BUU 95 /01 497

*Université des Sciences et Technologies de Lille*
**Institut d'Administration des Entreprises de Lille**

*Thèse présentée et soutenue publiquement*
*en vue de l'obtention du titre de Docteur es Sciences de Gestion*

# *Représentations managériales et processus stratégique*
# *Cas de la filière industrielle lin dans le Nord de la France*

UNIVERSITÉ DES SC. ET TECHN. BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE LILLE 1

***Saïd YAMI***

| | | |
|---|---|---|
| ***Jury :*** | Président | **Monsieur Alain DESREUMAUX**<br>Professeur IAE Lille |
| | Directeur de thèse | **Monsieur Jean-Pierre DEBOURSE**<br>Professeur IAE Lille |
| | Rapporteurs | **Monsieur Roland CALORI**<br>Professeur EM Lyon |
| | | **Monsieur Ababacar M'BENGUE**<br>Professeur Université de Reims |
| | Suffragant | **Monsieur Jean-Pierre NIOCHE**<br>Professeur HEC Jouy-en-Josas |

***2 Février 1999***

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Je dédie cette thèse à mes parents et à toute ma famille,
en leur exprimant toute ma reconnaissance

# Remerciements

C'est avec un plaisir et une émotion non dissimulés que je profite de cet espace de liberté pour exprimer, d'une part, mon bonheur d'avoir donné à cette thèse son format actuel, d'autre part, mes sincères remerciements à tous ceux qui ont, de près ou de loin, participé à cet ouvrage.

Je remercie M. Jean-Pierre DEBOURSE qui m'a ouvert les portes du monde de la recherche en acceptant d'être mon directeur de thèse, grâce à ses recommandations et la confiance, qu'il m'a accordée tout au long de ce travail de recherche.

Je remercie mes rapporteurs : M. Roland CALORI pour les échanges et les encouragements qu'il m'a accordés ainsi que M. Ababacar MBENGUE, pour sa spontanéité et son intérêt pour mon sujet de recherche.

Je remercie M. Alain DESREUMAUX, pour ses remarques pertinentes et la disponibilité, dont il m'a fait part, dans les moments de doute conceptuel et d'avoir accepté d'être membre du jury.

Je remercie M. Jean-Pierre NIOCHE pour avoir accepté d'être membre du jury.

J'exprime mes sincères remerciements à tous les dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France, pour m'avoir permis de disposer d'un matériau si riche et si humain, en m'accordant leur temps si précieux. Je remercie également mes interlocuteurs des organismes représentatifs et instances de pilotage qui m'ont aidé à recueillir les données secondaires.

Sans citer nommément les membres, je remercie du fond du cœur mon entourage familial et amical, sans lequel, il aurait été impossible d'arriver au bout de ce travail. Je les remercie pour avoir supporté mes sautes d'humeur et mes éternels exposés rébarbatifs sur mon sujet de thèse (entre autres...) et pour m'avoir aidé jusqu'au bout. J'adresse un merci particulier à Jean-Claude LIQUET pour son amitié et son soutien méthodologique, ainsi que Christelle LEVITRE qui partage ma vie et les déboires y compris.

P.S : je remercie mon matériel informatique pour sa résistance et surtout pour m'avoir permis de sortir la thèse sans « planter ».

# Représentations managériales et processus stratégique
# Cas de la filière industrielle lin dans le Nord de la France

## *Table des matières*


*Introduction* ..... 4

*Chapitre I- Processus stratégique et représentations managériales* ..... 7

*I.1- Les comportements stratégiques de dirigeants* ..... 7
**I.1.1- la réactivité vs proactivité et la typologie de Miles & Snow** ..... 7
*I.1.1.1- La réactivité vs proactivité et typologie de Miles & Snow* ..... 7
*I.1.1.2- La typologie de Miles & Snow* ..... 10
**I.1.2- Les stratégies et la nature de l'industrie** ..... 12

*I.2- Les représentations managériales* ..... 15
**I.2.1- Les schémas cognitifs des dirigeants et représentations sociales : apports de la psychologie cognitive et de la psychologie sociale** ..... 15
*1.2.1.1- Les schémas cognitifs des dirigeants* ..... 15
*1.2.1.2- Les représentations sociales* ..... 24
**I.2.2- Le contenu des représentations managériales** ..... 26
*1.2.2.1- La définition de l'environnement : perception de la structure et de la dynamique environnementales* ..... 15
*1.2.2.2- L'évolution organisationnelle : perception du contexte passé* ..... 40
*1.2.2.3- La vision stratégique : projection dans le futur* ..... 47
*I.3- L'analyse des liens entre les comportements stratgiques des dirigeants et leurs représentations de l'environnement* ..... 50

*Synthèse du Chapitre I* ..... 53

*Chapitre II- Méthodologie* ..... 54

*II.1- Une approche inductive et une méthodologie qualitative* ..... 54
**II.1.1- Une approche inductive** ..... 54
**II.1.2- Une méthodologie qualitative** ..... 55
*II.1.2.1- Le recueil des données* ..... 56
*II.1.2.2- L'analyse des données* ..... 61
*II.1.2.3- Les critères de validation* ..... 67

*Synthèse du Chapitre II* ..... 69

*Chapitre III- La filière industrielle lin* ..... *70*

*III.1- L'industrie linière et le découpage de l'industrie textile* ..... *70*
**III.1.1- Les approches de la notion de filière** ..... **70**
**III.1.2- L'industrie linière : « filière partielle » ou « sous filière » de la filière textile** ..... **71**
*III.1.2.1- Les notions de filière* ..... *71*
*III.1.2.2- La filière textile habillement* ..... *72*
*III.1.2.3- La notion de sous filière ou filière partielle* ..... *73*
*III.1.2.4- Les filières élémentaires* ..... *74*

*III.2- La description de la filière industrielle lin* ..... *76*
**III.2.1- L'industrie linière par zone géographique** ..... **76**
*III.2.1.1- L'industrie linière dans le monde* ..... *76*
*III.2.1.2- L'industrie linière en Europe occidentale* ..... *80*
*III.2.1.3- L'industrie linière en France* ..... *84*
**III.2.2- L'évolution de la filière française lin : analyse stratégique en 1986** ..... **91**
*III.2.2.1- Les principales contraintes* ..... *91*
*III.2.2.2- Les implications stratégiques* ..... *94*
**III.2.3- L'évolution de la filière française lin : analyse stratégique depuis 1986** .... **100**
*III.2.3.1- Le changement du contexte général* ..... *100*
*III.2.3.2- Les actions entreprises* ..... *101*

*III.3- L'évolution de la filière industrielle lin dans le Nord* ..... *103*
**III.3.1- Le Nord Pas-de-Calais : une région marquée par son histoire** ..... **103**
*III.3.1.1- Des éléments d'histoire locale des flandres* ..... 103
*III.3.1.2- Les racines locales profondes des firmes du Nord de la France* ..... 107
**III.3.2- La disparition d'entrprises dans chaque segment : arbre d'évolution** ..... **108**
*III.3.2.1- L'évolution du teillage de 1988 à 1997* ..... 108
*III.3.2.2- L'évolution de la filature et du tissage de 1959 à 1997* ..... 109
**III.3.3- L'évolution des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France : approche monographique** ..... **112**
*III.3.3.1- Les entreprises du segment teillage* ..... *116*
*III.3.3.2- Les entreprises du segment filature* ..... *145*
*III.3.3.3- Les entreprises du segment tissage* ..... *158*
*III.3.3.4- Les entreprises de négoce (échantillon)* ..... *185*

