directement les manquements identifiés au chapitre précédent : compétences textiles de base et spécialisées, maintenance, conduite de machines automatisées.

Ce à quoi les pratiques actuelles répondent effectivement

- L'intégration des nouveaux entrants : premier public formé (69 %) et premier moment de formation (onboarding, 80 %). En l'absence de filières de formation dans l'enseignement, les entreprises assurent elles-mêmes cette fonction.
- La transmission par les pairs : la formation sur le lieu de travail par un collègue est quasi universelle (98,1 %) et constitue la réponse de première ligne aux besoins opérationnels immédiats.
- L'adaptation aux évolutions techniques ponctuelles : formation lors d'un changement de machine ou de procédé (40 %), largement portée par les fournisseurs d'équipements (57 % des collaborations externes).
- Des réponses organisationnelles complémentaires : structuration progressive du tutorat, développement de la polyvalence, création de supports vidéo et documentaires pour capitaliser les savoir-faire.

Ce à quoi elles ne répondent pas

- Les collaborateurs expérimentés (23 %) et seniors (8 %) sont très largement hors du champ de la formation, alors qu'ils détiennent les savoir-faire les plus menacés : la transmission repose sur eux sans être organisée pour eux.

[27] Le KMO-portefeuille (« portefeuille PME ») est une subvention de la Région flamande, gérée par le VLAIO (Agentschap Innoveren en Ondernemen, l'agence flamande pour l'innovation et l'entrepreneuriat), qui soutient la professionnalisation des PME et des professions libérales établies en Flandre. Elle permet de faire rembourser une partie du coût de formations ou de services de conseil dispensés par des prestataires agréés.

- La formation reste peu anticipée : seulement 28 % des entreprises la planifient dans un cadre annuel, contre 58 % qui forment au fil des besoins ; 24 % déclarent une absence totale de formalisation et 12 % ignorent le niveau de structuration de leur offre.
- L'autoformation et les supports numériques restent marginaux (16,7 %), dans un métier où la compétence s'acquiert par le geste.
- Les liens avec l'enseignement initial sont très faibles : 13 % de collaborations avec les acteurs publics et académiques, 7 % avec les écoles secondaires.

Les causes de l'inadéquation

- Des contraintes opérationnelles avant tout : la difficulté de mise en œuvre pratique (durée, horaires, organisation) est le premier frein cité (53 %). Former revient à prélever des heures sur la production, avec un effet en cascade sur les collègues, particulièrement en équipes postées et dans les PME.
- Une offre externe partiellement adaptée : 40 % des répondants pointent l'insuffisance de formations textiles de qualité. Les centres sectoriels (Cobot, Cefret, Informa) restent les partenaires de référence (87 %) et couvrent bien les fondamentaux, mais les parcs machines spécifiques et les productions de niche dépassent ce que peut transmettre une formation standardisée.
- Une érosion de l'expertise chez les opérateurs de formation eux-mêmes : départs à la retraite de formateurs experts non remplacés, reproduisant au niveau sectoriel la dynamique observée en entreprise.
- Des freins financiers et humains : coût des heures non productives (17 % citent explicitement le coût), motivation inégale des opérateurs expérimentés et prérequis insuffisants de certaines recrues, qui imposent une remise à niveau préalable.

En synthèse, nous observons que de nombreuses solutions de formations internes sont organisées. Toutefois, celles-ci ne couvrent pas suffisamment les manquements en compétences identifiés et ne permettent pas à elles seules la construction et la préservation des compétences spécialisées à moyen terme.

5. Les besoins et les attentes en matière de formation

Les deux chapitres précédents ont établi, d'une part, la nature des manquements en compétences et, d'autre part, ce que les entreprises mettent aujourd'hui en œuvre pour y répondre ainsi que les limites de l'offre de formation existante.

Ce chapitre ne porte plus sur ce qui se fait, mais sur ce que les entreprises attendent. Il restitue leurs préférences et leurs demandes en matière de formation, telles qu'elles ressortent de l'enquête et des entretiens approfondis.

Deux volets structurent cette lecture prospective.

- Le premier porte sur les préférences en matière de formats et de contenus prioritaires : quelles modalités pédagogiques les entreprises estiment les mieux adaptées à leurs réalités de production, et sur quels thèmes elles souhaiteraient voir porter en priorité l'effort de formation.
- Le second porte sur les types de soutien attendus : la nature de l'accompagnement que les entreprises appellent de la part des organismes de formation, des pouvoirs publics et des acteurs sectoriels, ainsi que les évolutions qu'elles jugent nécessaires dans la conception même de l'offre.

Ces attentes constituent le matériau à partir duquel sont formulées les pistes d'action du réseau TexChange, examinées au chapitre suivant, puis les recommandations de la présente étude.

5.1 Préférences en matière de formats et de contenus

5.1.1 Les modalités de formation jugées les plus adaptées

La question suivante invite les répondants à identifier **les types de formations qu'ils considèrent comme les plus adaptés à leurs besoins**. Les résultats témoignent d'une forte préférence pour les modalités d'apprentissage en situation de travail, avec une nette prédominance de la transmission interne par les pairs.

La formation sur le lieu de travail dispensée par un collègue recueille de loin la proportion la plus élevée, avec 83,8 % des répondants. Ce résultat met en évidence l'ancrage profond de la culture du compagnonnage dans le secteur textile, où la transmission des savoir-faire pratiques par des collègues expérimentés constitue la modalité de formation privilégiée, voire, pour de nombreuses entreprises, la seule réellement accessible.

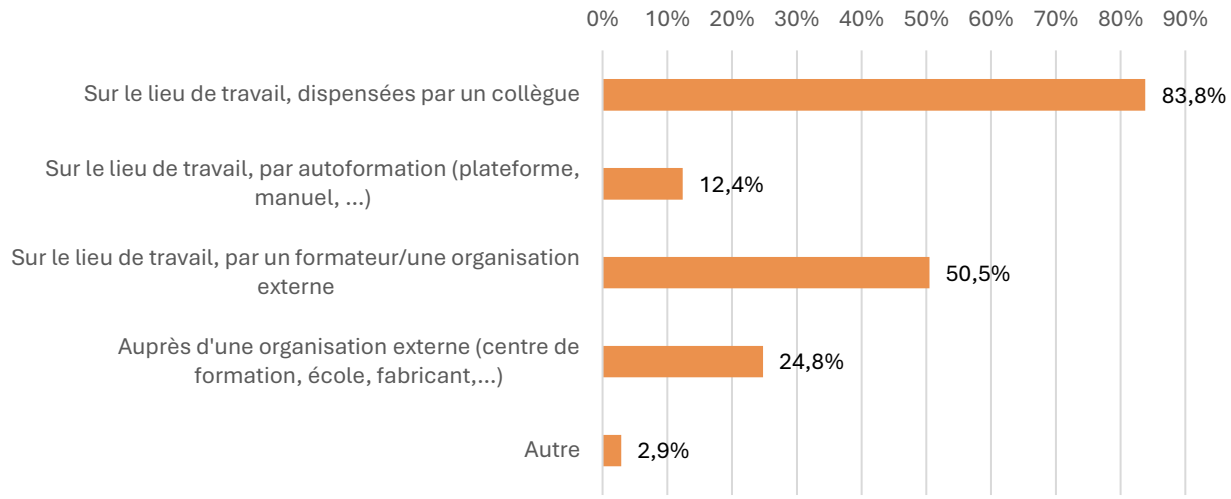
La formation sur le lieu de travail par un formateur ou une organisation externe arrive en deuxième position, citée par 50,5 % des répondants. Cette modalité, qui combine l'ancrage en situation réelle de travail et l'intervention d'une expertise extérieure, semble répondre à un besoin de montée en compétences plus structurée sans nécessiter de déplacement des collaborateurs.

La formation auprès d'une organisation externe (centre de formation, école, fabricant) est mentionnée par 24,8 % des répondants, ce qui indique que le recours à des dispositifs de formation délocalisés reste minoritaire, probablement en raison des contraintes organisationnelles et de la difficulté à dégager du temps de production.

La formation par autoformation sur le lieu de travail (plateforme, manuel, etc.) est citée par 12,4 % des répondants, suggérant que les solutions d'apprentissage autonome restent peu plébiscitées dans ce secteur à forte dimension manuelle et technique.

Enfin, la modalité « Autre » (2,9 %) recouvre des réponses qui, bien que peu nombreuses, font écho à une logique commune : la combinaison d'une séquence théorique courte dispensée par un acteur externe, suivie d'une mise en pratique au sein de l'entreprise, le cas échéant avec l'appui d'un spécialiste extérieur, par exemple un expert chargé d'introduire les bases de connaissance textile préalables. Ces réponses illustrent la demande d'approches hybrides et modulaires, cohérente avec les besoins exprimés par ailleurs dans l'enquête.

Figure 20: Types de formations les plus adaptés



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant indiqué les types de formation les plus adaptés (N=105).

5.1.2 Les modalités de formation à privilégier à l'avenir

La question suivante invite les répondants à indiquer **les types de formation sur lesquels leur entreprise souhaite miser davantage à l'avenir**. Les résultats prolongent et confirment les tendances observées à la question précédente avec une préférence marquée pour les modalités ancrées dans le contexte de travail.

La formation **sur le lieu de travail via un collègue** demeure la modalité la plus plébiscitée, citée par 73,3 % des répondants. Ce résultat confirme que la transmission par les pairs reste le pilier central des pratiques de formation envisagées pour l'avenir.

Ce résultat est confirmé par les témoignages recueillis en entretien. Chez un de nos interlocuteurs, pour les métiers manuels de production, les opérateurs ont moins d'appétence pour des formations statiques en salle : leur mode de fonctionnement, c'est de faire, et si la formation n'est pas concrète, on les perd.

> *« Physique, car pour tout le métier direct production, tous les métiers manuels, les gens ont moins d'appétence pour des formations statiques en salle. Leur fonctionnement, c'est de faire : sinon on les perd, ce n'est pas concret pour eux. Toujours un peu de théorie comme par exemple une demi-heure en début de journée, soit théorie dispensée directement sur le terrain. »*

La formation **sur le lieu de travail via un formateur ou une organisation externe** est mentionnée par 42,9 % des répondants, ce qui en fait la deuxième modalité privilégiée. L'intervention d'une expertise extérieure directement au sein de l'entreprise apparaît ainsi comme un levier complémentaire significatif.

Les entretiens illustrent les raisons de cette préférence : un de nos interlocuteurs envisage une formule où un formateur de Cobot viendrait travailler en immersion dans l'équipe de production

durant une première semaine, combinant une partie pratique sur le terrain et une partie en salle, une modalité qu'il juge bien plus adaptée que l'envoi de collaborateurs en dehors de l'entreprise.

« Supposons qu'ils puissent nous envoyer un formateur, mais pour nous : la première semaine cette personne de Cobot vient travailler dans notre équipe et enseigne toutes les bases, puis une partie en classe, une partie dans notre propre production. C'est là que je vois les possibilités »

Un autre interlocuteur suit la même logique combinatoire : selon notre interlocuteur, le format idéal est composé d'un quart de théorie et de trois quarts de pratique, la théorie étant fournie d'abord par le fabricant des machines puis par des collaborateurs expérimentés en interne, avant qu'INFORMA intervienne en complément une fois la base acquise.

« Pour moi, c'est un quart de théorie et trois quarts de pratique. Picanol donne la théorie avec les bases. Par rapport à ce que Picanol donne comme formation, on prend les expérimentés pour donner les spécificités de l'entreprise. Il faudrait qu'INFORMA donne une formation supplémentaire une fois que la base est faite. »

La **formation par autoformation sur le lieu de travail** (plateforme, manuel, etc.) est citée par 19 % des répondants, en légère progression par rapport à la question précédente (12,4 %), ce qui pourrait indiquer un intérêt croissant pour les solutions d'apprentissage autonome.

Les entretiens nuancent toutefois cet intérêt : si des initiatives de capitalisation vidéo ou de supports documentaires existent dans certaines entreprises, elles restent peu formalisées et sont souvent décrites comme des démarches « à la bonne volonté » faute de moyens ou de service dédié.

Chez une des entreprises rencontrées, notre interlocuteur souligne que les formateurs qui interviennent en pratiquant eux-mêmes leur métier (comme au CNAM[28]) sont bien plus efficaces pédagogiquement que des formateurs théoriques, car ils peuvent illustrer avec des exemples concrets qui permettent à l'apprenant de se projeter.

Le recours à une organisation externe (centre de formation, école, fabricant) est envisagé par 15,2 % des répondants, confirmant que la formation délocalisée reste une option minoritaire dans les projections des entreprises.

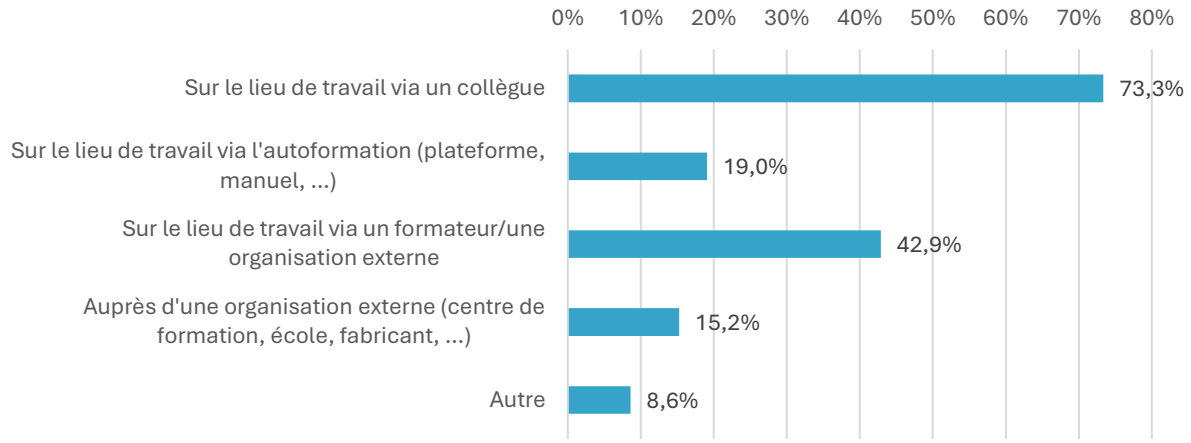
Un de nos interlocuteurs affirme qu'une formation dispensée par un intervenant externe est plus « objective » et plus « approfondie ». Notre interlocuteur explique ce qu'il entend par « approfondie » : un formateur interne qui doit parfois animer des formations oublie parfois d'expliquer certaines étapes. La raison en est que celles-ci lui semblent tellement évidentes qu'il ne les précise pas lors de la formation. Mais bien sûr, lorsqu'un nouveau venu passe à côté de cette étape, cela pose problème. Les formateurs externes y sont plus attentifs.

La modalité « Autre »[29] récolte 8,6 % des réponses (9 réponses).

[28] Le CNAM est le Conservatoire national des arts et métiers, établissement public français d'enseignement supérieur créé en 1794 et dédié à la formation tout au long de la vie, dont l'enseignement repose en partie sur des intervenants exerçant par ailleurs leur métier en entreprise.

[29] L'encadré 7 en annexe A1 reprend toutes les réponses libres encodées par les répondants de cette catégorie.

Figure 21: Types de formations à privilégier à l'avenir



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant indiqué les types de formation à privilégier à l'avenir (N=105).

Les réponses de la catégorie « Autre » se structurent autour de trois registres distincts.

Le premier, et le plus substantiel, **porte sur la formation interne structurée et la logique « train the trainer »** : plusieurs répondants évoquent la volonté de développer des programmes construits en interne, éventuellement avec l'appui d'un organisme extérieur, en identifiant des collaborateurs référents capables de former leurs pairs, par exemple en dégageant quatre formateurs internes couvrant chacun un secteur de production (extrusion, tricotage, impression, collage).

Cette logique est directement illustrée par le dispositif mis en place chez un de nos interlocuteurs rencontré lors des entretiens, où des collaborateurs ont été sélectionnés pour leurs aptitudes pédagogiques et ont reçu, via Cobot, des formations sur la manière de communiquer et de dispenser une formation, le dernier cycle portant spécifiquement sur la motivation des collaborateurs, avec huit ou neuf sessions de trois heures.

« Nous avons sélectionné des personnes dans notre production que nous estimons avoir un peu plus d'aptitudes pédagogiques. Elles reçoivent alors via Cobot des formations sur : comment communiquer avec les gens, comment donner une formation, comment transmettre quelque chose. Le dernier que nous venons de terminer portait sur la motivation des collaborateurs. »

Le deuxième registre regroupe les réponses qui traduisent une démarche encore à construire : deux répondants déclarent ne pas savoir quelles modalités privilégier, et d'autres précisent qu'un état des lieux des compétences manquantes doit être réalisé au préalable, avant de pouvoir définir les formations à mettre en place, un exercice qu'ils décrivent comme en cours d'élaboration.

Le troisième registre, plus isolé, renvoie au coût comme condition première : un répondant écarte toute formation en invoquant le refus d'investir de son entreprise, tandis qu'un autre subordonne explicitement le recours à la formation à sa gratuité et à son organisation en interne.

Lors des entretiens, ce frein est exprimé dans une dimension systémique. Notre interlocuteur déplore que les listes de formations subventionnées par les OPCO se réduisent d'année en année, rendant de plus en plus difficile le financement des formations dont les entreprises textiles ont pourtant besoin. Il appelle à une prise en charge plus large et plus souple, adaptée aux spécificités sectorielles[30].