*Synthèse du Chapitre III* ..... *190*

*Chapitre IV- Résultats et implications de la recherche* ..... *191*

*IV.1- Les résultats de la recherche* ..... *191*
**IV.1.1- La diversité des comportements stratégiques des dirigeants** ..... **191**
*IV.1.1.1- La définition du métier* ..... *194*
*IV.1.1.2- L'énoncé de la politique générale, des choix et options stratégiques* ..... *198*
**IV.1.2- Le contenu des représentations managériales de l'environnement** ..... **201**
*IV.1.2.1- Les représentations managériales du contexte présent : perception de la structure et de la dynamique environnementales* ..... *202*
*IV.1.2.2- Les représentations managériales du contexte passé : déterminants de l'évolution des firmes et de la filière industrielle* ..... *212*
*IV.1.2.3- Les représentations managériales du futur : vision stratégique et avenir de la filière industrielle* ..... *215*
**IV.1.3- La diversité des représentations managériales de l'environnement** ..... **217**
*IV.1.3.1- Les contenus exprimés par les dirigeants sur l'environnement* ..... *217*
*IV.1.3.2- Les cadres de référence des dirigeants* ..... *231*
**IV.1.4- La synthèse des résultats** ..... **244**
*IV.1.4.1- Les comportements stratégiques des dirigeants* ..... *245*
*IV.1.4.2- Les représentations managériales de l'environnement* ..... *245*
*IV.1.4.3- Un modèle intégrateur des comportements stratégiquse et des contenus cognitifs des dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France* ..... *248*

*IV.2-Les implications de la recherche* ..... *251*

**IV.2.1- Sur le plan théorique** ..... **251**
*IV.2.1.1- La définition du cadre stratégique* ..... *251*
*IV.2.1.2- L'analyse de la dynamique sectorielle* ..... *256*
**IV.2.2- Sur le plan méthodologique** ..... **259**
*IV.2.2.1- Le recueil des données* ..... *259*
*IV.2.2.2- L'analyse des données* ..... *260*
**IV.2.3- Sur le plan pratique** ..... **262**
*IV.2.3.1- Pour les entreprises et les instances de pilotage de la filière* ..... *262*
*IV.2.3.2- Pour les pouvoirs publics* ..... *265*

*Conclusion générale* ..... *267*

*Bibliographie* ..... *269*

*Annexes* ..... *289*

# *Introduction*

De nombreux travaux se sont intéressés aux processus stratégiques sous l'angle de la prise de décision (*Huff & Reger*, 1987), dans une perspective de résolution de problèmes. A ce titre, les chercheurs postulent une réflexion stratégique mais n'en définissent pas les contours, se focalisant plutôt sur l'analyse et le traitement des problèmes. Un courant récent, s'inscrivant dans une démarche plutôt constructiviste (vs positiviste), s'intéresse à la cognition des sujets en tentant de comprendre les leviers qui caractérisent leur action à travers les perceptions et représentations qu'ils ont du monde.

Notre recherche met l'accent sur les éléments qui participent à la construction de la pensée stratégique, en amont des problèmes liés à la prise de décision. Dans la littérature stratégique, force est de constater l'emploi de terminologies qui demeurent relativement imprécises. Ainsi, démarche et processus peuvent se confondre, au même titre que peuvent l'être pensée et réflexion, la stratégie désignant à la fois l'action finie et le processus en cours.

L'étude des représentations managériales[1] présente un cadre d'analyse pertinent pouvant contribuer à la compréhension de la démarche stratégique des dirigeants (*Schwenk*, 1988 – *Stubbart*, 1989 - *Reger & Huff*, 1993 – *Walsh*, 1995). La prise en compte de ces représentations dans un secteur permet d'en saisir la dynamique stratégique.
La recherche que nous proposons s'intéresse aux dirigeants d'entreprises au sein de la filière industrielle lin dans le Nord de la France, considérée comme le lieu d'interaction de représentations.

[1] Nous préférons le terme « représentation », dans son acception socio-cognitive, plutôt que celui de perception (ou *cognition* en anglais) car limitatif. Ce concept est développé en I.2. sous l'intitulé : « Les représentations managériales ».

## Les objectifs de la recherche

L'approche proposée appréhende le processus stratégique, à partir de l'analyse des comportements stratégiques des dirigeants au sein de la filière industrielle lin dans le Nord de la France, en relation avec leurs contenus cognitifs, révélés à partir des représentations qu'ils ont de l'environnement.

D'une part, les comportements stratégiques des dirigeants sont appréhendés sur la base de la typologie élaborée par *Miles & Snow* (1978). Par ailleurs, il s'agit de mettre en évidence les représentations managériales révélant les concepts stratégiques dominants, donnant lieu au cadre stratégique (*Huff*, 1982) ou la recette industrielle (*Spender*, 1989), en les inscrivant dans une perspective temporelle qui tient compte d'éléments liés au présent (perception de l'environnement), passé (sélection des événements marquant l'évolution des firmes et du secteur depuis une vingtaine d'années) et futur (vision stratégique). Enfin, notre travail vise à analyser les liens entre les comportements stratégiques des dirigeants et leurs représentations de l'environnement en mettant en évidence les facteurs qui les influencent ou créent.

## L'architecture de la recherche

| | |
|---|---|
| ***Introduction*** | ***Chapitre 3***<br>La filière industrielle lin dans le Nord de la France |
| ***Chapitre 1***<br>Processus stratégique et représentations managériales | ***Chapitre 4***<br>Résultats et implications de la recherche |
| ***Chapitre 2***<br>Méthodologie | ***Conclusion*** |

***Tableau 1 : Architecture de la recherche***

Notre travail s'articule autour de quatre chapitres.

Le premier chapitre met en évidence le cadre théorique sur lequel s'appuie notre recherche. Le processus stratégique est abordé sous l'angle des comportements stratégiques des dirigeants, à partir d'une discussion sur les notions de réactivité/proactivité qui permet

d'envisager la typologie de *Miles & Snow* (1978) retenue en tant que cadre d'analyse. Enrichie par les apports de la psychologie cognitive et de la psychologie sociale, la notion de représentations managériales nous permet d'appréhender le contenu cognitif exprimé par les dirigeants. Ces derniers intègrent la définition de l'environnement présent (structure et dynamique perçues), la prise en compte d'éléments du passé (déterminants de l'évolution organisationnelle des firmes et du secteur sur la vingtaine d'années écoulées) et du futur (vision stratégique orientée vers l'avenir du secteur).

Dans le deuxième chapitre, nous présentons la démarche méthodologique sur laquelle s'appuie notre travail. S'inscrivant par rapport à une justification épistémologique constructiviste et une approche inductive, notre démarche de recueil des données est qualitative (monographie, entretiens semi-directifs). L'analyse des données recueillies intègre des outils qualitatifs (sociogramme, analyse de contenu thématique) et quantitatifs (Analyse Factorielle des Correspondances, classification et analyse de positionnement multidimensionnel), servant de support à des aspects précis de la recherche.

Dans le troisième chapitre, nous décrivons le contexte dans lequel s'inscrit la filière industrielle lin dans le Nord de la France. Après avoir situé l'industrie linière dans le découpage de l'industrie textile permettant ainsi d'appréhender la notion de filière, une description technico-économique permet d'en saisir les spécificités. L'évolution des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord est abordée dans le cadre de celle du secteur, en tenant compte de l'ensemble de sa population.

Les résultats de la recherche révèlent les comportements stratégiques des dirigeants et le contenu des représentations managériales (définition de l'environnement, déterminants de l'évolution de la filière industrielle lin et avenir du secteur). Les représentations managériales sont influencées fortement par l'appartenance au segment / métier de base. Enfin, les liens entre comportements stratégiques des dirigeants et leurs représentations de l'environnement sont présentés dans un modèle intégrateur des différentes dimensions mises en évidence.
Par ailleurs, en termes d'implications, l'apport de notre travail est envisagé sur les plans théorique, méthodologique et empirique (par rapport aux entreprises consultées et les instances de pilotage de la filière, les pouvoirs publics).

## *Chapitre I- Processus stratégique et représentations managériales*

### *I.1- Les comportements stratégiques des dirigeants*

L'analyse du processus stratégique pose le problème de l'interaction des acteurs clés de l'organisation avec leur environnement. Cette relation est, en effet, à la base de la définition des concepts stratégiques.

L'environnement, comme source d'opportunités et de problèmes, pose la question de la recherche d'information par les organisations (*Huber & Daft,* 1986). A travers le paradigme SWOT (*Strengths – Weakenesses – Opportunities – Threats*), initié par l'école de pensée dite de la *Business Policy*, l'environnement est appréhendé sous son aspect contingent pour alimenter la réflexion stratégique. Ainsi, en tant que source d'incertitudes ou force normative, l'environnement contribue à façonner les organisations et les comportements au sein d'une société donnée.

La stratégie apparaît comme étant la façon dont l'organisation définit sa relation par rapport à son environnement (*Bourgeois*, 1980 – *Winter*, 1987), « l'acte d'aligner (*aligning*) l'entreprise à son environnement » (*Porter*, 1991).

#### I.1.1- La réactivité vs proactivité et la typologie de *Miles & Snow*

Nous abordons les comportements stratégiques des dirigeants relativement aux notions de réactivité/proactivité puis dans le cadre de la typologie de *Miles & Snow* (1978).

##### *I.1.1.1- La réactivité vs proactivité*

*Zaleznik & Kets de Vries* (1975), proposant une lecture écologique s'inscrivant dans le courant de la dépendance vis-à-vis des ressources, identifient trois stratégies principales de réponse à une situation de déséquilibre : homéostatique (qui répond au besoin de préserver l'organisation des bouleversements internes), médiative (où l'organisation se modifie intérieurement pour faire face aux perturbations venues de l'environnement) et proactive (stratégies qui vont agir sur cet environnement pour le modifier).

S'appuyant sur cette catégorisation, *Denis* (1990) propose trois stratégies organisationnelles de réponse à l'environnement.

> La stratégie **proactive** est celle où l'organisation ajuste en quelque sorte son environnement et tente de dominer la turbulence par des stratégies de type offensif, lesquelles lui permettent de recevoir les ressources dont elle a besoin pour remplir sa mission, ressources qui sont contrôlées par certains segments de cet environnement.
>
> La stratégie **réactive** est celle où l'organisation ajuste et adapte ses fonctionnements internes, qu'il s'agisse de sa gestion, de sa structure, de sa technologie, etc., par des stratégies de type défensif qui lui permettent de fonctionner dans des conditions de turbulence telles, entre autres, une raréfaction des ressources venant de certains segments de l'environnement, un accroissement de contrôle ou encore une concurrence accrue.
>
> La stratégie **passive** est celle où l'organisation est immobile, soit parce qu'elle ne perçoit pas les modifications qui se dessinent dans son environnement, soit parce qu'elle a confiance dans ses capacités de réponse pour maîtriser l'environnement, suite à des succès dans le passé.

*Pfeffer & Salancik* (1978) considèrent comme étant des stratégies **réactives**, des activités de planification, de réorganisation, ou encore d'action sur les « systèmes d'information, les styles de management, la technologie, la définition du produit, la culture ou la définition de l'environnement ».

Les stratégies **proactives** peuvent se manifester à travers « la diversification, l'absorption : totale par fusions, ou partielle par cooptation (telles les nominations aux conseils d'administration), l'influence sur les contraintes par action politique ou le choix des marchés ».

Les stratégies passives s'apparentent aux stratégies d'évitement. Le laisser-faire en est un exemple d'autant pertinent que ce type de comportement s'est révélé rentable par le passé.

La distinction entre ces différentes stratégies est loin d'être évidente, dans la mesure où elles peuvent constituer une réponse à un moment donné, elles ne sont pas pour autant figées dans le temps puisque se réalisant de façon dynamique au gré des changements qui s'opèrent dans l'environnement.

La dichotomie proactivité / réactivité a fait l'objet de divers contextes d'utilisations dans la littérature. En effet, elle permet de distinguer les leaders par rapport aux managers (*Zaleznik*, 1977) : les premiers étant des individus proactifs qui ont une attitude active envers les buts et qui exercent une influence en « évoquant des images et attentes... établissant des désirs et objectifs spécifiques... (qui) déterminent la direction que l'entreprise prend » (p.71) ; les seconds, sont vus comme des individus réactifs qui tendent à être impassibles, leurs objectifs « émergeant plus par besoins que par désirs » (p.71).

*Weick* (1978), se rapportant au comportement du dirigeant, décrit les dirigeants proactifs (ce qu'il appelle les « mystiques machos ») « comme étant des personnes qui prennent des responsabilités, prennent des initiatives, inaugurent (*initiate*) des structures, et sont décisifs, fermes, cohérents, d'une beauté fulgurante (*striking*), charismatiques, énergiques et forts » (p.50).

En termes de compétence managériale, *Boyatzis* (1982) précise que les personnes proactives sont « à l'origine de l'action, communication, propositions, rencontres, directives pour accomplir une tâche » (p.72).

Par rapport à la résolution de problèmes, *Kolb* (1983) considère le comportement du dirigeant comme étant une vision du management « rationnelle et proactive... utile pour décrire aussi bien que prescrire l'action des dirigeants » (p.110). De même, *Glueck & Jauch* (1984), définissent la stratégie proactive comme étant « celle dans laquelle les stratèges agissent avant qu'ils ne soient obligés de réagir aux menaces et opportunités de l'environnement » (p.230).

*Mintzberg* (1973) et d'autres auteurs, ont utilisé cette distinction dans l'étude d'interactions et réseaux issus de relations réciproques caractérisant l'activité managériale. Les dirigeants proactifs sont à la tête d'un réseau complexe de contacts auto-initiés qui intègrent des individus provenant de leur propre structure aussi bien que de l'extérieur ; le schéma de contacts des dirigeants réactifs est marqué par des interactions initiées par l'autre partie, focalisé sur des contacts plutôt internes.

Par rapport à l'analyse de l'agenda du dirigeant, *Kotter & Lawrence* (1974) ont proposé un continuum d'agendas qui vont du désordre réactif et de court terme à l'approche planification de long terme, proactive et logique.

La pertinence de cette dichotomie a été posée par *Larson, Bussom, Vicars & Jauch* (1986) par rapport à son réalisme et son opérationalité. Les auteurs proposent un modèle de style de management basé sur la proactivité-réactivité, prenant appui sur une approche contingente.