[30] Cette perception mérite d'être nuancée : en France, ce n'est pas tant la liste des formations finançables qui se réduit que le niveau de financement accordé, lequel varie selon la taille de l'entreprise. Les entreprises de plus de cinquante salariés bénéficient ainsi de peu de financements de la part de leur OPCO. Cet éclairage ne remet pas en cause le constat exprimé par les entreprises, à savoir la difficulté réelle à financer les formations dont elles ont besoin, mais il en déplace la cause : le frein tient davantage aux règles de prise en charge qu'à l'éligibilité des formations elles-mêmes. Rappelons par ailleurs que le système des OPCO est propre à la France et n'a pas d'équivalent en Belgique.

« Plus le temps passe, plus la liste des formations subventionnées par notre OPCO diminue : nous avons de moins en moins de formations qui peuvent être prises en charge. Il faut pallier ce manque. Pour former les salariés, il faut des moyens, sauf qu'on ne les a pas à cause du contexte français et européen. »

5.1.3 Les contenus de formation à développer en priorité

La question suivante invite les répondants à identifier **les types de formations qu'il conviendrait de développer en priorité et en urgence pour les opérateurs et techniciens en production textile**. Les résultats font apparaître une hiérarchie claire entre un noyau de besoins urgents à forte dimension technique, un ensemble de compétences transversales jugées importantes, et des domaines plus marginalement cités.

Trois types de formations se détachent nettement, chacun cité par plus de 40 % des répondants. Les compétences de base en textile (procédés, matériaux, qualité) arrivent en tête avec 44,8 %, suivies de l'utilisation et du réglage de machines automatisées (41,9 %) et de la maintenance plus complexe (combinant dimensions mécanique, électronique et numérique) (41 %). Ces trois domaines forment un ensemble cohérent : ils renvoient aux fondamentaux du métier d'opérateur et de technicien textile, dans un contexte d'automatisation croissante des outils de production et de raréfaction des profils formés. Ce constat rejoint les témoignages recueillis lors des entretiens qualitatifs, où plusieurs entreprises soulignent la difficulté à trouver des profils alliant connaissance des procédés textiles et maîtrise des équipements automatisés, et la nécessité d'une formation articulant théorie et pratique.

Au-delà du noyau technique, plusieurs types de formation transversaux recueillent des proportions non négligeables. Les compétences relationnelles (communication, gestion…) sont citées par 20 % des répondants, les formations linguistiques (néerlandais ou français) par 15,2 %, les compétences numériques (outils informatiques, logiciels…) par 13,3 % et les compétences pédagogiques (transmission du savoir-faire, accompagnement) par 12,4 %.

5.1.4 Les formats et durées de formation privilégiés

Les modules très courts (de quelques heures à 1 jour) et les formations courtes (2 à 5 jours) recueillent exactement la même proportion, 45,7 % chacun, ce qui en fait les deux formats de loin les plus plébiscités. Cette convergence illustre la réalité des entreprises de production textile, où l'absence prolongée d'un opérateur ou d'un technicien de son poste est difficile à absorber : les formations doivent s'insérer dans le rythme de production sans le perturber.

Ce résultat est pleinement cohérent avec les préférences exprimées en entretien. Chez un de nos interlocuteurs, les modules très courts sont privilégiés (de quelques heures à une journée) pour des raisons organisationnelles, tout en précisant que la durée dépend du sujet et de la disponibilité des compétences en interne.

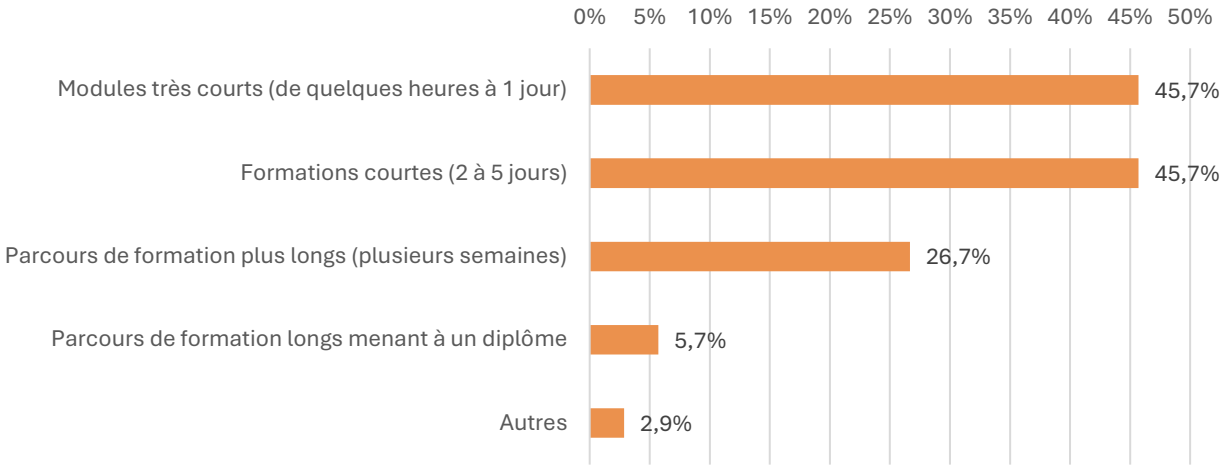
Les parcours de formation plus longs (plusieurs semaines) sont cités par 26,7 % des répondants, ce qui indique qu'une part significative des entreprises reste ouverte à des dispositifs plus structurés, probablement pour des montées en compétences plus profondes ou pour l'accueil de nouveaux collaborateurs.

À l'inverse, les parcours longs menant à un diplôme ne recueillent que 5,7 % des réponses, confirmant que la formation certifiante longue reste très marginalement envisagée dans ce contexte, sans doute en raison des difficultés à libérer les collaborateurs sur de longues périodes et d'une culture sectorielle davantage orientée vers l'acquisition de compétences opérationnelles immédiates.

Les trois réponses libres (2,9 %) apportent une nuance importante : elles ne contredisent pas la préférence pour les formats courts, mais la complètent en introduisant la dimension temporelle. Un répondant préconise explicitement des séances courtes réparties sur une durée d'au moins un an ; un autre distingue la théorie (à traiter en sessions de quatre heures) de la pratique, qui peut s'accommoder de sessions plus longues quel que soit le volume total ; un troisième rappelle que la durée adéquate dépend du sujet traité. Ces réponses convergent vers une logique de modularité

progressive : des unités brèves, répétées dans le temps, articulées entre volets théoriques et pratiques selon les besoins.

Figure 22: Formats des formations les plus adaptés



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant indiqué les formats de formation les plus adaptés (N=105).

5.2 Les types de soutien attendus

La question suivante interroge les entreprises **sur les types de soutien dont elles ont le plus besoin pour organiser la formation de leurs opérateurs et techniciens en production textile**. Les résultats dessinent un profil de besoins cohérent avec les préférences de format exprimées aux questions précédentes : les entreprises souhaitent avant tout des solutions directement opérationnelles et un appui au renforcement de leurs capacités internes.

5.2.1 Des formations prêtes à l'emploi, directement applicables sur le poste

Les formations prêtes à l'emploi, directement applicables sur le lieu de travail arrivent largement en tête, citées par 58,1 % des répondants. Ce résultat prolonge logiquement les préférences exprimées aux questions précédentes : les entreprises ne cherchent pas des dispositifs abstraits ou académiques, mais des contenus de formation immédiatement transférables dans le contexte de production, sans délai d'adaptation. Cette attente d'applicabilité directe constitue sans doute l'un des critères les plus déterminants dans l'évaluation de la pertinence d'une offre de formation par les entreprises du secteur.

Les entretiens éclairent concrètement ce besoin : chez une des entreprises rencontrées, notre interlocuteur formule l'idée d'un pôle de développement de compétences commun à toutes

« Créer un pôle de développement de compétences commun à toutes les entreprises textiles : ne pas former sur un métier textile, mais former un métier industriel, et ensuite l'entreprise forme sur le textile. Créer des partenariats où la théorie serait sur une base nationale de métier, mais où la pratique serait faite avec des partenariats locaux. Permettre à des personnes de découvrir des métiers. »

5.2.2 Un appui pour développer et structurer la formation interne

L'appui pour développer des formations en interne est cité par 47,6 % des répondants, ce qui en fait le deuxième besoin le plus exprimé. Si les entreprises forment majoritairement en interne, elles ont besoin d'être accompagnées pour structurer et professionnaliser ces dispositifs. Dans le même esprit, l'appui pour soutenir l'apprentissage informel et le partage entre collègues recueille 39 % des réponses, confirmant que les entreprises souhaitent non pas substituer la formation informelle par des dispositifs externes, mais la consolider et la valoriser.

Chez un de nos interlocuteurs, le responsable exprime concrètement ce besoin d'accompagnement : il envisage d'ouvrir les formations internes qu'il serait prêt à organiser pour ses propres collaborateurs à d'autres entreprises du secteur, à condition qu'un cadre et un soutien extérieur lui permettent de structurer ces sessions, notamment pour les compétences textiles de base comme le tissage ou le tricotage.

5.2.3 Le soutien financier et l'accès aux formations externes

L'appui pour trouver et mettre en place des formations externes n'est mentionné que par 14,3 % des répondants, tandis que le soutien financier pour accéder à des formations externes est cité par 27,6 %. Ces proportions, relativement contenues, confirment que la formation externe n'est pas la priorité des entreprises interrogées, même si une partie d'entre elles identifie la question du financement comme un levier non négligeable. La dimension financière est toutefois exprimée avec force dans plusieurs entretiens. Comme annoncé précédemment, chez une des entreprises rencontrées, notre interlocuteur déplore que les listes de formations subventionnées par les OPCO ne couvrent pas les besoins en formation, imposant aux entreprises de financer seules des formations pourtant indispensables.

Chez un de nos interlocuteurs, le responsable chiffre précisément ce que représente le coût d'une session de formation pour l'entreprise, notamment le coût salarial des collaborateurs absents de leur poste et plaide pour qu'une partie de ces coûts soit couverte.

5.2.4 La valorisation des métiers textiles, préalable au recrutement

La seule réponse libre recensée (1 %) signale un besoin qui se situe en amont du dispositif de formation lui-même : il s'agit de la valorisation et de la promotion des métiers textiles afin d'attirer des candidats motivés et prêts à s'engager dans les industries européennes du secteur. Cette remarque, isolée en termes quantitatifs mais significative sur le plan qualitatif, rappelle que les difficultés de formation ne peuvent être dissociées des difficultés de recrutement : former suppose d'abord de pouvoir attirer des profils disposés à intégrer des métiers dont l'image reste à revaloriser.

Un de nos interlocuteurs reconnaît cette réalité. Le secteur textile dans le Nord de la France comptait 150 000 emplois il y a trente ans; il en compte aujourd'hui 15 000, une division par dix. Cette trajectoire a ancré dans les esprits une image de secteur sinistré qui décourage les candidatures, y compris parmi des personnes qui pourraient tout à fait être formées et s'épanouir dans ces métiers. Pour tenter de renverser cette perception, cette entreprise a contribué à la plateforme FrenchTex[31], un site de recrutement mutualisé pour l'ensemble des entreprises textiles françaises, dont les offres sont relayées sur LinkedIn, Indeed, Monster et autres agrégateurs. L'originalité du dispositif tient à la présence de courtes vidéos (80 secondes maximum, dans un format proche de TikTok) dans lesquelles des collaborateurs présentent leur métier de manière concrète et authentique, en montrant pourquoi ils l'apprécient.

« À l'intérieur de ce site, on y a positionné des petites vidéos courtes. Chaque entreprise présente un de ses collaborateurs, un de ses métiers, de manière très rapide, de 80 secondes maximum. L'objectif est de dire : je fais ce boulot-là et je l'aime bien. Je pense qu'on doit continuer à

[31] Des initiatives comparables de valorisation des métiers textiles existent également en Belgique : https://wildvantextiel.be/ et sa version francophone https://dinguedetextile.be/.

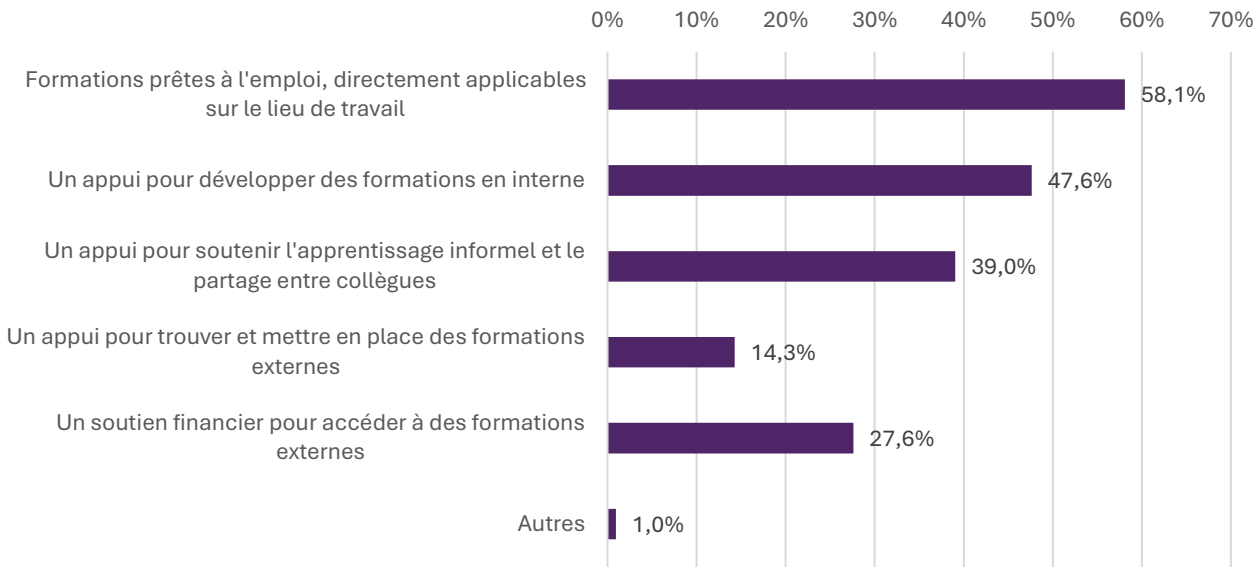
communiquer pour que les gens changent leur regard. Je pense sincèrement qu'ils ont tous eu pendant des années l'image de dire : oh là, c'est un secteur totalement sinistré, il ne faut pas y aller ».

Notre interlocuteur souligne également que la rémunération dans le secteur, notamment en horaires postés, est en réalité souvent plus avantageuse que dans d'autres secteurs concurrents comme la grande distribution, mais que cet argument reste mal connu et insuffisamment mis en avant dans la communication sectorielle.

« À nous de faire plus de communication, plus d'éléments, et de dire : vous savez, l'industrie, tout compte fait, la rémunération ce n'est pas si mauvais que ça. Par rapport à certains métiers dans la grande distrib ou des choses comme ça, je pense qu'il faut qu'on acte plus des efforts là-dessus. »

Une des entreprises rencontrées exprime la même attente vis-à-vis de TexChange : la promotion du secteur et l'amélioration de son image constituent selon la responsable RH l'une des contributions les plus précieuses que le projet pourrait apporter, dans un contexte où le principal défi des années à venir sera de trouver des personnes encore disposées à travailler en horaires postés, condition indispensable au maintien d'une production textile compétitive.

Figure 23: Types de soutien nécessaires



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant indiqué les types de soutiens dont ils ont besoin (N=105)

Interrogées sur le soutien qu'elles attendent en matière de formation, les entreprises formulent deux demandes convergentes : que la formation externe vienne à elles plutôt que l'inverse, et que l'offre de formation soit repensée dans sa logique même, en modules courts et en expertises mobilisables à la carte.

5.2.5 La demande d'intervention externe directement en entreprise

Une demande convergente se dégage des entretiens. La formation sur le lieu de travail est déjà proposée par les centres sectoriels ; ce que les entreprises réclament n'est donc pas le déplacement du formateur en soi, mais un contenu réellement spécialisé, adapté à leurs équipements, à leurs produits et aux besoins concrets de leurs équipes, et élaboré avec elles.

« Pour moi, là où TexChange peut vraiment faire la différence, c'est au niveau des formations efficaces sur le lieu de travail, adaptées aux besoins réels de mes employés, par exemple en matière

de contrôle qualité ou encore de formes et de patrons, élaborées par un formateur externe et mises en œuvre ensemble sur le lieu de travail. Cela devrait donner lieu à une aide financière, par exemple via le KMO-portefeuille.»

5.2.6 Une demande de refonte de la logique de l'offre de formation externe

Un de nos interlocuteurs, de son côté, plaide pour un véritable parcours d'apprentissage composé de moments de formation courts et réguliers, plutôt que de sessions formelles longues. L'entreprise envisage d'intégrer ces micro-apprentissages numériques à une formation obligatoire, à raison d'une dizaine de minutes par jour sur smartphone, en y associant une dimension ludique, voire compétitive. L'objectif est d'abaisser les freins à l'entrée et de soutenir la motivation des opérateurs dans leur montée en compétences numériques.