S'appliquant plus à des contextes particuliers d'analyse, focalisée sur l'activité managériale au quotidien, à un niveau plutôt individuel, l'utilisation des notions de réactivité/proactivité ne nous permet pas de repérer les comportements stratégiques dans le cadre sectoriel que nous envisageons. Etant donné son caractère générique, la typologie établie par *Miles & Snow* (1978) est plus adaptée pour ce type d'approche. Nous en présentons le principe et une critique se rapportant à sa fiabilité.

*I.1.1.2- La typologie de Miles & Snow*

Par rapport au processus d'adaptation organisationnelle, *Miles & Snow* (1978) ont bâtit un cadre général qui repose sur les comportements des dirigeants, en réponse à trois problèmes : entrepreneurial, d'engineering et administratif.

*Miles & Snow* identifient trois stratégies viables : explorateur, analyste et défenseur (*Ramaswamy, Thomas. & Litschert*, 1994). Les explorateurs et les défenseurs représentent deux comportements extrêmes, les analystes sont des stratégies hybrides qui mettent en évidence quelques particularités issues des deux précédentes.

Les **explorateurs** (*prospectors*) sont des organisations orientées vers l'externe qui sont en concurrence pour développer de nouveaux produits et services. Par conséquent, ils mettent l'accent en priorité sur des facteurs externes, de marché comme la publicité et la promotion des ventes pour construire un avantage compétitif suffisant.

Au contraire, les **défenseurs** (*defenders*) sont orientés vers l'interne et insistent sur la pénétration de marchés existants, à travers des améliorations de l'efficacité au niveau opérationnel. Ainsi, un contrôle étroit sur les coûts et l'utilisation aux niveaux maximums des capacités constituent les caractéristiques critiques de cette stratégie.

Les **analystes** ou bifides (analyzers) interviennent dans deux types d'activités distinctes, les unes relativement stables (en tirant parti de l'expérience accumulée - procédures formalisées), les autres évolutives (surveillance étroite des concurrents - créativité).

Un quatrième comportement non viable est représenté par les **réactifs** (*reactors*). Ceux-ci ont une sensibilité aux transformations et aux menaces de l'environnement mais ils sont incapables de proposer des réponses adéquates. Il y a un manque de cohérence entre choix stratégiques et organisationnels, et il ne peut y avoir adaptation à moins de contraintes extérieures.

Au niveau de son utilisation, la typologie des comportements de *Miles & Snow* apparaît comme étant académiquement bien acceptée et cohérente au niveau interne (*Conant & al.*, 1990 - *Shortell & Zajac*, 1990). Par ailleurs, elle constitue un cadre qui fournit une riche description du comportement organisationnel comprenant des éléments clés de la stratégie, la structure et le processus. Elle a, en outre, fait l'objet d'un large examen théorique et empirique ces dernières années (*Hambrick*, 1983 - *McDaniel & Kolari*, 1987 - *Shortell & Zajac*, 1990).

Dans une évaluation de sa fiabilité et sa validité, *Shortell & Zajac* (1990) ont conclu que « les chercheurs peuvent utiliser la typologie avec une confiance croissante lors de travaux futurs sur les organisations et leurs stratégies » (p.830). *Snow & Hrebiniak* (1980) s'en sont servis pour évaluer la relation entre stratégie et performance. La typologie de *Miles & Snow* s'avère être un cadre particulièrement approprié pour la conceptualisation de la stratégie (*Dvir & al.*, 1993).

Parmi les critiques apportées à la typologie de *Miles & Snow*, le caractère simplificateur et tranché des configurations est soulevé par certains chercheurs, dans la mesure où les comportements intermédiaires, s'intercalant entre les deux cas extrêmes (explorateurs et défenseurs), demandent plus d'affinement et une vision moins déterministe quant au passage d'une solution à une autre. *Nicholson, Rees & Brooks-Rooney* (1990) proposent une traduction de la typologie de *Miles & Snow* selon le schéma suivant :

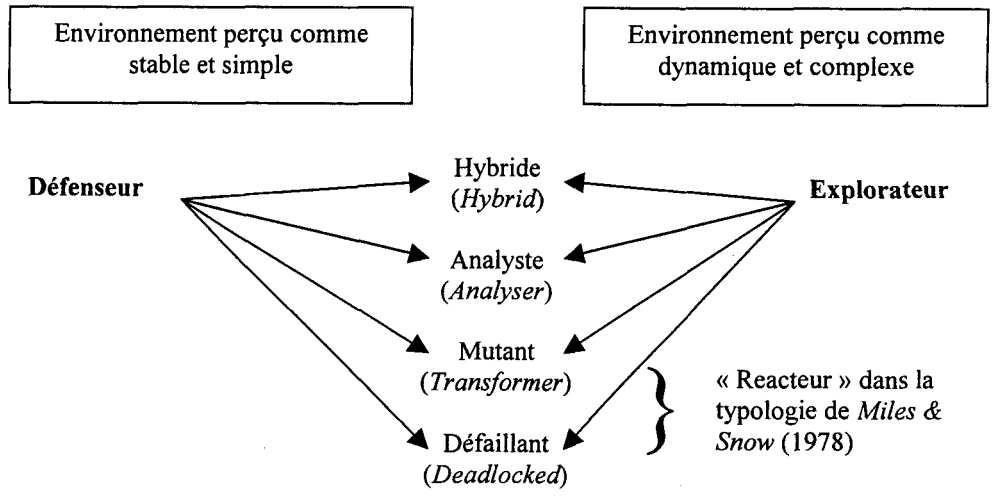



***Figure 1 : Version modifiée de la typologie de Miles & Snow (d'après Nicholson & al., 1990)***

**Nous allons appliquer la typologie de Miles & Snow dans le cadre de la filière industrielle lin dans le Nord de la France en tentant de repérer les configurations de comportements stratégiques des dirigeants sur la base d'informations stratégiques issues de leurs discours.** La sous-section suivante tente de comprendre les stratégies en tenant compte de la nature de l'industrie.

### I.1.2- Les stratégies et la nature de l'industrie

Les stratégies diffèrent selon les caractéristiques du secteur industriel dans lequel évoluent les firmes ou selon la position des activités stratégiques sur leur marché respectif (*Thiétart*, 1990). *Porter* (1982) distingue des configurations stratégiques liées aux caractéristiques essentielles de la structure des secteur dispersés, naissants, en maturité, en déclin et d'envergure mondiale.
Pour notre part, nous focalisons notre attention sur les stratégies dans les secteurs en déclin, au regard des spécificités de la filière industrielle lin (cf. Chapitre III).

Parmi les causes qui sont à l'origine du déclin :

- l'évolution technologique : entraîne l'apparition de nouveaux produits sur le marché venant se substituer aux produits traditionnels
- l'évolution démographique : l'espoir d'un redressement de celle-ci tend à maintenir dans une industrie un certain nombre d'entreprises dont la présence tend à déséquilibrer le secteur tout entier
- l'évolution des besoins : les habitudes, les goûts, les valeurs sociales changent avec le temps, entraînant des comportements d'achat différents.

Lorsque le déclin est perçu clairement par les firmes, il n'est pas rare d'y voir associées des stratégies de désinvestissement et le départ progressif des firmes.
Plusieurs éléments vont influencer la nature du déclin. Le premier est l'incertitude associée au déclin. Si les entreprises perçoivent le déclin comme étant inéluctable, elles sont enclines à se retirer. Si, en revanche, les firmes pensent ou espèrent que la croissance va reprendre après une phase qu'elles estiment n'être que temporaire, des luttes acharnées sur un marché en régression risquent de se développer. Cette perception dépend d'un certain nombre de

facteurs : l'importance que les entreprises attribuent à l'industrie concernée ; les freins limitant le départ des entreprises de l'industrie (que ces freins soient réels ou purement psychologiques) ; la netteté du déclin, qui dissuadera les entreprises de rester dans une industrie vouée à disparaître.