Un autre interlocuteur, enfin, plaide pour une refonte de la logique des centres de formation, qui devraient selon lui fonctionner en « système à tiroirs ». Des modules spécialisés existent (Informa en propose par exemple sur la teinture) mais ce que cet interlocuteur juge absent est le maillon en amont : un organisme qui cartographie les compétences clés, sollicite pour chacune le meilleur détenteur d'expertise disponible et assemble ces éléments en un parcours cohérent. La demande porte donc sur une fonction de coordination plutôt que la simple mise à disposition de formations pointues.

« Au niveau de la formation, on doit être beaucoup plus un système à tiroirs. Il faut un organisme qui gère et qui dit : pour cette compétence clé, je vais chercher chez Picanol. Je vais chercher le meilleur dans chaque domaine et je fais un puzzle, et je ne retrouve pas ça pour l'instant au niveau des centres de formation. »

5.3 Synthèse sur les besoins et attente en matière de formations et de types de soutien

Les entreprises textiles expriment des attentes très convergentes en matière de formation : elles recherchent avant tout des dispositifs courts, pratiques, modulaires et directement intégrés au contexte de production. L'enjeu n'est donc pas seulement de développer de nouvelles formations, mais d'adapter leur organisation, leurs contenus et leurs modalités d'intervention aux contraintes concrètes des entreprises.

Une forte préférence pour la formation sur le lieu de travail

La transmission interne par les pairs constitue la modalité jugée la plus adaptée : 83,8 % des entreprises privilégient la formation sur le lieu de travail dispensée par un collègue et 73,3 % souhaitent encore renforcer cette pratique à l'avenir. Ce résultat confirme le rôle central du compagnonnage et de la transmission des savoir-faire par les travailleurs expérimentés.

L'intervention d'un formateur externe directement dans l'entreprise constitue le principal complément à cette formation interne. Elle est considérée comme adaptée par 50,5 % des répondants et envisagée à l'avenir par 42,9 % d'entre eux. Elle permet de bénéficier d'une expertise plus structurée tout en travaillant directement sur les machines, les produits et les procédés de l'entreprise.

À l'inverse, les formations organisées à l'extérieur restent minoritaires, car elles impliquent des déplacements et une absence difficilement compatible avec les exigences de production.

Des formations prioritairement techniques et opérationnelles

Les besoins les plus urgents concernent trois domaines étroitement liés :

- les connaissances textiles de base relatives aux procédés, aux matériaux et à la qualité (44,8 %) ;
- l'utilisation et le réglage des machines automatisées (41,9 %) ;

- la maintenance complexe, combinant mécanique, électronique et numérique (41 %).

Ces résultats traduisent le besoin de profils capables d'articuler une connaissance des procédés textiles avec la maîtrise d'équipements de plus en plus automatisés.

Des besoins transversaux sont également identifiés, notamment en matière de communication et de gestion des relations (20 %), de langues (15,2 %), de compétences numériques (13,3 %) et de capacités pédagogiques nécessaires à la transmission des savoir-faire (12,4 %).

Des formats courts, modulaires et étalés dans le temps

Les entreprises privilégient très nettement les modules de quelques heures à une journée et les formations de deux à cinq jours, chacun de ces formats étant cité par 45,7 % des répondants. Les parcours de plusieurs semaines restent envisageables pour des apprentissages plus approfondis (26,7 %), tandis que les formations longues menant à un diplôme sont très peu demandées (5,7 %).

Le modèle privilégié est celui de séquences courtes et régulières, associant une part limitée de théorie à une large mise en pratique. Ces séquences peuvent être réparties dans le temps afin de permettre une progression continue sans désorganiser la production.

Un besoin d'outils directement mobilisables et de professionnalisation de la formation interne

Le premier soutien attendu concerne la mise à disposition de formations prêtes à l'emploi et directement applicables sur le poste de travail, demandées par 58,1 % des entreprises.

Les entreprises souhaitent également être accompagnées pour :

- structurer et développer leurs propres formations internes (47,6 %) ;
- soutenir l'apprentissage informel et le partage entre collègues (39 %) ;
- financer l'accès à certaines formations externes (27,6 %).

Une piste importante réside dans le développement de dispositifs de type « train the trainer », permettant à des collaborateurs expérimentés d'acquérir les compétences pédagogiques nécessaires pour devenir formateurs internes.

Une offre externe à repenser et des métiers à mieux valoriser

Les entreprises attendent que les organismes de formation viennent davantage à elles et proposent une offre fonctionnant comme un système modulaire « à la carte », mobilisant les meilleurs experts selon les compétences recherchées. Cette approche pourrait combiner un socle commun de compétences industrielles, des expertises techniques spécialisées et une mise en pratique dans l'entreprise.

Enfin, les difficultés de formation sont indissociables des difficultés de recrutement. La valorisation des métiers textiles, de leurs perspectives et de leurs conditions de rémunération constitue donc un préalable important pour attirer de nouveaux candidats et assurer le renouvellement des compétences.

6. Intérêt et attentes vis-à-vis du réseau TexChange

Ce chapitre examine l'intérêt des entreprises répondantes pour la mise en place d'un réseau TexChange dédié à la captation, à la préservation et à la transmission des savoir-faire du secteur textile, en croisant les résultats quantitatifs de l'enquête avec les enseignements des entretiens qualitatifs.

L'analyse s'articule autour de quatre volets.

- Le premier volet porte sur la disposition des entreprises à participer à des actions de captation, de préservation et de transmission de savoir-faire (partage d'infrastructures, mise à disposition de travailleurs ou salariés seniors, etc.), ainsi que sur les conditions qui encadrent cette ouverture.
- Le deuxième volet identifie la valeur ajoutée attendue d'un tel réseau par les entreprises ;
- Le troisième volet porte sur la disposition concrète des entreprises à contribuer au réseau, en mettant à disposition des infrastructures textiles ou des travailleurs comme instructeurs pour former différents publics (chercheurs d'emploi, formateurs, etc.).
- Le quatrième volet interroge le besoin d'un centre de formation doté d'infrastructures textiles dédiées, ainsi que les modèles alternatifs envisagés.

6.1 La disposition des entreprises à participer aux actions de transmission de savoir-faire : une ouverture réelle, mais conditionnée

La première question concernant l'éventuelle élaboration d'un réseau TexChange était : **« Seriez-vous prêt à participer à des actions de captation/ préservation / transmission de savoir-faire (ex. modules de formation, partage d'infrastructure, mise à disposition de travailleurs/ salariés séniors, ...) ? ».**

Les résultats de l'enquête révèlent un niveau d'ouverture significatif des entreprises à l'idée de participer à des actions collectives de transmission des savoir-faire. Environ 52,5 % des répondants se déclarent prêts à mettre des infrastructures à disposition pour au moins un type de public, avec une préférence marquée pour les chercheurs d'emploi et les formateurs. Les entretiens qualitatifs permettent d'affiner cette lecture : si la volonté de partager existe dans la grande majorité des entreprises rencontrées, elle s'accompagne systématiquement de conditions et de réserves qui en délimitent précisément le périmètre.

La condition la plus universellement citée est la confidentialité commerciale. Beaucoup d'entreprises sont prêtes à ouvrir leurs infrastructures, mais pas à leurs concurrents directs. Un de nos interlocuteurs formule cette logique clairement : dans un secteur aussi diversifié que le textile qui recouvre des produits aussi différents que des vêtements, des pansements médicaux, des bâches de transport ou des revêtements d'habitat, les entreprises qui ne produisent pas les mêmes produits ne se font pas vraiment concurrence, et le partage est donc envisageable.

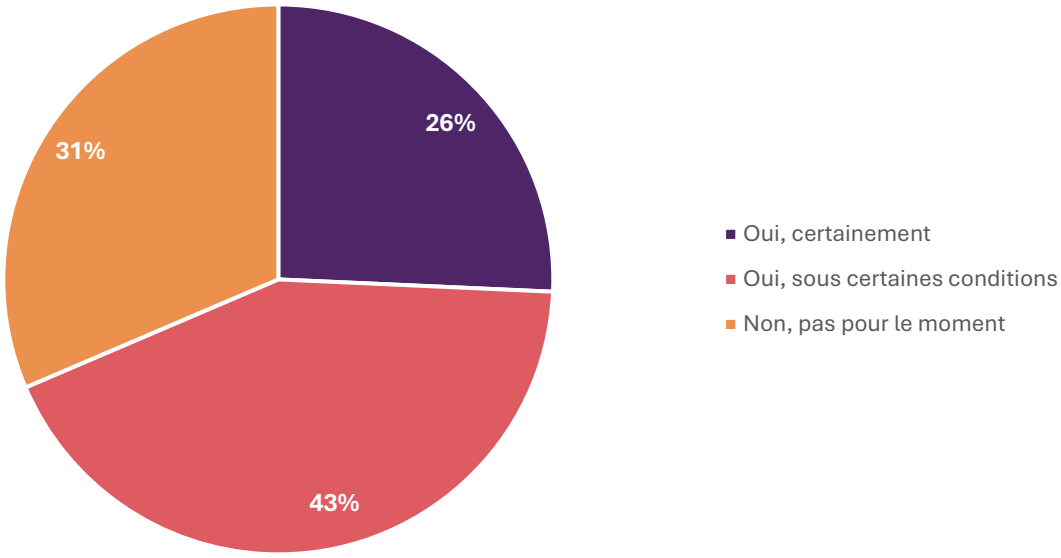
« On a toujours des clauses de confidentialité, mais en principe oui. Si j'ai une entreprise qui fait de la bâche pour le transport ou pour la mobilité, il peut venir car ce n'est pas mon domaine d'activité et demain je ne ferai pas ça, donc ce n'est pas un souci. »

À l'inverse, deux entreprises rencontrées refusent explicitement d'ouvrir leurs installations à des tiers, en raison du caractère commercialement sensible de leurs processus et produits. Les prises de photos dans les halls de production sont par exemple strictement interdites chez l'une d'elles. Un troisième interlocuteur exprime la même réticence : la visibilité des commandes clients rend l'ouverture difficile à organiser de manière impromptue.

Une des entreprises rencontrées adopte une position intermédiaire et pragmatique : l'entreprise accueille déjà des écoles pour des visites, des alternants, et participe à des journées de l'industrie. Elle se dit ouverte à des partenariats ou des visites, sous réserve d'une étude au cas par cas des contraintes de confidentialité. Ses infrastructures avec une capacité d'accueil de 1 000 m^2 lui permettent de recevoir de nombreuses personnes simultanément, y compris pour des événements de niveau européen.

Une autre entreprise rencontrée exprime quant à elle une ouverture très franche, sans réserve commerciale particulière, et souhaite activement être intégrée dans un réseau permettant de mutualiser des sessions de formation sur site.

Figure 24 : Participation à des actions de transmission de savoir-faire



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné leur intérêt pour intégrer le réseau TexChange (N=105)

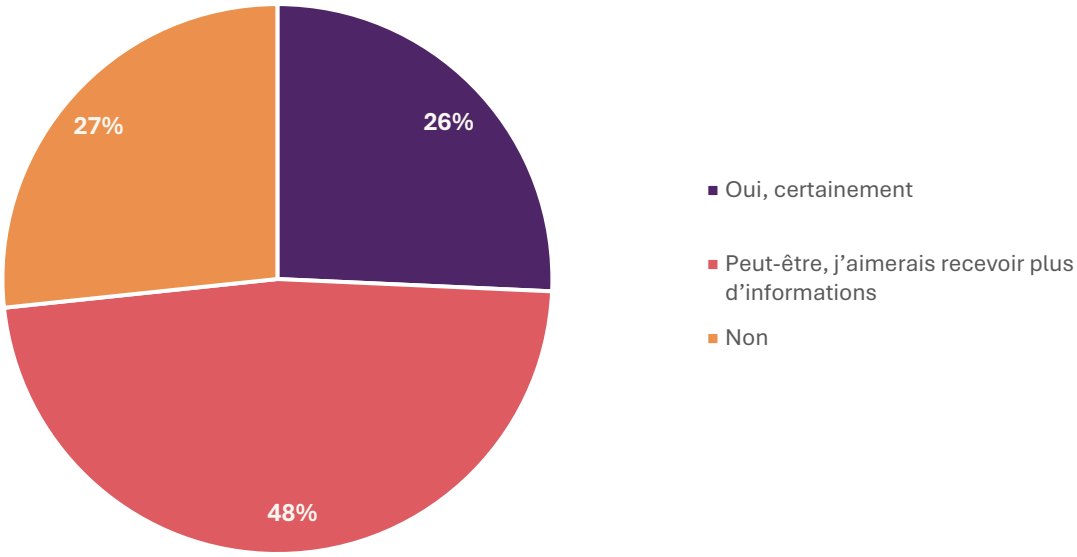
La question suivante interroge les entreprises sur leur **intérêt à rejoindre le réseau TexChange**. Les résultats dessinent un tableau globalement favorable, avec une large majorité d'entreprises ouvertes à cette perspective sous une forme ou une autre.

Seules 27 % des entreprises répondent « Non », soit un peu plus d'une entreprise sur quatre. Ce résultat, replacé dans le contexte des réserves exprimées par ailleurs (confidentialité commerciale, contraintes de temps, manque de ressources), est moins défavorable qu'il n'y paraît : il signifie que près des trois quarts des entreprises interrogées n'excluent pas de s'engager dans le réseau.

26 % des répondants se disent « Oui, certainement » intéressés, ce qui représente un noyau dur d'entreprises engagées, prêtes à rejoindre le réseau sans condition particulière.

La modalité la plus fréquente est « Peut-être, j'aimerais recevoir plus d'informations », citée par 48 % des répondants, soit près d'une entreprise sur deux. Cette proportion est particulièrement significative : elle indique que l'intérêt existe, mais que la décision d'adhésion est conditionnée par une meilleure compréhension de ce que le réseau implique concrètement en termes d'engagement, de contenu et de modalités de participation. Ce groupe représente un potentiel de conversion important pour TexChange, à condition de fournir une communication claire et rassurante sur ce que le réseau attend de ses membres et ce qu'il leur apporte en retour.

Figure 25: Souhait d'intégrer le réseau TexChange



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné leur intérêt pour intégrer le réseau TexChange (N=105)

6.2 Valeur ajoutée perçue

À la question **« Selon vous, quelle serait la principale valeur ajoutée d'un tel réseau ? »,** les résultats de l'enquête montrent que les entreprises attendent du réseau TexChange qu'il leur permette avant tout de trouver des formations adaptées, de partager les bonnes pratiques en matière d'organisation et de formations internes, et de mieux anticiper les évolutions des compétences. Ces trois attentes se retrouvent dans les entretiens, mais sous des formes concrètes qui méritent d'être détaillées.

Chez un de nos interlocuteurs, la valeur ajoutée d'un réseau est appréhendée sous l'angle de la nécessité stratégique : face à la compétition asiatique, les entreprises textiles européennes n'ont d'autre choix que de travailler en réseau. ClubTex et Eura Materials sont des exemples de modèles d'espaces de dialogue sectoriel où les entreprises échangent des bonnes pratiques sur des sujets non concurrentiels (IA, efficacité énergétique, économie circulaire). Notre interlocuteur voit dans TexChange le même type de levier, et recommande une approche par cercles concentriques : commencer avec trois ou quatre entreprises ayant des besoins réels et bien identifiés, tester ce qui fonctionne, puis élargir progressivement.

« On est obligé de travailler en réseau parce qu'en face, c'est l'Asie, avec des moyens énormes. Il faut fonctionner par cercle concentrique. Pas tout le monde OK : il faut trouver 3-4 entreprises qui ont de réels besoins, on démarre, on initie, on voit ce qui marche, et puis on étend aux autres entreprises. »

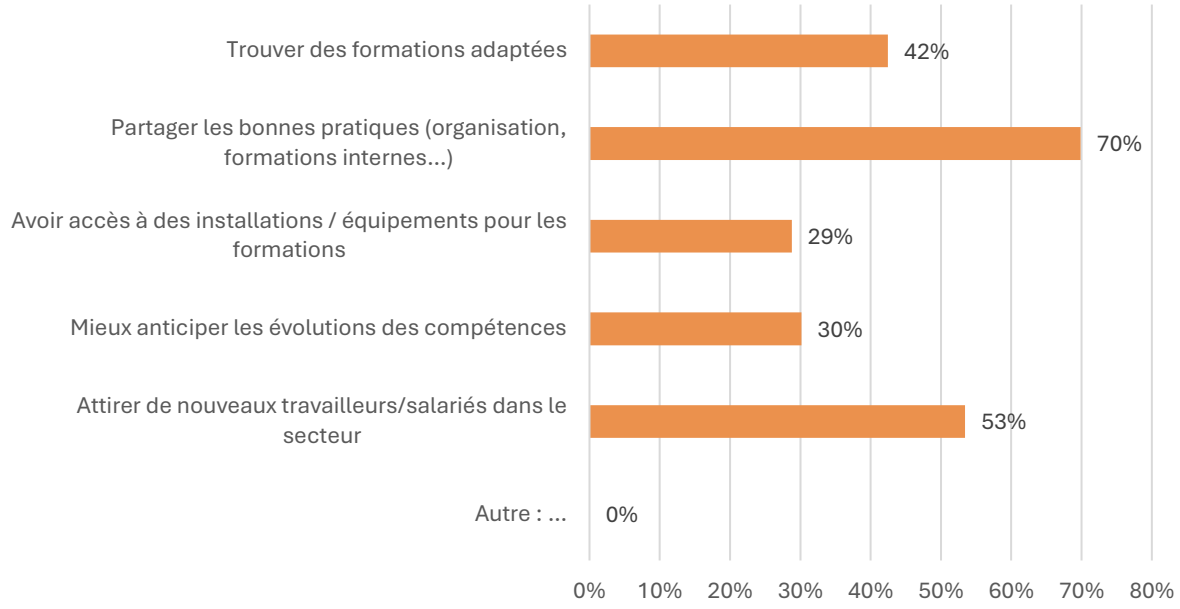
Un de nos interlocuteurs identifie des opportunités de coopération similaires sur des thématiques non directement liées à la production mais stratégiquement importantes pour le secteur : la gestion des déchets et l'efficacité énergétique sont explicitement mentionnées comme des domaines où un échange entre entreprises textiles apporterait une réelle valeur ajoutée, sans risque de divulgation de

savoir-faire commercialement sensibles. Ces sujets, partagés par l'ensemble des acteurs du secteur indépendamment de leur sous-spécialité, constituent précisément le type de terrain favorable à une première coopération concrète au sein d'un réseau transfrontalier. L'entreprise cite dans le même registre la circularité dans le secteur textile, et se déclare très favorable et coopérative à l'égard des initiatives futures de TexChange.