L'ensemble de ces contraintes et caractéristiques du déclin influent directement sur la nature de ce dernier. Deux types de situations peuvent être ainsi distinguées : une situation favorable (dans laquelle le déclin est reconnu comme tel et où les freins à la sortie du secteur sont faibles) et une situation défavorable (lorsqu'il n'y a pas de vision claire du futur de l'industrie et que les freins à la sortie sont importants).

Les options stratégiques qui sont formulées se présentent ainsi :

| | *Capacités concurrentielles importantes sur les créneaux de demande rémanente* | *Capacités concurrentielles faibles sur les créneaux de demande rémanente* |
|---|---|---|
| ***Déclin favorable*** | Stratégies de domination ou de créneau | Stratégies d'écrémage ou de liquidation |
| ***Déclin défavorable*** | Stratégies de créneau ou d'écrémage | Stratégie de liquidation |

***Tableau 2 : Options stratgiques dans les secteurs en déclin (Thiétart, 1990)***

Les caractéristiques de ces différentes options stratégiques sont détaillées comme suit :

| ***Domination*** | ***Créneau*** | ***Ecrémage*** | ***Liquidation*** |
|---|---|---|---|
| - Actions commerciales agressives (prix, promotion, etc.)<br><br>- Achat de gammes de produits de la concurrence<br><br>- Achat de capacités de fabrication des concurrents<br><br>- Aide au départ des concurrents<br><br>- Politique d'innovation rendant obsolescents les produits concurrents<br><br>- Affirmation claire de son intention de demeurer dans l'industrie | - Choix d'un segment à demande stable et générant de forts profits<br><br>- Mise en œuvre des actions de domination (cf. ci-contre)<br><br>- Aide au départ des concurrents de l'industrie<br><br>- Passage à une stratégie d'écrémage et, ultérieurement, de liquidation | - Augmentation ou maintien des prix<br><br>- Arrêt des investissements<br><br>- Compression des coûts commerciaux, de service, de fabrication et de recherche<br><br>- Suppression des clients marginaux | - Vente (si possible) ou mise au rebut des équipements<br><br>- Réaffectation ou licenciement du personnel<br><br>- Définition nouvelle de l'image de l'entreprise<br><br>- Choix d'un nouveau portefeuille d'activités |

***Tableau 3 : Caractéristiques des options stratégiques des secteurs en déclin (Thiétart, 1990)***

Le modèle de *Miles & Snow* appliqué à un secteur en déclin, fournit un cadre d'analyse qui permet d'appréhender la filière industrielle lin dans le Nord de la France.
Ainsi, les explorateurs (comportement viable) peuvent être dans le cas d'une perception d'un déclin favorable et des capacités concurrentielles importantes, qui les pousse à privilégier une stratégie de domination ou de créneau. Les réactifs (comportement non viable), au contraire, seraient dans le cas d'un déclin perçu comme étant défavorable et des capacités concurrentielles faibles, adoptant une stratégie de liquidation.
Les deux autres comportements viables (défenseurs et analystes) peuvent se trouver dans les deux autres cas de figure, privilégiant, d'une part, des stratégies d'écrémage ou de liquidation lorsque le déclin est perçu comme favorable et les capacités concurrentielles sont faibles, d'autre part, des stratégies de créneau ou d'écrémage quand le déclin est perçu comme défavorable et les capacités concurrentielles sont importantes.

| | | ***Capacités concurrentielles sur les créneaux de demande rémanente*** | |
|---|---|---|---|
| | | *importantes* | *faibles* |
| ***Déclin*** | *favorable* | Stratégies de domination ou de créneau<br>**Explorateur** | Stratégies d'écrémage ou de liquidation<br>**Défenseur ou Analyste** |
| | *défavorable* | Stratégies de créneau ou d'écrémage<br>**Analyste ou Défenseur** | Stratégie de liquidation<br>**Réactif** |

***Tableau 4 : Comportements et options stratégiques dans les secteurs en déclin***

Il existe une relation d'étroite indépendance qui lie la cognition à l'action, comme le souligne *Boudon* (1997), « Il n'est guère d'action qui ne s'appuie sur des croyances » (p.19).
Les dimensions de l'action managériale sont dépendantes de significations rattachées à des contextes et qui mettent en avant des représentations, celles du dirigeant, l'équipe de direction et les personnes impliquées dans le processus. En fait, « les théories de l'action et de l'acteur nous plongent soit dans l'ordre de la stratégie consciente, du calcul, de la décision rationnelle, de la réflexivité ou de l'intentionnalité consciente, soit dans le monde de l'ajustement pré-réflexif, infra-conscient aux situations pratiques, du sens pratique et du sens de l'improvisation » (*Lahire*, 1998, p.183). La section qui suit met en avant les représentations managériales et la prise en compte de leur environnement.

## *I.2- Les représentations managériales*

Depuis quelques années, le champ des sciences de l'organisation s'est enrichi d'un courant de pensée nouveau d'inspiration psychologique et psycho-sociologique, celui des approches dites cognitives de l'organisation. Ce type d'approche s'est développé principalement en réaction à une approche déterministe encore prévalante en sciences de l'administration, approche essentiellement béhavioriste et traduisant l'influence prédominante, voire absolue, de l'environnement. Ce courant s'intéresse aux représentations qu'ont les dirigeants intervenants de la réalité dans laquelle ils évoluent, représentations façonnées au fil des événements, et plus ou moins partagées (*Cossette*, 1994).

### I.2.1- Les schémas cognitifs des dirigeants et représentations sociales : apports de la psychologie cognitive et de la psychologie sociale

#### *I.2.1.1- Les schémas cognitifs des dirigeants*

**a- <u>Le paradigme cognitiviste</u>**

Les modèles bâtis sur le postulat de la réflexion, la rationalité et le raisonnement déductif ont dominé le champ de la pensée stratégique (*Calori*, 1997, p.1-2). En effet, ce schéma s'applique aussi bien à l'administrateur général de l'entreprise –dans ses fonctions de prévision, planification, organisation, commandement, coordination et contrôle– (*Fayol*, 1917), qu'au décideur vu selon le paradigme *SWOT* de la *Harvard Business School* (*Learned & al.*, 1965), au planificateur tel que privilégié par l'école de la planification (*Ansoff*, 1965), auquel des outils de plus en plus sophistiqués lui sont attribués : analyses statistiques de la courbe d'expérience de la *Boston Consulting Group* (*BCG*, 1970) et l'évaluation multicritère (*Abell & Hammond*, 1979), base de données *Profit Impact of Market Strategy* du *Strategic Planning Institute* (*PIMS letters*, 1980 – cf. *Buzzell & Gale*, 1987) et modèles d'analyse de la concurrence et de la position stratégique (*positioning school – Porter*, 1980).
Dans les années 80, le « management stratégique » envisage la stratégie par rapport à l'influence des structures, la complexité des processus et des jeux politiques par lesquels s'élaborent les décisions stratégiques, le poids de la culture, l'identité d'entreprise, qui

débouche sur la **remise en question de la rationalité du dirigeant**. Ainsi, alors que certains auteurs considèrent que la pensée du dirigeant n'a qu'une importance très relative par rapport aux forces externes, d'autres, issus de la « tradition psycho-affective », à travers les thèmes tels le leadership et l'identité, s'appuient sur des descriptions réalistes du « fonctionnement » psychique du dirigeant (*Zaleznick & Kets de Vries*, 1975 – *Larçon & Reitter*, 1979 – *Schein*, 1985 – *Reitter & Ramanantsoa*, 1985 – *Bennis & Nanus*, 1985).