Pour une des entreprises rencontrées, la valeur principale d'un réseau réside dans la possibilité de trouver des formations adaptées et de partager les bonnes pratiques d'organisation interne. Notre interlocuteur insiste sur le besoin de créer des réseaux RH dédiés au textile dans les bassins d'emploi ; des rencontres régulières entre responsables RH du secteur qui permettraient de mutualiser les approches et de ne pas réinventer la roue à chaque entreprise.

Un de nos interlocuteurs exprime une attente forte autour du développement d'une plateforme d'apprentissage numérique *open-access* : une académie digitale sectorielle qui permettrait aux entreprises d'accéder à des contenus de formation sans avoir à tout développer en interne.

Figure 26: Éléments de valeur ajoutée attendus du réseau TexChange



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné la valeur ajoutée d'un réseau TexChange (N=105)

6.3 Disposition concrète des entreprises à contribuer au réseau

Au-delà de la valeur ajoutée attendue du réseau, l'enquête interroge également la disposition concrète des entreprises à y contribuer, à commencer par la mise à disposition de leurs propres infrastructures textiles pour la formation de différents publics.

6.3.1 La mise à disposition d'infrastructures textiles

La question suivante interroge les entreprises sur leur disposition à contribuer au réseau TexChange en mettant leurs infrastructures textiles à disposition pour la formation de différents publics : « **En tant qu'entreprise textile, souhaitez-vous contribuer au réseau en mettant à disposition des infrastructures textiles pour la formation de ... »** . Les résultats révèlent une réserve majoritaire, mais une minorité significative prête à s'engager dans cette logique de mutualisation.

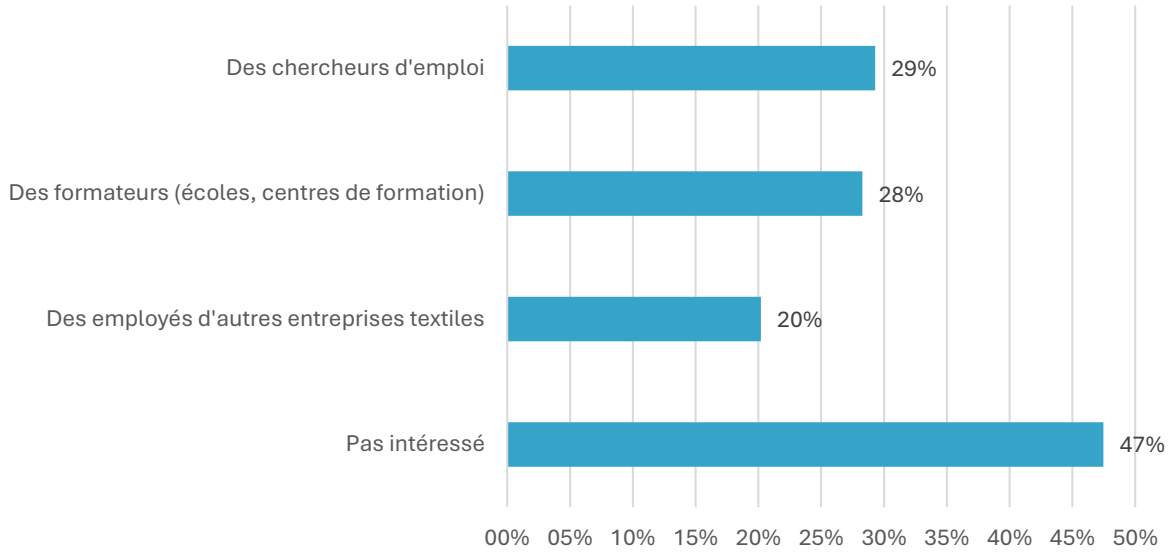
La réponse « Pas intéressé » est la plus fréquemment citée, avec 47 % des répondants, soit près d'une entreprise sur deux. Ce résultat doit être lu à la lumière des réserves exprimées lors des entretiens :

la confidentialité commerciale, la sensibilité des processus de production et les contraintes organisationnelles constituent les principaux freins à l'ouverture des infrastructures à des tiers.

Parmi les entreprises disposées à contribuer, la mise à disposition pour des chercheurs d'emploi est la modalité la plus citée (29 %), suivie de près par la mise à disposition pour des formateurs issus d'écoles ou de centres de formation (28 %). Ces deux publics sont perçus comme les plus légitimes et les moins susceptibles de représenter un risque commercial. La mise à disposition pour des employés d'autres entreprises textiles est plus restreinte, citée par seulement 20 % des répondants, ce qui reflète la prudence vis-à-vis de la concurrence directe, même au sein d'un secteur partageant des défis communs.

À noter que la question admettant des réponses multiples, une même entreprise peut avoir sélectionné plusieurs publics simultanément, ce qui explique que la somme des proportions dépasse 100 % hors réponse « Pas intéressé ».

Figure 27: Destinataires potentiels des formations à partir de la mise à disposition d'infrastructures



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant indiqué leur disposition concrète à contribuer au réseau (N=99)

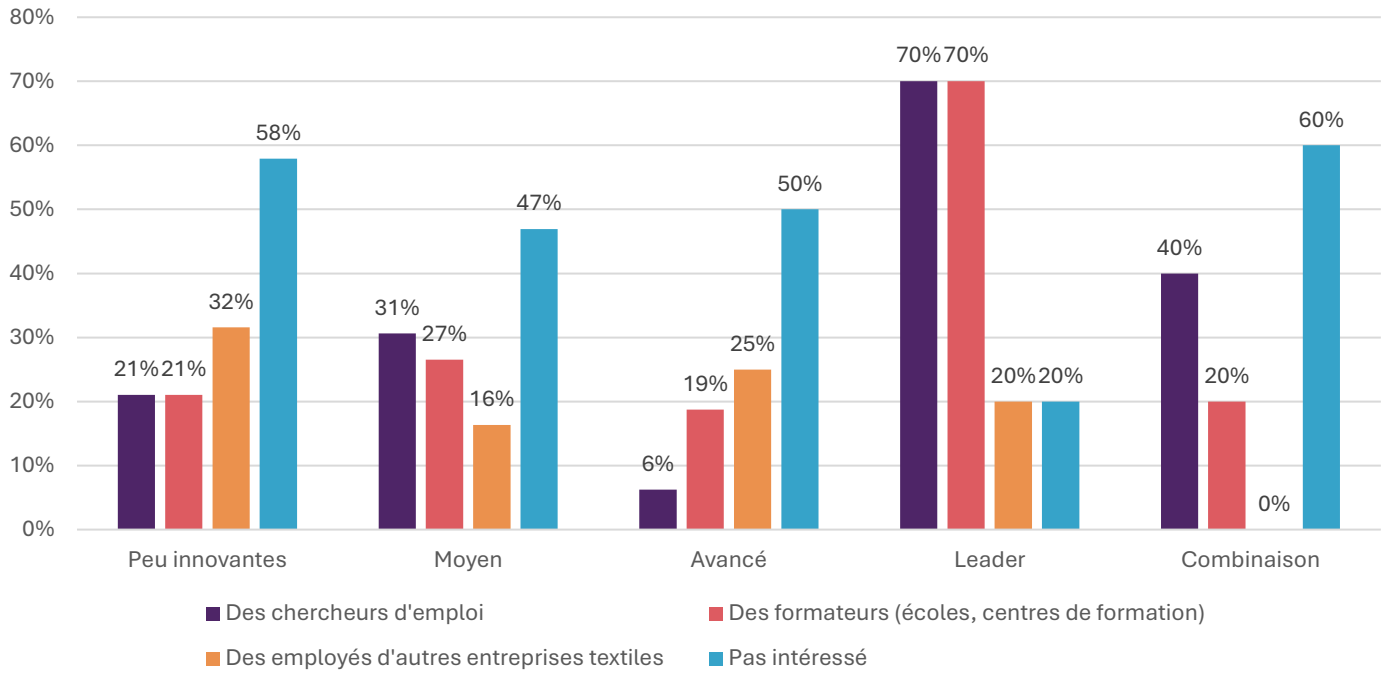
Le croisement de la mise à disposition des infrastructures avec le niveau d'innovation auto-déclaré fait apparaître des variations très significatives, qui méritent d'être soulignées.

La proportion d'entreprises « Pas intéressées » décroît à mesure que le niveau d'innovation augmente : 58 % chez les entreprises peu innovantes, 47 % chez les entreprises de niveau moyen, 50 % chez les entreprises avancées, et seulement 20 % chez les leaders en innovation. Ces dernières sont de loin les plus ouvertes à la mutualisation, avec 70 % se déclarant prêtes à mettre leurs infrastructures à disposition à la fois pour des chercheurs d'emploi et pour des formateurs. Il s'agit d'une proportion remarquable qui contraste nettement avec l'ensemble des autres catégories. Ce résultat suggère que les entreprises les plus engagées dans la transformation de leurs outils et de leurs pratiques sont également celles qui ont le plus conscience de l'enjeu collectif de la formation sectorielle, et qui perçoivent le partage d'infrastructures comme un investissement plutôt que comme un risque.

Le groupe « Combinaison », à savoir les entreprises présentant un profil d'innovation mixte, se distingue également par un niveau d'ouverture élevé pour la mise à disposition à des chercheurs d'emploi (40 %), mais avec un taux de désintérêt aussi élevé (60 %), ce qui traduit une forte hétérogénéité interne à ce groupe.

Les entreprises de niveau avancé présentent une configuration intermédiaire et paradoxale : le taux de désintérêt reste élevé (50 %), tandis que la mise à disposition pour les formateurs (19 %) et les chercheurs d'emploi (6 %) est relativement faible. Autrement dit, elles se montrent plus réticentes que les leaders à ouvrir leurs installations, alors que leur niveau d'innovation en est proche.

Figure 28: Mise à disposition d'infrastructures par niveau d'innovation



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné leur mise à disposition d'infrastructures croisé avec leur niveau d'innovation (N=99).

6.3.2 La mise à disposition d'un collaborateur comme formateur

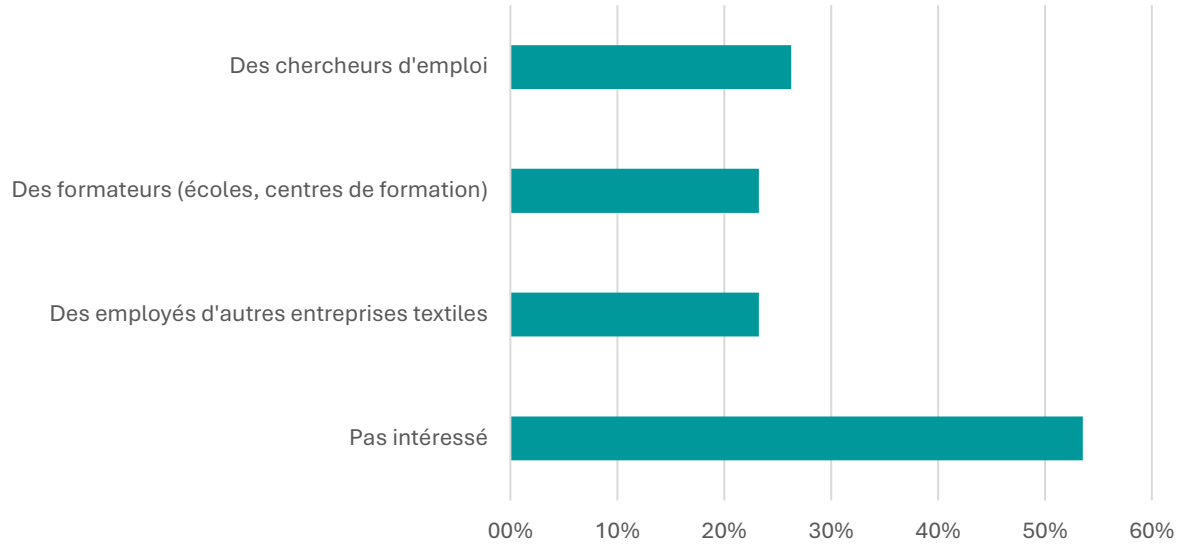
La contribution des entreprises est également envisagée sous l'angle humain, à travers la mise à disposition d'un travailleur ou salarié comme instructeur pour dispenser des formations.

La question suivante porte sur la disposition des entreprises à mettre un collaborateur à disposition comme formateur pour des publics extérieurs à l'entreprise : « **En tant qu'entreprise textile, souhaiteriez-vous contribuer au réseau en mettant un travailleur/salarié à disposition comme instructeur pour dispenser des formations à :... »**.

La modalité « Pas intéressé » recueille ici environ 54 % des répondants, soit une proportion supérieure à celle observée pour la mise à disposition d'infrastructures (47 %). Ce résultat est cohérent : mobiliser un collaborateur expérimenté comme formateur externe représente une contrainte organisationnelle et humaine plus directe que la simple ouverture d'un espace physique, d'autant que ces collaborateurs sont précisément ceux dont la présence en production est la plus difficile à remplacer.

Parmi les entreprises ouvertes à cette contribution, les trois publics cibles (chercheurs d'emploi (environ 26 %), formateurs d'écoles et centres de formation (environ 24 %) et employés d'autres entreprises textiles (environ 23 %)) recueillent des proportions relativement proches, avec une légère préférence pour les chercheurs d'emploi. L'écart entre les trois publics est faible, ce qui suggère que lorsque les entreprises acceptent de mettre un formateur à disposition, elles le font de manière relativement indifférenciée selon le public visé.

Figure 29: Destinataires potentiels des formations à partir de la mise à disposition d'un travailleur comme formateur



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant indiqué leur disposition concrète à contribuer au réseau (N=99)

Le croisement de la mise à disposition d'un travailleur avec le niveau d'innovation auto-déclaré des entreprises fait apparaître des variations très significatives, qui méritent d'être soulignées.

La proportion d'entreprises « Pas intéressées » reste systématiquement élevée dans tous les groupes, mais suit une décroissance claire avec la montée en niveau d'innovation : 63 % chez les entreprises peu innovantes, 55 % chez les entreprises de niveau moyen, 50 % chez les entreprises avancées, et 30 % chez les leaders. Ce gradient confirme la corrélation entre dynamisme innovant et ouverture à la coopération sectorielle, déjà observée pour la mise à disposition d'infrastructures.

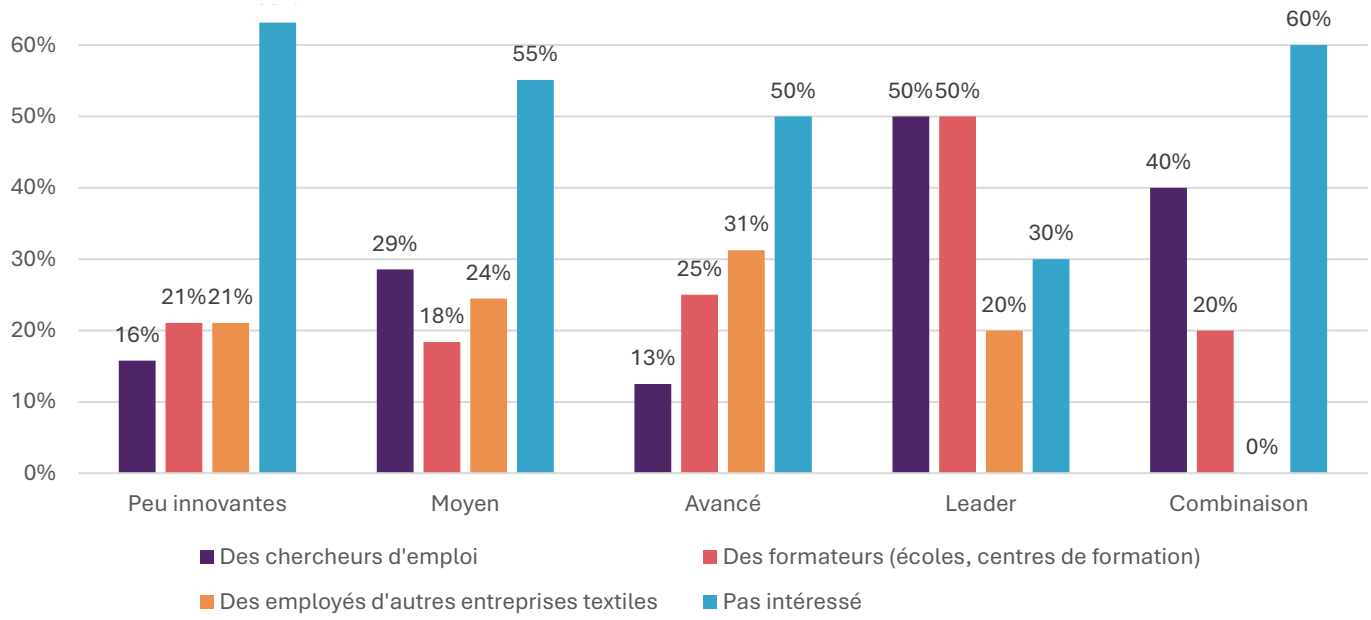
Les entreprises leaders en innovation se distinguent une nouvelle fois comme les plus engagées : 50 % se déclarent prêtes à mettre un formateur à disposition pour des chercheurs d'emploi, et 50 % pour des formateurs issus d'écoles ou de centres de formation, des proportions nettement supérieures à tous les autres groupes. La mise à disposition pour des employés d'autres entreprises textiles est en revanche plus modeste (20 %), ce qui suggère que même les entreprises les plus ouvertes maintiennent une certaine prudence vis-à-vis du partage direct de leurs savoir-faire avec des concurrents potentiels.

Les entreprises avancées présentent une configuration particulièrement intéressante : alors qu'elles étaient parmi les moins ouvertes à la mise à disposition d'infrastructures, elles affichent ici la proportion la plus élevée de toutes les catégories pour la mise à disposition de formateurs au profit d'employés d'autres entreprises textiles (31 %), dépassant même les leaders sur ce point. Ce résultat inattendu mérite d'être interprété avec prudence en raison de la taille probablement restreinte de ce sous-groupe, mais il pourrait indiquer une logique de solidarité sectorielle spécifique à des entreprises qui, ayant investi dans la montée en compétences de leurs propres formateurs, seraient davantage disposées à partager cette expertise humaine qu'à ouvrir leurs équipements.

Le groupe « Combinaison » reproduit le même profil bipolaire qu'à la question précédente : une forte proportion de non-intérêt (60 %), mais une ouverture notable pour les chercheurs d'emploi (40 %) et nulle pour les formateurs d'écoles (0 %). L'hétérogénéité interne à ce groupe rend les résultats difficiles à interpréter de manière univoque.

Les entreprises peu innovantes et de niveau moyen restent les moins engagées, avec respectivement 63 % et 55 % de non-intérêt. On notera toutefois que les entreprises de niveau moyen affichent la proportion la plus élevée de disposition à former des chercheurs d'emploi après les leaders (29 %), ce qui suggère que ce public constitue un point d'entrée possible dans la logique de coopération même pour des entreprises peu habituées au partage.

Figure 30: Mise à disposition d'un travailleur par niveau d'innovation



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné leur mise à disposition de ressources humaines croisé avec leur niveau d'innovation (N=99).

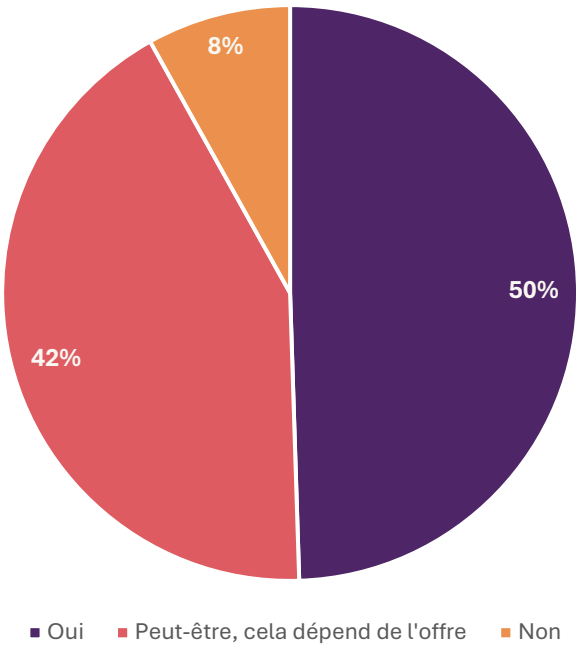
6.4 Nécessité d'un centre de formation doté d'infrastructures

Le dernier volet de l'enquête portait sur la pertinence, aux yeux des entreprises, de la création d'un centre de formation doté d'infrastructures textiles dédiées.

La question « **Selon vous, y a-t-il un besoin d'un centre de formation disposant d'infrastructures textiles ? »** qui pose la pertinence d'un centre de formation disposant d'infrastructures textiles suscite des réactions plutôt positives. La moitié des répondants (50 %) déclarent qu'un tel centre répondrait à un besoin (« Oui »). Une part importante, 42 %, adopte une position conditionnelle (« Peut-être, cela dépend de l'offre »), subordonnant leur intérêt aux caractéristiques concrètes de l'offre proposée. Enfin, une minorité de 8 % estime qu'un tel centre ne correspond pas à un besoin (« Non »).

Autrement dit, une nette majorité (92 % au total) se montre ouverte à l'idée d'un centre de formation textile, qu'il s'agisse d'un accueil favorable de principe ou d'un intérêt subordonné à l'adéquation de l'offre, seule une faible minorité écartant l'hypothèse.

Figure 31: Besoin d'un centre de formation



Source : IDEA Consult, enquête auprès des entreprises du secteur textile - **Base** : répondants valides ayant renseigné le besoin d'un centre de formation (N=99)

Sur les huit répondants ayant exprimé une réponse négative, trois l'ont justifiée[32] : deux évoquent le déclin de leur entreprise ou le caractère trop générique d'une offre centralisée. Une réponse particulièrement développée propose un modèle alternatif, jugé plus réaliste et plus efficace : plutôt que d'investir dans un centre équipé de toutes les technologies textiles dont la diversité et le coût rendraient l'ambition irréaliste, il serait préférable de constituer un vivier de formateurs experts mobilisables à la demande, et d'utiliser les équipements industriels déjà en place dans les entreprises pour la partie pratique.

Cette vision décentralisée est parfaitement cohérente avec les positions exprimées en entretien. Un de nos interlocuteurs défend précisément ce modèle : non pas un centre avec des formateurs permanents qui vieillissent avec leur connaissance, mais une organisation en « système à tiroirs » capable de mobiliser le meilleur expert disponible pour chaque besoin spécifique, en s'appuyant sur les équipements des entreprises elles-mêmes pour la pratique. Une autre entreprise rencontrée, de son côté, envisage de devenir elle-même un lieu de formation accrédité, ouvert à d'autres entreprises et à des publics extérieurs.

[32] L'encadré 8 en annexe A1 reprend toutes les réponses libres encodées par les répondants de cette catégorie.

7. Conclusions et recommandations

7.1 Conclusions

L'analyse des données collectées fait apparaître dix constats que nous développons ci-après.

Conclusion 1 : les compétences textiles et la maintenance des machines sont et demeurent prioritaires pour l'avenir du secteur

Interrogées sur les manquements importants, les entreprises citent d'abord les compétences de base en textile (procédés, matériaux, exigences de qualité), les compétences spécialisées et la maintenance complexe alliant mécanique, électronique et numérique.

Invitées à ne retenir que deux priorités dans l'enquête, trois besoins ressortent néanmoins avec des taux comparables et nettement supérieurs aux suivants : la maintenance complexe, les compétences de base et les compétences spécialisées. Les compétences liées à la transformation technologique (réglage de machines automatisées, compétences digitales, analyse des données de production) arrivent nettement derrière. Le déficit ne porte donc pas sur l'appropriation de technologies nouvelles, mais sur le socle du métier, celui-là même que les filières de formation de l'enseignement ne produisent plus.

Conclusion 2 : des acteurs de niche, forts et vulnérables à la fois

Les entreprises qui ont subsisté dans la zone transfrontalière sont très majoritairement des acteurs de niche : revêtements de sol et tapis, vinyle, non-tissés aiguilletés, entoilage invisible, tissus techniques pour la filtration, le médical, le sport ou la défense, maille haut de gamme pour créateurs. Cette spécialisation explique leur survie mais elle emporte trois conséquences directes sur les compétences. D'abord, les parcs machines sont singuliers, souvent anciens, ce qui rend largement inopérante une formation standardisée sur équipement générique. Ensuite, les savoir-faire critiques sont détenus par un très petit nombre de personnes par site. Enfin, les volumes à former par métier sont trop faibles pour justifier, à l'échelle d'une entreprise ou même d'une région, une filière dédiée. C'est précisément cette structure de niche qui fonde la pertinence d'une mutualisation transfrontalière : ce qu'aucune entreprise ne peut porter seule devient viable à l'échelle d'un réseau.

Conclusion 3 : le départ à la retraite des collaborateurs expérimentés doit être anticipé

La grande majorité des répondants indique qu'un savoir-faire important risque de se perdre en raison du vieillissement des effectifs du secteur et de l'insuffisance de main-d'œuvre qualifiée disponible sur le marché du travail. Ce qui est menacé n'est pas ce qui est dépassé, mais des savoirs toujours indispensables, et détenus par une poignée de collaborateurs. Le vieillissement des effectifs transforme cette fragilité en risque systémique.

Conclusion 4 : une évolution technologique qui renforce le métier

Quatre entreprises sur dix anticipent de nouvelles compétences à cinq ans, autour de l'automatisation et de la robotique, de l'intelligence artificielle, des nouvelles machines et du pilotage numérique des installations. Les entretiens montrent que ces évolutions enrichissent le contenu des fonctions sans les faire disparaître, et que le travail manuel demeure prédominant. Le profil recherché est hybride : un socle technique et manuel solide, complété par la capacité à travailler avec des outils numériques et des applications d'IA d'assistance. Les besoins varient selon le niveau d'innovation, ce qui plaide pour une offre différenciée plutôt qu'uniforme.

Conclusion 5 : la formation en situation de travail comme fondement

La formation sur le lieu de travail par un collègue est citée par la quasi-totalité des répondants : elle constitue le socle de l'apprentissage dans le secteur. Elle est complétée par des intervenants

externes, 70 % des entreprises faisant appel à des partenaires, principalement des centres de formation sectoriels et des constructeurs de machines. Trois leviers permettraient toutefois d'en accroître la portée : étendre ce dispositif des seuls nouveaux collaborateurs aux collaborateurs expérimentés, aujourd'hui moins couverts ; passer d'une formation déclenchée par le besoin immédiat à une formation planifiée ; et renforcer la formalisation, alors qu'environ une entreprise sur quatre ne dispose pas encore d'un cadre formel. Il s'agit donc de consolider un système existant, non de le remplacer.

Conclusion 6 : des partenaires de formation reconnus, avec une marge d'élargissement

Parmi les entreprises qui coopèrent avec des partenaires externes, 87 % le font avec des centres de formation sectoriels ou spécialisés et 57 % avec des fournisseurs de machines (plusieurs réponses étant possibles). Plus de huit entreprises sur dix indiquent que l'offre existante couvre au moins partiellement leurs besoins de base, et 38 % jugent cette couverture globalement bonne à très bonne. Les limites relevées sont d'abord d'ordre organisationnel : 53 % citent la faisabilité pratique (durée, horaires, absence de l'atelier), puis qualitatif (40 %), le coût pesant moins lourd (17 %).

Les entretiens précisent la nature de cette demande. Les centres sectoriels sont reconnus et appréciés pour le socle qu'ils apportent, et les fournisseurs de machines pour la prise en main des équipements ; leur périmètre s'arrête toutefois là où commence la spécificité de chaque parc machines. La demande exprimée n'est donc pas un désaveu de ces acteurs, mais un appel à élargir et à approfondir leur offre de base, afin que les entreprises puissent consacrer plus rapidement leur propre temps de formation aux compétences spécialisées. La demande n'est donc pas de changer l'offre, mais de l'étendre et d'en revoir les formats.

Conclusion 7 : des attentes claires : des formations courtes, sur site et pratiques

Les entreprises privilégient sans ambiguïté la formation sur le lieu de travail par un collègue, tant parmi les modalités jugées les plus adaptées que parmi celles à privilégier à l'avenir, suivie de l'intervention d'un formateur externe directement en entreprise. Le déplacement des collaborateurs vers un organisme externe reste minoritaire, et recule encore dans les projections. Les formats attendus sont courts : les modules de quelques heures à une journée et les formations de deux à cinq jours dominent à égalité, tandis que les parcours diplômants ne sont que très marginalement envisagés. Les contenus jugés prioritaires (compétences de base en textile, réglage de machines automatisées, maintenance complexe) recoupent exactement le diagnostic des manquements. Quant à l'apprentissage numérique, il progresse dans les intentions et suscite un intérêt réel (vidéos courtes, micro-apprentissage sur smartphone, capitalisation filmée des gestes) mais il est systématiquement présenté comme un complément à l'apprentissage entre pairs, jamais comme son substitut.

Conclusion 8 : une attractivité insuffisante en amont

Les difficultés de formation sont indissociables des difficultés de recrutement, qui se nouent très en amont. Le secteur a largement disparu des parcours de formation : la filière n'est le plus souvent ni mentionnée ni introduite dans les cursus, y compris dans les formations techniques généralistes (maintenance, électromécanique) susceptibles d'y conduire. Faute d'y être sensibilisés, ni les jeunes ni leurs enseignants ne découvrent le secteur. Le travail en horaires postés dissuade davantage encore depuis la Covid. Faute de vivier disponible sur le marché du travail, les entreprises sont contraintes de former leurs nouveaux collaborateurs de A à Z. L'effort de formation interne ne peut toutefois compenser un déficit d'attractivité qui se joue bien avant l'embauche.

Conclusion 9 : Le réseau TexChange comme levier potentiel

Près des trois quarts des entreprises se montrent ouvertes à l'idée de rejoindre le réseau TexChange : un quart s'y déclarent d'emblée certainement intéressées et près de la moitié se disent prêtes à s'engager sous réserve de recevoir d'abord davantage d'informations. L'appétence est donc large, même si elle appelle, pour une part importante des répondants, un travail d'information et de clarification préalable.

En pratique, cette disposition à coopérer est plus mesurée et varie selon deux critères. Le premier tient au public visé : la mise à disposition d'infrastructures ou d'un collaborateur formateur recueille une adhésion plus nette lorsqu'elle bénéficie à des chercheurs d'emploi ou à des formateurs d'écoles et de centres de formation, jugés plus légitimes que les salariés d'autres entreprises textiles. Le second tient au niveau d'innovation : l'intérêt croît nettement à mesure que celui-ci s'élève, et une large majorité des entreprises les plus innovantes se déclarent prêtes à ouvrir leurs infrastructures. La confidentialité commerciale demeure la limite structurante.

Conclusion 10 : Un centre de formation plébiscité, dont le modèle reste à définir

Interrogés sur le besoin d'un centre de formation doté d'infrastructures textiles, 50 % des répondants se prononcent clairement en faveur d'un tel centre et 42 % s'y disent ouverts « selon l'offre ». Plus de neuf entreprises sur dix y sont donc favorables, et l'ampleur du groupe conditionnel montre que c'est la programmation (quelles techniques, quels publics, quels formats) qui emportera l'adhésion définitive. Ce constat complète la conclusion précédente : là où une grande partie des entreprises ne souhaitent pas ou ne peuvent pas ouvrir leurs propres infrastructures en raison de la concurrence, une infrastructure de formation partagée et neutre viendrait combler ce manque. À cet égard, se dégagent une préférence pour un vivier d'experts mobilisables plutôt que pour un corps de formateurs permanents généralistes, le recours aux équipements industriels des entreprises pour la partie pratique spécialisée, et la possibilité pour les entreprises de devenir elles-mêmes lieux de formation agréés. La question n'est donc pas de savoir si un tel centre est pertinent, mais quel modèle serait le plus viable.

7.2 Recommandations

Les dix recommandations qui suivent découlent directement des constats ci-dessus.

Recommandation 1 : instaurer le dialogue les entreprises

La première priorité du projet devrait être la création d'un espace de dialogue structuré entre entreprises textiles de la zone transfrontalière (responsables RH, directeurs de production, formateurs internes). Les résultats désignent clairement le point de départ : les entreprises les plus innovantes sont aussi, de loin, les plus disposées à contribuer, et près de la moitié des répondants se disent prêts à s'engager sous réserve d'informations complémentaires. Il convient donc de démarrer avec un groupe restreint de trois à cinq entreprises volontaires, de produire des résultats tangibles, puis d'élargir. Les thématiques non concurrentielles (pédagogie des formateurs internes, gestion des départs en retraite, capitalisation des savoir-faire, attractivité du secteur, efficacité énergétique et circularité) offrent un premier terrain de coopération. La composition des groupes de travail doit tenir compte du fait que la sensibilité concurrentielle se joue au niveau du sous-segment, non du secteur.

Recommandation 2 : distinguer socle générique et spécialisation interne

L'étude montre que la formation textile suit deux circuits complémentaires, dotés chacun de sa logique propre.