De nombreux travaux se sont intéressés à la cognition et les caractéristiques personnelles des acteurs, à travers notamment leurs biais (*Kiesler & Sproull*, 1982 – *Schwenk*, 1989 – *Glaister & Thwaites*, 1993) ou limites cognitives (*Stubbart*, 1989), fournissant un éclairage nouveau dans la compréhension des phénomènes organisationnels.

L'approche cognitive, au confluent des champs de la psychologie cognitive, de la théorie de la décision en économie et de la théorie des organisations, avance l'idée que l'une des clés du processus stratégique réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes. En effet, cette approche considère les individus « comme des agents acquérant, traitant et échangeant des informations » (*Laroche & Nioche*, 1994) et s'agissant de stratégie s'intéresse à l'information stratégique, la formation des comportements stratégiques et leurs conséquences sur les changements stratégiques effectifs, de manière interactive et dynamique.

Les recherches dans ce domaine permettent un regroupement en deux principaux courants : « rationnel » et « interprétatif ». Après une brève présentation du premier courant, nous développons le deuxième qui alimente plus précisément notre questionnement.

**- <u>Le courant « rationnel »</u>**

Cette première approche invite à une conception d'inspiration réaliste et positiviste.

<u>Au niveau individuel</u>

En matière de traitement de l'information et de résolution de problèmes, rejetant le modèle de la rationalité au sens classique du terme, depuis les travaux de *Simon* (1955, 1957) sur la rationalité limitée[1], « il est reconnu que les capacités cognitives de l'être humain l'obligent à *simplifier* la réalité avec laquelle il doit composer » (*Cossette,* 1994).

[1] Pour une revue récente sur la rationalité limitée et la révolution cognitive cf. *Simon & al.*, 1992

Dans des situations d'environnement turbulent et de forte incertitude, la perception des dirigeants est sujette à des biais cognitifs, en ce sens qu'ils favorisent plutôt l'information déjà acquise et minimisent, voire ignorent, certains signes de bouleversements imminents (*Kiesler, Sproull,* 1982). En gestion, la sélection de certains aspects du réel jugés importants par le dirigeant se fera, entre autres, suivant ses propres domaines de formation et d'intervention (*Dearborn, Simon,* 1958).

Au niveau collectif

En tant qu'« outil pour faciliter la prise de décision, la résolution de problèmes et la négociation dans le contexte de l'intervention organisationnelle » (*Eden,* 1992, p.262), la structure de connaissance du groupe, agrégation des structures de connaissance individuelles, fixe et retient l'information acquise dans un contexte de prise de décision aux niveaux de l'équipe dirigeante et des groupes, débouchant sur l'élaboration de cartographies cognitives (*Eden*, 1988).

**- Le courant « interprétatif »**

Sous ce terme, il s'agit de travaux qui privilégient une acception plutôt idéaliste et constructiviste. Cette perspective met l'accent sur la structure cognitive individuelle ou collective, organisationnelle et sectorielle.

Au niveau individuel

*Weick K. E.* (1979), propose un modèle d'organisation d'interprétation qui explique comment les membres de l'entreprise, confrontés à des problèmes d'information, intègrent certaines données perçues et se représentent le monde à travers leurs cartes cognitives.
Le Modèle dynamique d'organisation proposé par *Weick*, porte sur la fabrication de sens (*sensemaking*) et fait intervenir quatre processus :

- transformation du réel (*ecological change*)
- engagement dans le réel [ou activation] (*enactment*)
- attribution de sens au réel devenu « équivoque » (*selection*)
- rétention, sous forme de schèmes, du réel devenu significatif (*retention*)

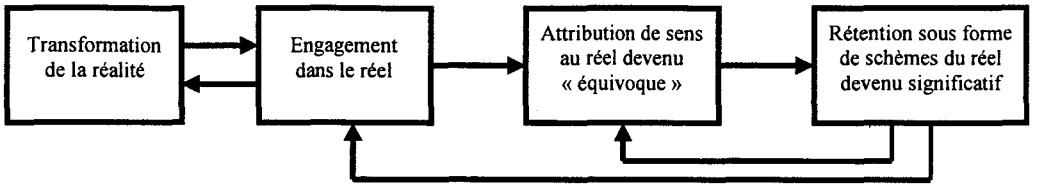



***Figure 2 : Modèle dynamique d'organisation (d'après Weick, 1979)***

Au niveau collectif

Il s'agit de mettre en valeur l'idée de l'existence d'une *structure de connaissance collective*. Ainsi, cette idée prend la forme de carte cognitive collective (*Axelrod*, 1976), cognition collective (*Langfield-Smith*, 1992), logique dominante (*Prahalad, Bettis*, 1986), structure de connaissance négociée (*Walsh, Fahey*, 1986), carte causale collective [ou étiographie] (*Bougon, Weick, Binkhorst*, 1977), cognition sociale (*Kiesler, Sproull*, 1982) ou encore mémoire collective (*Halbwachs*, 1950).

*Par rapport aux équipes dirigeantes*, il s'agit précisément de l'analyse de l'incapacité de l'entreprise à percevoir la menace d'un produit de substitution (*Starbuck & Hedberg*, 1977), l'étude des « mondes des pensées de département » (*Dougherty*, 1991), la modification de cartes cognitives de managers en liaison avec le changement de l'environnement (*Barr, Stimpert & Huff*, 1992).

*Concernant les groupes*, l'élaboration de cartes cognitives individuelles permet d'aboutir à une carte causale collective (ou étiographie) concernant un orchestre de jazz (*Bougon, Weick & Binkhorst*, 1977). Cette idée prend la forme de structure organisationnelle de connaissance comprenant des aspects centraux et périphériques (ensemble d'idées partagées sur les principaux objectifs [aspects centraux] et moyens [aspects périphériques] de l'entreprise), qui varie par sa complexité (« nombre d'éléments de la structure », (p.163) et son degré de parenté (« les liens entre les éléments », p.163) (*Lyles & Schwenk*, 1992).

Cette voie n'a pas suscité l'engouement des chercheurs. On attribue ainsi plus au contexte organisationnel (stratégie, structure et culture) un rôle dans la formation des interprétations des décideurs (*Ford & Baucus*, 1987). Par ailleurs, il est nécessaire d'appréhender l'interaction entre cognition et processus social marqué par la négociation pour comprendre la formation des cognitions collectives (*Langfield-Smith*, 1992).

Au niveau organisationnel

Ce courant révèle une certaine richesse compte tenu des travaux qui l'alimentent. Ainsi, selon *Bougon* (1992), « la réalité socialement construite d'un système de cartes cognitives assemblées par des labels énigmatiques est la réalité sociale » (p.381). Par ailleurs, s'agissant de l'apprentissage organisationnel, le recours aux systèmes de contrôle et de socialisation de la mémoire organisationnelle (routines, règles...) permet de conserver et de retrouver l'expérience (*Levitt & March*, 1988). En retenant le passé dans leur esprit, les membres d'une organisation sont à l'origine de la mémoire organisationnelle (*Walsh & Ungson,* 1991). En allant plus loin, l'on peut considérer les organisations comme des systèmes d'interprétation (*Daft & Weick*, 1984) où les cadres de références organisationnels ont des conséquences positives et négatives (*Shrivastava, Mitroff & Alvesson*, 1987). L'environnement de l'entreprise, ses processus socio-politiques et les changements de valeurs parmi les dirigeants poussent les structures de connaissances organisationnelles à se développer (*Lyles??06:04??Schwenk*, 1992) et les schémas d'interprétation changent suite à une restructuration organisationnelle (*Bartunek*, 1984 - *Bartunek & Franzak*, 1988).

Au niveau sectoriel

Il existe des perceptions communes au niveau industriel, regroupées sous les termes de cadre stratégique de l'industrie (*Huff*, 1982), ou « recettes de l'industrie » (*industry recipes*) (*Spender*, 1989).

Il s'agit d'une « base de connaissance partagée que ceux qui sont socialisés dans une industrie prennent pour le sens commun professionnel familier » (*Spender*, 1989, p.69). Ce sens commun explique les perceptions partagées par les concurrents d'une même industrie, et finalement leurs actions. Cette idée a été formalisée dans la théorie des taxonomies cognitives de la concurrence (*Porac & Thomas*, 1990).

Plusieurs travaux ont eu pour objet l'identification de cartes cognitives partagées. Ainsi, différents contextes ont été pris en compte : la perception de la structure de la concurrence par 51 gérants d'épiceries d'une petite ville en Norvège (*Grispsrud & Grönhaug*, 1985), les taxonomies cognitives soutenant l'industrie écossaise du tricot (*Porac, Thomas & Baden-Fuller,* 1989), l'identification de recettes dans les industries anglaises de l'acier, la laiterie et la location de chariots élévateurs (*Spender,* 1989), l'étude des structures de perception partagées des dirigeants de différentes parties dans le domaine des services financier et bancaire (*Reger,* 1990 – *Reger & Huff,* 1993 – *Walton,* 1986), la comparaison de

cartes cognitives de dirigeants de deux entreprises de l'industrie américaine de l'acier (*Stubbart & Ramaprasad,* 1986).

L'identification des représentations de la concurrence dans une industrie donnée sont de nature à fournir des informations à l'origine des stratégies concurrentielles (*Huff*, 1982). Par ailleurs, « la recette suggère un cadre de ressources appropriées comme une façon de regarder le monde » (*Spender*, 1989, p.192).

Au centre du modèle proposé par *Daft & Weick* (1984), l'interprétation de l'environnement apparaît comme étant « un besoin basique pour les individus et les organisations. Le processus de construction de l'interprétation peut être influencé par des choses telles la nature de la réponse recherchée, les caractéristiques de l'environnement, l'expérience antérieure du questionnaire et la méthode utilisée pour les acquérir » (p.284). La problématique environnementale est fondamentale dans le sens où « les organisations sont des systèmes sociaux ouverts qui traitent de l'information provenant de l'environnement. L'environnement contient un certain niveau d'incertitude, ce qui pousse l'organisation à rechercher l'information sur laquelle se bâtit son action » (p.285).

*Daft & Weick* considèrent que les organisations doivent faire des interprétations et les managers doivent donner du sens aux innombrables événements qui entourent l'organisation. Les acteurs de l'organisation agissent physiquement sur ces événements, prêtant attention à certains d'entre eux, ignorant la plupart et en discutant à d'autres personnes pour voir ce qu'elles font (*Braybrooke,* 1964). L'interprétation apparaît alors comme « le processus de traduction de ces événements, de développement de modèles de compréhension, d'émergence de sens et de réunion de schémas conceptuels parmi les managers clés » (*Daft & Weick,* p.286).

Le modèle est ainsi « basé sur l'idée que les organisations doivent varier dans leurs croyances sur l'environnement et la gêne occasionnée par celui-ci, les organisations peuvent être catégorisées selon les modes d'interprétation. Les deux dimensions sous-jacentes sont utilisées comme base pour un modèle de système d'interprétation, qui décrit quatre catégories de comportements d'interprétation » (p.286).

| | | |
|---|---|---|
| Non analysable | ***Vision indirecte (undirected viewing)***<br>**Caractéristiques de surveillance (scanning) :**<br>1- Sources de données : externes, personnelles.<br>2- Acquisition : pas de département de surveillance, contacts et comptes rendus irréguliers, information fortuite.<br>**Processus d'interprétation :**<br>1- Réduction très équivoque<br>2- Peu de règles, beaucoup de cycles<br>**Stratégie et prise de décision :**<br>1- Stratégie : réactif (reactor)<br>2- Processus de décision : construction de coalition | ***Engagement dans le réel (enacting)***<br>**Caractéristiques de surveillance (scanning) :**<br>1- Sources de données : externes, personnelles<br>2- Acquisition : pas de département, comptes rendus et réactions de l'environnement irréguliers, information sélective.<br>**Processus d'interprétation :**<br>1- Réduction quelque peu équivoque<br>2- Règles et cycles modérés<br>**Stratégie et prise de décision :**<br>1- Stratégie : Explorateur (prospector)<br>2- Processus de décision : incrémental par essai et erreur |
| ***Hypothèses sur l'environnement*** | | |
| Analysable | ***Vision conditionnée (conditioned viewing)***<br>**Caractéristiques de surveillance (scanning) :**<br>1- Sources de données : internes, impersonnelles<br>2- Acquisition : pas de département, malgré l'enregistrement régulier de données et des systèmes d'information<br>**Processus d'interprétation :**<br>1- Réduction peu équivoque<br>2- Beaucoup de règles, quelques cycles<br>**Stratégie et prise de décision :**<br>1- Stratégie : défenseur (defender)<br>2- Processus de décision : programmé, recherche problémistique (problemistic search) | ***Découverte (discovering)***<br>**Caractéristiques de surveillance (scanning) :**<br>1- Sources de données : internes, impersonnelles<br>2- Acquisition : départements séparés, études spéciales et comptes rendus, information vaste<br>**Processus d'interprétation :**<br>1- Réduction peu équivoque<br>2- Beaucoup de règles, cycles modérés<br>**Stratégie et prise de décision :**<br>1- Stratégie : analyste (analyzer)<br>2- Processus de décision : analyse systémique, computation |
| | Passive | Active |
| | ***Intrusion organisationnelle*** | |

***Tableau 5 : Relation entre modes d'interprétation et processus organisationnels (d'après Daft & Weick, 1984)***

Le modèle de *Daft & Weick* fournit ainsi une lecture stratégique utilisant la typologie de *Miles & Snow.*

- Le mode **engagement dans le réel** (*enacting*) reflète une double stratégie active et intrusive et l'affirmation que l'environnement est non-analysable. Privilégiant une stratégie de type « explorateur », ces organisations tendent à construire leur propre environnement, rassemblent de l'information en essayant de nouveaux comportements et regardent ce qui se passe. Elles expérimentent, testent et stimulent, ignorent les précédents, les règles et les attentes traditionnelles. Elles sont hautement activées, peut-être sous la croyance que cela doit être ainsi pour réussir. Ce type d'organisation tend à développer et mettre sur le marché un produit, tel que les appareils photo polaroïd, basé sur ce qu'il pense pouvoir vendre. En outre, il tend à construire des marchés plutôt que d'attendre qu'un besoin se manifeste. Ces

organisations, plus que d'autres, tendent à afficher le comportement dit de l'« *enactment* » décrit par *Weick (1979).* L'environnement est un environnement d'expérimentation, test, contrainte, invention où l'apprentissage passe par l'action (*Learn by doing*).