- Les connaissances de base (fondamentaux du textile, connaissance des procédés, compétences industrielles transversales, réglages standards, sécurité, compétences numériques courantes) peuvent être partagées entre entreprises et enseignées en dehors de l'entreprise. C'est le terrain d'action des centres sectoriels et des organisations interprofessionnelles, et le lieu où le réseau produit le plus fort effet de levier.
- La spécialisation (compétences spécifiques) se transmet en interne. Cette formation en situation de travail doit être structurée et poursuivre des objectifs d'apprentissage définis. Les centres de formation sectoriels et les établissements d'enseignement peuvent y jouer un rôle de soutien important.

Recommandation 3 : élargir et reformater l'offre des centres sectoriels

Les centres sectoriels couvrent aujourd'hui les fondamentaux avec un niveau de satisfaction élevé, mais leur offre reste trop étroite au regard de la demande.

L'enjeu est double.

- En termes de contenu : il s'agit d'élargir le socle autour des trois priorités désignées par les entreprises : connaissances de base en textile, réglage des machines automatisées, et maintenance combinant mécanique, électronique et numérique. Les entreprises peuvent ainsi réserver leur propre temps de formation au volet spécialisé.
- En termes de format : privilégier les modules courts, de quelques heures à cinq jours, dispensés autant que possible sur le lieu de travail, avec un quart de théorie et trois quarts de pratique.

Le modèle d'organisation évolue en conséquence : aux formateurs permanents s'ajoute la mobilisation ciblée d'experts spécialisés issus notamment des entreprises elles-mêmes et des constructeurs de machines, ce qui contribue également à renforcer l'expertise au sein des organismes de formation.

Recommandation 4 : professionnaliser le tutorat interne

La transmission entre collègues étant et demeurant le canal dominant, l'enjeu consiste à en accroître l'efficacité. L'accompagnement porte sur la compétence pédagogique elle-même : structurer une progression d'apprentissage, contribuer à la rédaction de manuels et de fiches d'instruction, vérifier les acquis et animer un temps collectif de formation court. Plusieurs entreprises de l'échantillon ont développé à cet effet des modèles exploitables. Le réseau peut diffuser ces modèles et mettre les entreprises en relation. Cette recommandation répond à une demande explicite : l'appui au développement interne de formations (48 %) et à l'apprentissage informel entre collègues (39 %) suit immédiatement la demande de formations prêtes à l'emploi (58 %).

Recommandation 5 : anticiper les départs en retraite

Le vieillissement des effectifs est la menace la plus immédiate et la plus irréversible : près de sept entreprises sur dix craignent de perdre des savoir-faire, et plusieurs en ont déjà perdu.

Trois leviers doivent être activés conjointement.

- La cartographie annuelle des départs prévisibles et des savoir-faire à risque, complétée par un dialogue ouvert avec les collaborateurs concernés sur leur horizon de départ.
- L'organisation systématique de binômes expert-successeur suffisamment en amont, calibrée sur les durées réelles d'apprentissage (ce qui impose d'anticiper bien au-delà de l'horizon habituel de la gestion prévisionnelle).
- Enfin la sécurisation du recours aux retraités : cette pratique repose aujourd'hui sur des montages précaires. Un plaidoyer coordonné auprès des autorités publiques des trois régions, en faveur d'un cadre de type flexi-job explicitement ouvert à la mission de formation, constitue une action à portée immédiate pour le réseau.

Recommandation 6 : développer un outil d'apprentissage numérique sectoriel

Plusieurs entreprises ont engagé isolément la capitalisation vidéo de leurs savoir-faire et toutes se heurtent aux mêmes limites : absence de service dédié, coût, démarches reposant sur la seule bonne volonté.

Une plateforme sectorielle en libre accès, développée collectivement, répondrait à ce besoin en préservant les techniques menacées et en offrant un support d'acquisition ou de rafraîchissement des compétences génériques.

Trois conditions ressortent des entretiens.

- L'architecture doit permettre à chaque entreprise de choisir ce qu'elle rend public et ce qu'elle garde interne, les contenus non commercialement sensibles (prévention, sécurité, procédés généraux, produits chimiques) constituant le premier périmètre naturel.
- Le multilinguisme doit être intégré dès la conception, avec des contenus disponibles dans la langue de l'utilisateur mais une terminologie textile commune.
- Le format doit rester léger et mobile : vidéos courtes, séquences de quelques minutes consultables sur smartphone, en complément et non en substitution du tutorat. Plusieurs entreprises se disent prêtes à contribuer en nature, mais un financement externe est indispensable.

Recommandation 7 : sécuriser le financement de la formation

Le coût est cité comme frein par une minorité de répondants à l'enquête, mais il apparaît bien plus structurant dans les entretiens, où il prend deux formes distinctes.

- La première est le coût direct des formations externes ;
- La seconde, plus lourde et rarement compensée, est le coût des heures non productives. Trois actions concrètes en découlent pour TexChange : chiffrer ce coût à partir de cas types d'entreprises de la zone ; recenser les dispositifs de financement mobilisables dans chacune des trois régions et les faire connaître aux entreprises ; porter auprès des autorités publiques une demande de compensation du temps de formation, c'est-à-dire de l'ensemble des heures non productives qu'une action de formation mobilise. Ces heures se cumulent sur trois personnes : le travailleur qui suit la formation et n'est donc pas à son poste, le collègue qui dispense la formation et quitte lui aussi sa production, et le collègue qui reprend entre-temps les tâches du travailleur formé. C'est ce cumul, et non le seul temps du participant, qui rend le coût difficile à absorber pour une PME.

Recommandation 8 : traiter la diversité linguistique et culturelle

La diversité linguistique des ateliers est une réalité quotidienne et un facteur direct d'efficacité de la formation : les compétences linguistiques figurent parmi les manquements importants les plus fréquemment cités.

Le sujet se prête particulièrement bien à l'intervision entre entreprises et à un appui mutualisé : outils de traduction des consignes, terminologie textile commune, formation des mentors à l'accompagnement multilingue, modules linguistiques à visée professionnelle. Sa dimension transfrontalière en fait un thème naturel pour TexChange.

Recommandation 9 : revaloriser le secteur et rouvrir l'enseignement technique

Aucune stratégie de formation ne suffira si le secteur ne parvient pas à recruter.

Deux initiatives devraient être menées en parallèle.

- La première est la communication et la promotion du secteur textile. Les entreprises textiles toujours actives sont compétitives, innovantes, et offrent des métiers techniquement stimulants ainsi que des rémunérations souvent supérieures à celles d'autres secteurs, notamment en horaires postés. Des initiatives comme la plateforme FrenchTex, avec ses courtes vidéos de collaborateurs présentant leur métier, montrent une voie transposable à l'échelle transfrontalière. La question des horaires postés mérite en outre une réflexion collective avec les partenaires sociaux des trois régions sur les leviers d'attractivité mobilisables.
- La seconde vise l'enseignement : tous les participants constatent la disparition des techniques textiles de l'enseignement secondaire. Un cursus textile complet est jugé irréaliste au vu du caractère de niche du secteur, mais la réintroduction de modules textiles dans l'enseignement technique secondaire est souhaitable et fait consensus. Elle suppose

un plaidoyer coordonné auprès des autorités des trois régions, adossé aux entreprises prêtes à accueillir des élèves et des enseignants.

Recommandation 10 : développer un centre de formation doté d'infrastructures textiles comme équipement partagé

Compte tenu du large soutien exprimé en faveur d'un centre de formation doté d'infrastructures textiles (92 % des répondants y sont favorables ou ouverts), cette piste mérite d'être développée à part entière au cours du projet, sous la forme d'un exercice de programmation et de faisabilité. Quatre éléments en conditionnent la réussite, étant entendu que ce centre vient compléter la formation en situation de travail sans s'y substituer.

- **Publics cibles** :
  - la formation de base des nouveaux entrants et des chercheurs d'emploi, en amont de leur entrée en entreprise ;
  - la formation des formateurs internes et des enseignants de l'enseignement technique ;
  - l'accueil de groupes scolaires.
- **Le modèle :**
  - privilégier un fonctionnement en réseau plutôt qu'un centre physique unique et centralisé, dont l'éloignement constitue souvent un frein pour les entreprises ; un ensemble de pôles répartis sur le territoire transfrontalier, mobilisant les équipements industriels déjà présents dans les entreprises et les organismes de formation, chaque site pouvant se spécialiser selon les techniques et le parc machines dont il dispose; un vivier d'experts-instructeurs mobilisables selon les besoins.
- **Le financement :**
  - les coûts d'investissement et de fonctionnement sont appréciés à l'échelle transfrontalière, en cartographiant au préalable les infrastructures existantes des organismes de formation, des entreprises et des établissements d'enseignement, avant toute création de capacité nouvelle.
- **Le groupe conditionnel :**
  - les 42 % de répondants favorables sous conditions constituent un public déterminant à rallier au projet, et appellent à ce titre une attention particulière.



ANNEXES

A.1 Réponses libres de l'enquête

Encadré 1: Réponses libres de la catégorie « Autre » des secteurs d'activités des répondants de l'enquête

extrusion et production de fibres et de bandelettes (extrusie, vezels, bandjes/splitsen, productie van fibre) ; revêtements de sol en vinyle/PVC (vinyl, vinyle pour sol, fabrication de sol PVC, vinyl vloerbedekking) ; enduction et lamination (coating, enduction, coaten van weefsels, lamineren, backing van tapijt) ; aiguilletage et feutre (naaldvilt) ; teinture et impression sur textile (teinturier, verven, drukken op textiel, printen) ; produits d'hygiène (langes, serviettes, matériel d'incontinence) ; ainsi que quelques activités spécifiques : papier peint (behangpapier), tapis et matelas industriels, ourdissage (scheren) et recherche textile.

Encadré 2: Réponses libres de la catégorie « Autre »

produktie verantwoordelijke tapijtbedrijf / HR / Arbeider / Storingstechnieker / Bobijnopzetster / Ouvrier / Arbeider / arbeider / Ouvrière textile / Opérateur machine / Arbeider / Mecanicien / arbeider / Onderhoud / Werknemer / Arbeider / Arbeider / Opérateur machine inpakker / Technieker / Ouvrier / arbeidster in het labo / Mekanieker / X / Ouvrier opérateur / Arbeider / ingénieur process / Arbeider weverij / Machine operator / Productie arbeider / Polyvalent operator / Werknemer / Arbeider / Arbeider / Ouvrier / medewerken labo kwaliteitsdienst / Marketing Manager / Operator / R&D Assistant / Technisch planner / design / Operator / AANKOOPVERANTWOORDELIJK CENTRAAL MAGAZIJN / health en safety manager / Onderhoudstechnieker / Opérateur service des eaux et vapeur / Arbeidster / Responsable Ressources Humaines / Magazijn / Arbeider / Arbeider / onderhoudstechnicus / internal sales / Arbeider / Project Management / Verkoop/ontwikkeling / Ondersteunde voor de directie / HR Medewerkster / HR officer / Talent Officer / adm hulp / PA / HR BP

Encadré 3: Réponses libres de la catégorie « Autre »

« Presque jamais »

« Ik weet het niet »

« Kort bij de indiensttreding, nadien enkel nog wat beperkte opleiding rond veiligheid ».

« dans le cadre de changements de fonction et de promotion de la polyvalence »

« Afhankelijk van de progressie en groeimarge van de nieuwe werknemers »

« wetgevend »

« bij vertrek van ouderen en/of doorgroei van medewerkers »

Encadré 4: Réponses libres de la catégorie « Autre »

« formateur interne dédié au tricotage »

« par nos formateurs internes près de la moitié de nos salariés ont ce titre »

« interne opleiding via interne lesgever »

Encadré 5: Réponses libres de la catégorie « Autre »

« intégrée au système de management de la qualité et de nos certifications ISO. »

« Évaluation régulière en cours de formation »

« als externe opleiding, via extern bureau »

« Er is een opleidingsplan maar wegens teveel nieuwe mensen moeten we continue herbeginnen. Nieuwe bedienden volgens meestal extern opleidingen via cobot. Interims krijgen begeleiding van hun peter op de werkvloer. »

Encadré 6: Réponses libres de la catégorie « Autre »

manque de ressource temps lorsque fort Turn Over / Motivatie van ervaren operatoren / Omwille van bedrijfsspecifieke noden (vb. type weefgetouw + aantal kwaliteiten) / Omdat gespecialiseerde bedrijven niet uitgerust zijn met alle technieken die men gebruikt op de werkvloer / Geen interesse / pas applicable, formation interne / motivatie/interesse werknemer / Interne opleiding reikt enkel de basiskennis aan / Formation sur machine bien plus évolué que dans notre industrie, ce qui provoque une déception lors de l'arrivée dans l'entreprise / Temps a passer / elle couvre notre besoin / Zeer beperkt werknemersaantal waardoor iedereen op de werkvloer moet aanwezig zijn, geen tijd voor opleidingen. Ook hoog ziekteverzuim. / Nous manquons de temps, et nous aimerions avoir une salle de formation neutre hors atelier mais nous n'avons pas la place / Pas de formation spécialisée pour les procédés textiles niveau R&D / aptitude des candidats / Niveau personeel, gaat traag erin / Sommige opleidingen niet beschikbaar / Weet het niet / De beschikbare opleiding zijn een goeie basis, onze producten vergen veel fijnheid die je niet kan leren in een externe opleiding / de voorkennis ontbreekt meestal bij nieuwe recruten waardoor we hier veel tijd 'verliezen' door dit eerst bij te brengen alvorens aan het echte detailwerk van opleiding te kunnen beginnen / soms praktisch niet haalbaar met drie ploegenstelsel, te kort aan mensen om opleiding uit te werken / moeilijk wegkrijgen van productieoperatoren om tijdens het werken ook opleiding te volgen

Encadré 7: Réponses libres de la catégorie « Autre »

« Aucunes : trop radin »

« Zou het niet weten »

« Interne produktie trainer »

« Geen »

« Actuellement, nous sommes en train de créer les programmes en interne avec un organisme extérieur lié à Plastium pour pouvoir garder en interne nos savoir-faire. Le but c'est de sortir 4 collaborateurs qui maîtrisent nos 4 secteurs de production (extrusion, tricotage, impression et collage) au sein de notre structure qui formeraient tous les collaborateurs avec de la théorie et de la pratique. »

« Kosteloze en interne opleidingen »

« Ik weet het niet »

« Eerst moet alles in kaart gebracht worden wie wat ontbreekt en waar er opleiding kan voorzien worden. Dit wordt uitgewerkt. »

Encadré 8: Réponses libres à la question « Pourriez-vous expliquer brièvement pourquoi pas ? »

« Het bedrijf is aan het krimpen en krimpen en krimpen »

« Niet specifiek genoeg »

« Nous sommes tous confrontés à la même difficulté de trouver des profils extérieurs au monde du textile et qui voient ce métier comme peu attractif. Nous n'avons pas non plus les moyens d'avoir des centres de formation équipés de toutes les technologies textiles car elles sont trop nombreuses. Créons donc un vivier de « formateurs possibles » à qui on fait appel pour former des groupes de personnes et utilisons les équipements que nous avons en tant qu'industriels pour leur apporter des outils pour la mise en pratique. »

A.2 Questionnaire de l'enquête

Survey TexChange			
		Nederlands	**Français**
		A. CONTEXTVRAGEN	**A. CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE**
		In dit deel volgen enkele vragen over de kenmerken van uw onderneming (grootte, subsector, enz.) en de rol die u daarin speelt.	*Dans cette partie, quelques questions portent sur les caractéristiques de votre entreprise (taille, sous-secteur, etc.) ainsi que sur le rôle que vous y occupez.*
A1	**Vraag/Question**	**Welke functie neemt u op in uw onderneming?**	**Quelle fonction occupez-vous au sein de votre entreprise?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Directie/management ☐ HR-manager ☐ Ploegleider/teamverantwoordelijke ☐ Andere: …	[Une seule réponse] ☐ Direction/gestion ☐ Responsable/agent RH ☐ Chef d'équipe/responsable d'équipe ☐ Autre : …
A2	**Vraag/Question**	**In welke regio's is uw onderneming gevestigd?**	**Dans quelle(s) région(s) votre entreprise est-elle implantée ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Vlaanderen ☐ Wallonië ☐ Hauts de France	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Flandre ☐ Wallonie ☐ Hauts de France
A3	**Vraag/Question**	**In welke subsector(en) is uw onderneming actief?**	**Dans quel(s) sous-secteur(s) votre entreprise est-elle active ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Garenproductie (of spinnerij) ☐ Weven ☐ Breien ☐ Tuften ☐ Vlechten ☐ Vliesstoffenproductie ☐ Veredeling (bv. verven, appreteren, afwerken) ☐ Kant ☐ Borduurwerk ☐ Andere : ..	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Production de fil ☐ Tissage ☐ Tricotage ☐ Touffetage (tuft) ☐ Tressage ☐ Non tissé ☐ Ennoblissement (teinture, …) ☐ Dentelle ☐ Broderie ☐ Autres : …
A4	**Vraag/Question**	**Hoeveel werknemers telt uw onderneming?**	**Combien de travailleurs/salariés compte votre entreprise ?**

	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ 1-9 ☐ 10-49 ☐ 50-249 ☐ 250-500 ☐ 500+	[Une seule réponse] ☐ 1-9 ☐ 10-49 ☐ 50-249 ☐ 250-500 ☐ +500
A5	**Vraag/Question**	**Hoeveel voltijdsequivalenten (VTE's) aan productie-operatoren en -techniekers zijn in uw onderneming actief?** *Optionele vraag voor teamleiders*	**Combien d'ETP (équivalents temps pleins) sont consacrés aux opérateurs et techniciens en production textile dans votre entreprise ?** *Question optionnelle pour les chefs d'équipe*
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Minder dan 5 VTE ☐ Tussen 5 en 20 VTE ☐ Tussen 21 en 50 VTE ☐ Tussen 51 en 100 VTE ☐ Meer dan 100 VTE ☐ Ik weet dit aantal niet	[Une seule réponse] ☐ Moins de 5 ETP ☐ Entre 5 et 20 ETP ☐ Entre 21 et 50 ETP ☐ Entre 51 et 100 ETP ☐ Plus de 100 ETP ☐ Je ne connais pas ce chiffre
A6	**Vraag/Question**	**Hoe zou u het innovatieniveau van uw onderneming omschrijven?**	**Comment décririez-vous le niveau d'innovation de votre entreprise ?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Weinig innovatieve technieken (traditionele technieken) ☐ Gemiddeld (gedeeltelijke automatisering) ☐ Geavanceerd (sterk geautomatiseerde productie) ☐ Innovatieleider (nieuwe technologieën/R&D) ☐ Combinatie : [licht toe]	[Une seule réponse] ☐ Peu d'innovation (techniques traditionnelles) ☐ Moyen (automatisation partielle) ☐ Avancé (production hautement automatisée) ☐ Leader en innovation (nouvelles technologies/R&D) ☐ Combinaison : [préciser]
		B. Competentienoden	**B. Besoins en compétences**
		Dit deel focust op uw huidige en toekomstige behoeften op het vlak van vaardigheden voor de doelgroep.	*Cette partie se concentre sur vos besoins actuels et futurs en matière de compétences pour le groupe cible.*
B1 (a)	**Vraag/Question**	**Welke tekorten stelt u vast bij uw textiel productie-operatoren/techniekers in de volgende competenties?**	**Quels manquements importants constatez-vous dans les compétences suivantes chez vos opérateurs / techniciens en production textile ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] [Plusieurs réponses possibles]	

☐ Basisgeletterdheid (lezen, schrijven, rekenen, ...)	☐ Compétences de base en alphabétisation (lecture, écriture, calcul ...)
☐ Digitale basisvaardigheden (e-mail, smartphone, app's, ...)	☐ Compétences informatiques de base (envoyer des e-mails, utiliser un smartphone, utiliser des applications, ...)
☐ Basisvaardigheden op het gebied van textiel (processen, materialen, kwaliteit)	☐ Compétences de base en textile (procédés, matières, qualité)
☐ Gebruik en afstelling van geautomatiseerde machines	☐ Utilisation et réglage de machines automatisées
☐ Complexer onderhoud (mechanisch + elektronisch + digitaal)	☐ Maintenance plus complexe (mécanique + électronique + numérique)
☐ Beheer van duurzamere processen (waterbesparing, energie, chemicaliën...)	☐ Compétences liées à la transition durable (procédés responsables, gestion des déchets...)
☐ Gebruik van innovatieve of gerecycleerde materialen/ vezels	☐ Utilisation de matériaux / fibres innovants ou recyclés
☐ Analyse van productiegegevens (indicatoren, rapportage)	☐ Analyse de données de production (indicateurs, reporting)
☐ Digitale vaardigheden (gebruik van IT-tools, software, applicaties, ...)	☐ Compétences digitales (utilisation des logiciels, applications, ...)
☐ Pedagogische vaardigheden (overdracht van knowhow, begeleiding)	☐ Compétences pédagogiques (transmission de savoir-faire, tutorat)
☐ Relationele vaardigheden (communicatie, teammanagement)	☐ Compétences relationnelles (communication, gestion d'équipe, travail en équipe)

		☐ Taalvaardigheden (= beheersing van het Nederlands of het Frans)	☐ Compétences linguistiques (maîtrise du néerlandais ou du français)
		☐ Andere belangrijke tekorten (licht toe):	☐ Autres manquements importants (préciser):
B1 (b)	**Vraag/Question**	**U selecteerde in de vorige vraag een aantal competenties. Bij welke daarvan merkt u de grootste tekorten bij textielproductie-operatoren en textieltechniekers? Selecteer maximaal twee.**	**Dans la question précédente, vous avez sélectionné plusieurs compétences. Parmi celles-ci, lesquelles vous semblent présenter les plus grandes lacunes chez les opérateurs de production textile et les techniciens textiles ? Sélectionnez au maximum deux réponses.**
	Antwoord/Réponse	[Max 2 antwoorden] >> zelfde antwoordopties als in B1A >> logica toegevoegd in survey dat competenties getoond worden die aangeduid zijn in door respondent in B1A	
B2 (a)	**Vraag/Question**	**Verwacht u dat bepaalde technische kennis/technieken/competenties door evoluties achterhaald zullen raken en daardoor zullen verdwijnen binnen uw onderneming (ongeacht de uitdagingen die aan opleidingen zijn verbonden)?**	**Constatez-vous que certaines connaissances techniques ou compétences deviennent progressivement obsolètes en raison des évolutions du secteur, et sont dès lors amenées à disparaître au sein de votre entreprise (indépendamment des enjeux de formation) ?**
	Antwoord/Réponse	☐ Ja ☐ Nee ☐ Ik weet het niet	☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas
B2 (b)	**Vraag/Question**	**Zo ja, welke kennis/technieken/competenties?**	**Si oui, quelles connaissances/techniques/compétences ?**
	Antwoord/Réponse	[Open antwoord]	[Réponse ouverte]
B3 (a)	**Vraag/Question**	**Verwacht u dat bepaalde technische kennis/technieken/competenties binnen uw onderneming verloren zullen gaan door een tekort aan geschoolde**	**Craignez-vous que certaines connaissances, techniques ou compétences se perdent au sein de votre entreprise en raison d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée**

		werknemers of een ontoereikend beschikbaar opleidingsaanbod?	**ou d'une offre de formation insuffisante ?**
	Antwoord/Réponse	☐ Ja ☐ Nee ☐ Ik weet het niet	☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas
B3 (b)	**Vraag/Question**	**Wat is de reden hiervoor ?**	**Quelle en est la raison?**
	Antwoord/Réponse	☐ [Open antwoord]	☐ [Réponse ouverte]
B4	**Vraag/Question**	**Verwacht u bepaalde nieuwe technische kennis/technieken binnen uw onderneming binnen nu en de komende 5 jaar?**	**Prévoyez-vous l'apparition de nouvelles connaissances ou techniques au sein de votre entreprise d'ici les cinq prochaines années ?**
	Antwoord/Réponse	☐ Ja ☐ Nee ☐ Ik weet het niet	☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas
B5	**Vraag/Question**	**Zo ja, welke kennis/technieken?**	**Si oui, quelles connaissances/techniques ?**
	Antwoord/Réponse	[Open vraag]	[Réponse ouverte]
		C. OPLEIDINGSNODEN	**C. BESOINS EN FORMATIONS**
		Dit deel focust op de huidige opleidingspraktijken binnen uw onderneming.	*Cette partie se concentre sur les pratiques actuelles de formation au sein de votre entreprise.*
		HUIDIGE SITUATIE	**SITUATION ACTUELLE**
C1	**Vraag/Question**	**Welke groepen textiel productie-operatoren/techniekers volgen momenteel opleidingen in uw onderneming? (Of zouden deze opleidingen kunnen volgen)**	**Quels groupes d'opérateurs/techniciens en production textile suivent actuellement des formations dans votre entreprise ? (ou pourraient en suivre…)**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Nieuwe medewerkers (tijdens de introductie/integratie) ☐ Ervaren productie-operatoren/techniekers ☐ Senior productie-operatoren/techniekers	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Nouveaux entrants (pendant l'accueil / l'intégration) ☐ Opérateurs/techniciens expérimentés ☐ Opérateurs/techniciens séniors ☐ Aléatoirement selon les besoins

		☐ Willekeurig, afhankelijk van de behoefte	
C2	**Vraag/Question**	**Wanneer worden de opleidingen meestal georganiseerd?**	**À quels moments les formations sont-elles principalement organisées ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Bij de indiensttreding van nieuwe werknemers (introductietraining / onboarding) ☐ Bij een verandering van machine of proces ☐ Bij problemen of incidenten (’correctieve’ training) ☐ Volgens een jaarlijks opleidingsplan ☐ Afhankelijk van de behoeften op dat moment ☐ Andere: …	[Plusieurs réponses possibles] ☐ À l’arrivée des nouveaux travailleurs/salariés (formation d’entrée / onboarding) ☐ Lors d’un changement de machine ou de procédé ☐ Lors de problèmes ou incidents (formation « corrective ») ☐ De manière planifiée dans un plan de formation annuel ☐ En fonction des besoins du moment ☐ Autre : …
C3	**Vraag/Question**	**Waar en hoe worden textielkennis en -vaardigheden in uw onderneming aangeleerd?**	**Où et comment les connaissances et compétences textiles sont-elles transmises au sein de votre entreprise ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Op de werkvloer via een collega ☐ Op de werkvloer via zelfstudie (vb leerplatform, handleiding, …) ☐ Op de werkvloer via een externe instructeur/organisatie ☐ Bij een externe organisatie via een externe instructeur/lesgever (opleidingscentrum, school, fabrikant,…) ☐ Andere:…	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Sur le lieu de travail, via un collègue ☐ Sur le lieu de travail, en autoformation (p. ex. plateforme d’apprentissage, manuel, …) ☐ Sur le lieu de travail, via un formateur/une organisation externe ☐ Auprès d’un organisme externe, via un formateur/enseignant externe (centre de formation, école, fabricant, …) ☐ Autre : …
C4	**Vraag/Question**	**Hoe formeel is het opleidingsaanbod binnen uw organisatie georganiseerd?** **Duid aan wat van toepassing is.**	**Dans quelle mesure l'offre de formation au sein de votre organisation est-elle structurée de manière formelle ?** **Cochez la/les case(s) correspondante(s).**

	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden] ☐ Aanwezigheid van opleidingsbeschrijvingen (inhoud, duur...) ☐ Aanwezigheid van schriftelijk of digitaal materiaal (draaiboek voor docent, cursusmateriaal, handboek,...) ☐ Systematische monitoring of evaluatie van de opgedane kennis (met of zonder certificaat) ☐ Opname van de opleiding in een jaarlijks opleidingsplan ☐ Geen formalisering ☐ Ik weet het niet ☐ Andere:	[Plusieurs réponses] ☐ Existence de descriptions de parcours de formation (contenus, durée...) ☐ Présence de supports écrits ou numériques (guide de l'enseignant, supports de cours, manuels,...) ☐ Suivi ou évaluation systématique des acquis de formation (avec ou sans certification) ☐ Existence d'un plan de formation annuel par salarié/travailleur ☐ Aucune formalisation ☐ Je ne sais pas ☐ Autre: ...
C5 (a)	**Vraag/Question**	**Werkt uw onderneming samen met externe organisaties in het kader van opleiding?**	**Votre entreprise collabore-t-elle avec des organismes externes dans le cadre de la formation ?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Ja ☐ Nee	[Une seule réponse] ☐ Oui ☐ Non
C5 (b)	**Vraag/Question**	**[Indien 5a optie a/« ja » is aangevinkt]** **Zo ja, met wie werkt u samen?**	**[Si l'option a de la rubrique 5a « oui » est cochée]** **Si oui, avec qui travaillez-vous ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Leveranciers van machines/apparatuur ☐ Sectorale of gespecialiseerde opleidingscentra (Cobot, Cefret, Informa..) ☐ VDAB ☐ Syntra/CVO ☐ Hoger onderwijs (universiteiten, hogescholen) ☐ Scholen of onderwijsinstellingen secundair onderwijs ☐ Andere private opleidingsorganisaties/consultants ☐ Andere: ...	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Fournisseurs de machines / d'équipements ☐ Centres de formation sectoriels ou spécialisés (Cobot, Cefret, Informa,...) ☐ Services publics de l'emploi et de la formation (FOREM/ACTIRIS/VDAB) ☐ Organismes publics de formation (IFAPME, ...) ☐ Ecole d'enseignement supérieur et universités ☐ Écoles secondaires ☐ Autres organismes privés de formation/consultants ☐ Autres : ...

C6 (a)	Vraag/Question	**In hoeverre dekt uw huidige opleidingsaanbod volgens u de competentienoden van uw textiel productie-operatoren/techniekers?**	**Selon vous, dans quelle mesure votre offre de formation actuelle permet-elle de couvrir les besoins en compétences de vos opérateurs / techniciens en production textile ?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Het dekt de behoeften zeer goed ☐ Het dekt de behoeften over het algemeen goed, met slechts enkele tekortkomingen ☐ Het dekt de behoeften gedeeltelijk ☐ Het dekt de behoeften slecht ☐ Het dekt de behoeften helemaal niet	[Une seule réponse] ☐ Elle couvre très bien les besoins ☐ Elle couvre globalement les besoins, avec quelques manques ☐ Elle couvre partiellement les besoins ☐ Elle couvre mal les besoins ☐ Elle ne couvre pas du tout les besoins
C6 (b)	**Vraag/Question**	**[indien C9 = aangeduid vanaf gedeeltelijk tot helemaal niet]** **Waarom dekt het de behoeften slechts gedeeltelijk of onvoldoende?**	**[si C9 = indiqué de « partiellement » à « pas du tout »]** **Pourquoi ne répond-elle que partiellement ou insuffisamment aux besoins ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ De timing van de opleidingen ☐ De kwaliteit van de opleidingen ☐ De kostprijs om opleiding aan te bieden of te organiseren is te hoog ☐ Andere: …	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Le calendrier de formation ☐ La qualité de formation ☐ Le coût lié à la mise en place ou à l'organisation d'une formation est trop élevé ☐ Autre : …
		TOEKOMSTIGE SITUATIE	**SITUATION FUTURE**
C7	**Vraag/Question**	**Welke soort opleidingen lijken u het meest geschikt voor een textiel operator/technicus?**	**Quel type de formations vous semble le plus adapté pour les opérateurs/techniciens textile ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] [Plusieurs réponses possibles]	
		☐ Op de werkvloer via een collega	☐ Sur le lieu de travail, via un collègue
		☐ Op de werkvloer via zelfstudie (vb leerplatform, handleiding, …)	☐ Sur le lieu de travail, en autoformation (p. ex. plateforme d'apprentissage, manuel, …)

		☐ Op de werkvloer via een externe instructeur/organisatie	☐ Sur le lieu de travail, via un formateur/une organisation externe
		☐ Bij een externe organisatie via een externe instructeur/lesgever (opleidingscentrum, school, fabrikant,...)	☐ Auprès d'un organisme externe, via un formateur/enseignant externe (centre de formation, école, fabricant, ...)
		☐ Andere: ...	☐ Autre : ...
C8	**Vraag/Question**	**Op welke opleidingsvormen wil uw onderneming in de toekomst sterker inzetten?**	**Sur quels types de formation votre entreprise souhaite-t-elle miser davantage à l'avenir ?**
	Antwoord/Réponse	[Maximaal 3 antwoorden] ☐ Op de werkvloer via een collega ☐ Op de werkvloer via zelfstudie (vb leerplatform, handleiding, ...) ☐ Op de werkvloer via een externe instructeur/organisatie ☐ Bij een externe organisatie via een externe instructeur/lesgever (opleidingscentrum, school, fabrikant,...) ☐ Andere:...	[3 réponses maximum] ☐ Sur le lieu de travail, via un collègue ☐ Sur le lieu de travail, en autoformation (p. ex. plateforme d'apprentissage, manuel, ...) ☐ Sur le lieu de travail, via un formateur/une organisation externe ☐ Auprès d'un organisme externe, via un formateur/enseignant externe (centre de formation, école, fabricant, ...) ☐ Autre: ...
C9	**Vraag/Question**	**Voor welke soorten opleidingen is er volgens u het meest urgent een groter aanbod nodig?**	**Selon vous, quels types de formations faudrait-il proposer de toute urgence en plus grand nombre ?**
	Antwoord/Réponse	[Maximaal 3 antwoorden] ☐ Basisgeletterdheid (lezen, schrijven, rekenen, ...) ☐ Opleidingen digitale basisvaardigheden (e-mail, smartphone, app's, ...) ☐ Basisvaardigheden op het gebied van textiel (processen, materialen, kwaliteit) ☐ Gebruik en afstelling van geautomatiseerde machines ☐ Complexer onderhoud (mechanisch + elektronisch + digitaal)	[Maximum 3 réponses] ☐ Alphabétisation de base (lecture, écriture, calcul) ☐ Informatique de base (envoyer des e-mails, utiliser des applications, ...) ☐ Formations de base dans le domaine du textile (procédés, matériaux, qualité) ☐ Utilisation et au réglage de machines automatisées ☐ Maintenance plus complexe (mécanique + électronique + numérique)

		☐ Beheer van duurzamere processen (waterbesparing, energie, chemicaliën...) ☐ Gebruik van innovatieve of gerecycleerde materialen / vezels ☐ Analyse van productiegegevens (indicatoren, rapportage) ☐ Digitale vaardigheden (gebruik van IT-tools, software, applicaties, ...) ☐ Pedagogische vaardigheden (overdracht van knowhow, begeleiding) ☐ Relationele vaardigheden (communicatie, teammanagement) ☐ Taalopleidingen (= beheersing van het Nederlands of het Frans) ☐ Andere (licht toe) : ...	☐ Gestion de processus plus durables (économie d'eau, énergie, produits chimiques...) ☐ Utilisation de matériaux / fibres innovants ou recyclés ☐ Analyse des données de production (indicateurs, reporting) ☐ Compétences digitales (utilisation d'outils informatiques, de logiciels, d'applications, ...) ☐ Compétences pédagogiques (transmission du savoir-faire, accompagnement) ☐ Compétences relationnelles (communication, gestion d'équipe) ☐ Formations linguistiques (= maîtrise du français ou du néerlandais) ☐ Autres (précisez) : ...
C10	**Vraag/Question**	**Welk opleidingsformat lijkt u het meest geschikt voor opleiding van uw textiel productie-operators/techniekers?**	**Quel type de formation vous semble le plus adapté à la formation de vos opérateurs/techniciens en production textile ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Zeer korte modules (enkele uren tot 1 dag) ☐ Korte opleidingen (2 tot 5 dagen) ☐ Langere opleidingstrajecten (meerdere weken) ☐ Lange opleidingstrajecten die leiden tot een diploma ☐ Overige: ...	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Modules très courts (quelques heures à 1 jour) ☐ Formations courtes (2 à 5 jours) ☐ Parcours de formation plus longs (plusieurs semaines) ☐ Parcours longs et qualifiants avec certification à la clé ☐ Autres : ...
C11	**Vraag/Question**	**Welke vorm van ondersteuning heeft uw onderneming het meest nodig bij het organiseren van opleidingen voor uw textiel productie-operators/techniekers?**	**De quel type de soutien votre entreprise a-t-elle le plus besoin pour organiser des formations pour les opérateurs et techniciens en production textile ?**
	Antwoord/Réponse	[Maximum 3 antwoorden]	[Maximum 3 réponses]

		☐ Direct inzetbare, kant-en-klare opleidingen op de werkplek ☐ Ondersteuning bij het ontwikkelen van interne opleidingen ☐ Ondersteuning bij informele leervormen en kennisuitwisseling tussen collega's op de werkplek ☐ Ondersteuning bij doorverwijzing naar externe opleidingen (op locatie) ☐ Financiële steun voor externe opleidingen van operatoren/techniekers ☐ Andere: [...]	☐ Des formations clés en main, directement utilisables sur le lieu de travail ☐ Un appui pour développer des formations en interne ☐ Un appui pour soutenir les formes d'apprentissage informelles et le partage des connaissances entre collègues sur le lieu de travail ☐ Un appui pour trouver et mettre en place des formations externes ☐ Un soutien financier pour accéder à des formations externes ☐ Autre : [...]
		D. HEFBOMEN VOOR SAMENWERKING ROND COMPETENTIES EN OPLEIDING	**D. LEVIERS DE COLLABORATION POUR ANTICIPER ET RÉPONDRE AUX BESOINS EN COMPÉTENCES ET EN FORMATION**
		Dit laatste deel peilt naar uw interesse in mogelijke vormen van samenwerking rond kennisbehoud en opleiding in de textielsector.	*Cette dernière partie vise à évaluer votre intérêt pour différentes formes de collaboration autour de la préservation des connaissances et de la formation dans le secteur textile.*
D1	**Vraag/Question**	**Zou u bereid zijn mee te werken aan initiatieven om de expertise in de textielsector vast te leggen/te behouden / door te geven (bijv. opleidingsmodules, het delen van infrastructuur, het inzetten van gepensioneerde medewerkers)?**	**Seriez-vous prêt à participer à des actions de captation/ préservation / transmission de ces savoir-faire (ex. modules de formation, partage d'infrastructure, mise à disposition de travailleurs/ salariés séniors, ...) ?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Ja, zeker ☐ Ja, onder bepaalde voorwaarden ☐ Nee, op dit moment niet	[Une seule réponse] ☐ Oui, certainement ☐ Oui, sous certaines conditions ☐ Non, pas pour le moment
D2 (a)	**Vraag/Question**	**In het project TexChange bouwen we aan een netwerk van bedrijven, opleidingsinstellingen en**	**Dans le cadre du projet TexChange, nous développons un réseau d'entreprises, d'organismes de formation et**

		andere actoren om textielkennis en -vaardigheden in de regio te behouden. Interesseert het u deel uit te maken van zo'n netwerk?	**d'autres acteurs afin de préserver les connaissances et compétences textiles dans la région. Souhaitez-vous faire partie d'un tel réseau ?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Ja, zeker ☐ Misschien, ik krijg graag meer informatie ☐ Nee	[Une seule réponse] ☐ Oui, certainement ☐ Peut-être, je souhaiterais recevoir plus d'informations ☐ Non
D2 (b)	**Vraag/Question**	**Wat zou voor u de belangrijkste meerwaarde van een dergelijk netwerk zijn?**	**Quelle serait pour vous la principale valeur ajoutée d'un tel réseau ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Geschikte opleidingen vinden ☐ Goede praktijken delen (organisatie, interne opleidingen...) ☐ Toegang hebben tot faciliteiten / apparatuur voor opleidingen ☐ Beter anticiperen op veranderingen in vaardigheden ☐ Nieuwe werknemers naar de sector aantrekken ☐ Andere [Licht toe]: ...	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Identifier des formations adaptées ☐ Partager des bonnes pratiques (organisation, formation interne...) ☐ Avoir accès à des infrastructures / machines pour la formation ☐ Mieux anticiper les évolutions de compétences ☐ Attirer de nouveaux travailleurs/salariés vers le secteur ☐ Autre : ...
D3(a)	**Vraag/Question**	**Wil je als textielonderneming graag meewerken aan het netwerk door textielinfrastructuur ter beschikking te stellen voor het opleiden van:**	**Souhaitez-vous, en tant qu'entreprise textile, contribuer au réseau en mettant une infrastructure textile à disposition pour la formation de :**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Werkzoekenden ☐ Lesgevers (scholen, opleidingscentra) ☐ Werknemers uit andere textielondernemingen ☐ Geen interesse	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Demandeurs d'emploi ☐ Formateurs (écoles, centres de formation) ☐ Travailleurs d'autres entreprises textiles ☐ Aucun intérêt
D3(b)	**Vraag/Question**	**Wil je als textielonderneming graag meewerken aan het netwerk door een werknemer als instructeur vrij te stellen voor het geven van opleidingen aan:**	**Souhaitez-vous, en tant qu'entreprise textile, contribuer au réseau en mettant un travailleur à disposition comme instructeur pour dispenser des formations à :**

	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Werkzoekenden ☐ Lesgevers (scholen, opleidingscentra) ☐ Werknemers uit andere textielondernemingen ☐ Geen interesse	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Demandeurs d'emploi ☐ Formateurs (écoles, centres de formation) ☐ Travailleurs d'autres entreprises textiles ☐ Aucun intérêt
D4(a)	**Vraag/Question**	**Is er naar uw mening nood aan een textiel opleidingscentrum?**	**Pensez-vous qu'il soit nécessaire de créer un centre de formation dans le secteur textile ?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Ja ☐ Nee ☐ Misschien, hangt af van het aanbod	[Une seule réponse] ☐ Oui ☐ Non ☐ Peut-être, cela dépend de l'offre
D4(b)	**Vraag/Question**	**[Indien D4a = optie nee]** **Kan u kort toelichten waarom niet?**	**[Si D4 a = option « non »]** **Pourriez-vous expliquer brièvement pourquoi pas ?**
	Antwoord/Réponse	[Open antwoord]	[Réponse ouverte]
		Vervolg van het onderzoek	**Suite du projet**
E1	**Vraag/Question**	**Zou u het goed vinden als we in het kader van het TexChange-project nogmaals contact met u opnemen om uw competentie- en opleidingsnoden in kaart te brengen in een diepte-interview?**	**Accepteriez-vous que nous vous recontactions dans le cadre du projet TexChange afin d'évaluer vos besoins en matière de compétences et de formation lors d'un entretien approfondi ?**
	Antwoord/Réponse	☐ Ja, u mag mij contacteren ☐ Nee, ik wens liever niet deel te nemen aan de diepte-interviews	☐ Oui, je suis d'accord pour être recontacté ☐ Non, je ne souhaite pas être recontacté
E2	**Vraag/Question**	**[Indien E1 = ja]** **Zo ja, geef dan uw contactgegevens op: naam, functie, e-mailadres en/of telefoonnummer.**	**[Si E1 = oui]** **Si oui, merci d'indiquer vos coordonnées : nom, fonction, adresse e-mail et/ou numéro de téléphone.**
	Antwoord/Réponse	[Open antwoord]	[Réponse ouverte]

A.3 Guide d'entretien pour les entretiens approfondis

Introduction (5 min)

- **Présentation**
- **Explication de l'objectif de l'étude et de l'entretien :** Dans cet entretien, nous souhaitons approfondir vos réponses au questionnaire et mieux comprendre les besoins en compétences et en formation au sein de votre entreprise, en particulier pour les opérateurs textiles et les techniciens. Nous souhaitons également déterminer le rôle que TexChange peut jouer à cet égard.

[Contexte pour l'enquêteur]

L'objectif de l'entretien est double :

- D'une part, nous souhaitons, grâce à cet entretien, approfondir notre compréhension des réponses au questionnaire et les analyser de manière plus ciblée en comprenant mieux les raisons, les causes et les motivations sous-jacentes.
- D'autre part, nous souhaitons, à travers cet entretien, aborder un certain nombre de sujets et poser des questions qui n'ont pas été abordés dans l'enquête.

Portée de l'étude : besoins en compétences et pratiques de formation dans le secteur textile, profils spécifiques des opérateurs et techniciens textiles.

- **Informations pratiques** :
  - L'entretien dure environ **1 heure.**
  - **Enregistrement** : l'entretien peut-il être enregistré à des fins d'analyse ? L'enregistrement sera utilisé uniquement en interne.

Thèmes de l'entretien

Présentation (5-10 min)

- Pouvez-vous vous présenter brièvement ? (Nom + fonction au sein de l'entreprise)

Questions 1 à 6 de l'enquête : consulter les informations sur l'entreprise dans l'enquête > interroger le répondant en cas d'ambiguïté.

[Insérer les réponses du répondant]

- Quelles sont les activités principales de votre entreprise aujourd'hui ?
- Comment voyez-vous ces activités principales évoluer au sein de votre entreprise à l'avenir ?
  Évaluer :
  - Maintien des activités principales, diversification accrue OU plutôt axé sur le maintien de l'entreprise actuelle ou plutôt axé sur la croissance ?
    - Si orientation vers la croissance : extension des activités actuelles et/ou fusions-acquisitions ?
- Comment décririez-vous l'impact de la poursuite de l'automatisation/de la numérisation sur votre entreprise ?

- Par exemple, moins de profils techniques nécessaires, moins de personnel mais plus qualifié avec des compétences informatiques, ...

Stratégies de recrutement (5-10 min)

- Rencontrez-vous des difficultés à recruter ces profils aujourd'hui ? Si oui, lesquelles ?

Besoins en compétences (10 min)

Questions d'enquête 7 – 8 besoins en compétences – Question 8 : sélection de deux besoins en compétences maximum.

[Insérer les réponses du répondant]

Dans l'enquête, vous avez indiqué les besoins en compétences pour lesquels vous constatez les plus grandes pénuries [Citez les 2 besoins en compétences choisis, concentrez les questions ci-dessous sur ces 2 besoins en compétences].

- Selon vous, quelle est l'approche la plus appropriée pour répondre à ces besoins en compétences chez les collaborateurs actuels aujourd'hui ?
    - Que faudrait-il en outre pour renforcer ces compétences à plus long terme, par exemple lors de l'arrivée de nouveaux collaborateurs ou en cas d'évolution des fonctions ?
- Ces besoins en compétences varient-ils en fonction du niveau d'expérience des collaborateurs, par exemple entre les débutants, les collaborateurs expérimentés et les cadres supérieurs ? [Vous pouvez présenter la liste des besoins en compétences si nécessaire]

Consolidation des connaissances (5-10 min)

Questions 11 et 12 de l'enquête : connaissances, techniques et compétences qui vont se perdre.

[Insérer les réponses des participants]

Dans l'enquête, nous vous avons demandé quelles connaissances/techniques/compétences risquaient de disparaître en raison d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou d'une offre de formation insuffisante. [Expliquer les réponses du répondant]

- Quelles actions/initiatives peuvent être entreprises dans ce domaine ?
    - Quelles mesures prenez-vous vous-même au sein de votre entreprise ?
        - Êtes-vous disposé à les partager/les mettre à disposition à des fins de formation ?
    - Quelles mesures pourraient contribuer à mieux préserver ces connaissances/techniques/compétences ?
    - Seriez-vous disposé à ouvrir votre entreprise afin d'acquérir certaines techniques ?

Questions d'enquête 13 – 14 nouvelles connaissances/techniques

[Insérer les réponses du répondant]

Dans l'enquête, nous vous avons demandé quelles nouvelles connaissances/techniques/compétences techniques vous prévoyez au sein de votre entreprise d'ici les 5 prochaines années. [Expliquer brièvement les réponses du répondant]

- Comment vous assurez-vous que vos opérateurs/techniciens textiles maîtriseront ces nouvelles connaissances et techniques ?

Besoins en formation (2010)

Questions 21 – 22 de l'enquête : adéquation de l'offre de formation par rapport aux besoins en compétences

Si le répondant a répondu « partiellement, mal ou pas du tout ».

[Insérer la réponse à la question 22]

Dans l'enquête, vous avez indiqué que l'offre de formation actuelle ne couvre que partiellement, mal ou pas du tout les besoins en compétences de vos opérateurs et techniciens textiles. Vous avez invoqué les raisons suivantes [compléter].

- Pouvez-vous préciser ces raisons ?
- Quels sont les principaux obstacles ou difficultés que vous rencontrez pour répondre aux besoins de formation au sein de votre entreprise ?
- Comment la poursuite de l'automatisation/robotisation influence-t-elle les besoins en formation de vos collaborateurs ?

Question d'enquête 25 types de formations : Suite aux questions C8 et C9. Le répondant a indiqué (au maximum) 3 réponses.

[Insérer les réponses du répondant]

Dans l'enquête, vous avez indiqué les types de formations pour lesquels, selon vous, il est le plus urgent d'élargir l'offre. [Citer les réponses du répondant]

- Quels types de modes d'apprentissage préférez-vous pour les opérateurs/techniciens du textile (modes d'apprentissage physiques, numériques, ou les deux pour ces formations) ?
    - *Exemples :*
        - *formations en présentiel : sur le lieu de travail avec un collègue, sur le lieu de travail avec un formateur externe, formation en classe...*
        - *formations numériques : suivre un cours ou une formation en ligne, un webinaire spécifique, apprendre à l'aide de supports vidéo, de vidéos d'instructions...*
    - Quelles en sont les raisons ?

Question 24 de l'enquête : formes de formation. Le répondant a coché (au maximum) 3 options.

[Insérer les réponses des répondants]

Dans l'enquête, vous avez indiqué les formes de formation que votre entreprise souhaite privilégier à l'avenir. [Citer les réponses]

- Pouvez-vous expliquer votre choix ? Pourquoi ce choix ?

Question 27 du sondage : types de soutien. Le répondant a coché (au maximum) 3 options.

[Insérer les réponses du répondant]

- Comment envisagez-vous concrètement ce soutien ?

Coopération avec TexChange et ouverture de l'infrastructure (5 min)

Question 28 du sondage : votre participation aux initiatives

[Insérer la réponse du répondant]

- Dans quels domaines envisageriez-vous de coopérer ?
    - À quelles conditions ? Quels obstacles envisagez-vous ?

Questions 29 à 32 du sondage : valeur ajoutée d'un réseau

[Insérer la réponse du répondant aux questions 30, 31 et 32]

- Seriez-vous également disposé à ouvrir vos infrastructures à des formations et au partage de connaissances en dehors de votre propre entreprise ? À quelles conditions ?
    - Par exemple : en dehors des heures de travail/de production, uniquement pour certains groupes cibles : demandeurs d'emploi, formateurs (c'est-à-dire formateurs de centres de formation, enseignants et professeurs), salariés, apprentis et étudiants, moyennant une rémunération financièrement intéressante, ...
    - Si non, pourquoi ? Pourquoi ne voyez-vous pas ou peu de valeur ajoutée dans un réseau ?
    - Quelles difficultés/obstacles potentiels voyez-vous dans un réseau et/ou le partage d'infrastructures ?

Conclusion et prochaines étapes (« 5 min)

- Selon vous, quel est le principal défi en matière de compétences ou de formation pour le secteur dans les années à venir ?
- Si TexChange devait développer une initiative en priorité, quelle serait celle qui ferait le plus de différence pour votre entreprise ?
- Y a-t-il des points que vous souhaitez ajouter à cette discussion ?

idea consult
moving society

IDEA Consult
Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

T +32 (0)2 282 17 10
info@ideaconsult.be
www.ideaconsult.be

IDEA Consult is lid van de IDEA Group

Etude réalisée à la demande des partenaires du projet Interreg TexChange

Interreg

Cofinancé par
l'Union Européenne
Medegefinancierd door
de Europese Unie

France – Wallonie – Vlaanderen

TexChange

Avec la collaboration

POM West-Vlaanderen

cobot TEXTIEL & OPLEIDING

CENTEXBEL

FTILAB+ HOGENT

cefret TEXTILE & FORMATION