- Le mode **découverte** (*discovering*) représente aussi une organisation « gênée », mais l'accent est mis sur la détection de la bonne réponse déjà dans un environnement analysable plutôt que sur la formulation de la réponse. La recherche d'information est formelle, se faisant par questions, sondages, regroupement de données. Ce mode met en avant une détection active. Il s'agit d'un comportement type « analyste ».

- Le mode « **vision conditionnée** » (*conditioned viewing*) (*Aguilar, 1967*) considère l'environnement comme étant analysable et les organisations non gênées. L'interprétation s'effectue à l'intérieur des frontières traditionnelles et la détection est passive, s'appuyant sur la routine et des données formelles. La stratégie mise en avant est de type « défenseur ».

- Le mode « **vision indirecte** » (*undirected viewing*) (*Aguilar, 1967*) reflète une approche passive similaire, mais ces organisations ne comptent pas sur des données solides, objectives car l'environnement est supposé être non-analysable. L'interprétation est contrainte. Il n'y a pas de routine et les données sont informelles. Les organisations privilégient l'intuition, la rumeur et les occasions fortuites (*chance opportunities*). La stratégie caractéristique est non viable, de type « réactif ».

### b- Les schémas (ou cadres) de référence des dirigeants

Les schémas de référence sont les « cadres de référence » autour desquels les dirigeants articulent leurs perceptions de la structure et de la dynamique de leur environnement (*Calori, Johnson, Sarnin,* 1992).
Dans une industrie donnée, les dirigeants partagent des points de vue sous la forme de « recette » de l'industrie (*industry recipe*) (*Grinyer, Spender*, 1979 – *Spender*, 1989) qui est différente de celles dans d'autres secteurs d'activités (*Calori, Johnson, Sarnin,* 1992).
Les perceptions que les dirigeants ont de leur environnement sont influencées par la « culture » nationale (*Hofstede*, 1980 – *Hoffman, Hegarty*, 1985 – *Dutton, Jackson*, 1987).
Selon *Huff* (1982), les concepts stratégiques sont formés de l'expérience passée dans une

organisation. Ils dérivent aussi de l'expérience acquise dans une industrie donnée. Les concepts stratégiques sont aussi empruntés à une base de savoir commune (*Calori, Johnson, Sarnin,* 1992).

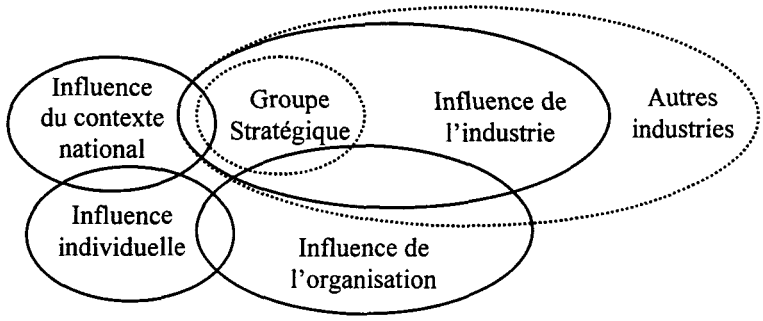



***Figure 5 : Un modèle intégrateur des perceptions des dirigeants* (Calori, Johnson & Sarnin, 1992)**

Plusieurs cadres de référence pourraient influencer les perceptions que les dirigeants ont de leur environnement concurrentiel :

- l'expérience individuelle
- l'expérience de l'organisation
- la recette de l'industrie
- le contexte national dominant.

Les environnements concurrentiels ont fait l'objet de plusieurs recherches récentes d'un point de vue cognitif (*Porac, Thomas, Baden-Fuller,* 1989 – *Birnbaum-More, Weiss*, 1990 – *Reger*, 1990). Cependant, la question de la coexistence de plusieurs niveaux d'influences cognitives demeure très peu étudiée empiriquement (*Calori, Johnson, Sarnin,* 1992).

Dans un cadre sectoriel, la question liée à l'hétérogénéité/homogénéité des schémas cognitifs des dirigeants débouche sur une controverse, assez récurrente dans la littérature (cf. *Walsh*, 1995). Ainsi, alors que certains auteurs mettent en évidence plutôt l'homogénéité (*Spender*, 1989 – *Porac, Thomas & Baden Fuller*, 1989 – *Reger & Huff*, 1993), d'autres aboutissent à la diversité des schémas cognitifs des dirigeants au sein d'une même industrie (*Hodgkinson & Johnson*, 1994 – *Daniels & al., 1994* – *Calori & Sarnin*, 1996).

**Ces éléments vont nous servir au niveau de notre démarche empirique dans l'analyse des facteurs influençant les représentations managériales de l'environnement.**

*I.2.1.2- Les représentations sociales*

Le recours à la notion de représentations sociales, issue du champ de la psychologie sociale, élaborée en 1961 par *Moscovici*, nous permet d'intégrer les interactions sociales en tant que facteur intervenant dans la prise en compte des schémas cognitifs des dirigeants.

**a- La notion de représentations sociales**

L'être humain fabrique des représentations du monde qui l'entoure afin de « bien s'y ajuster, s'y conduire, le maîtriser physiquement ou intellectuellement, identifier et résoudre les problèmes qu'il pose » (*Jodelet*, 1997, p.47). Ces représentations sont sociales dans la mesure où elles « nous guident dans la façon de nommer et définir ensemble les différents aspects de notre réalité de tous les jours, dans la façon de les interpréter, statuer sur eux et, le cas échéant, prendre une position à leur égard et la défendre » (*Jodelet*, 1997, p.47).
Il n'existe pas *a priori* de réalité objective, car toute réalité est représentée, c'est à dire appropriée par l'individu ou le groupe, reconstruite dans son système de valeurs dépendant de son histoire et du contexte social et idéologique qui l'environne. Cette réalité appropriée et restructurée constitue pour l'individu ou le groupe la réalité même. « Toute représentation est donc une forme de vision globale et unitaire d'un sujet, et de son système d'attitudes et de normes » (*Abric*, 1997, p.12-13).
« Forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (*Jodelet*, 1997, p.53), appelées aussi « Savoir de sens commun », « Savoir naïf » ou « naturel » (se distinguant entre autres, de la connaissance scientifique) les représentations sociales recouvrent une richesse phénoménale (*Durkheim*, 1895 – *Moscovici*, 1961) qui révèle divers objets tels : des éléments informatifs, cognitifs, idéologiques, normatifs, croyances, valeurs, attitudes, opinions, images, attitudes à propos d'un objet donné, etc., lesquels sont toujours organisés et structurés (*Jodelet*, 1997 - *Abric*, 1997).

Ainsi, il est reconnu que les représentations sociales, en tant que **systèmes d'interprétation** régissant notre relation au monde et aux autres, « orientent et organisent les conduites et les communications sociales » (*Jodelet*, p.53). Elles participent aux processus de

diffusion et d'assimilation des connaissances, de développement individuel et collectif, de définition des identités personnelles et sociales, d'expression des groupes, et de transformations sociales.

Par ailleurs, en tant que **phénomènes cognitifs**, les représentations sociales « engagent l'appartenance sociale des individus avec les implications affectives et normatives, avec les intériorisations d'expériences, de pratiques, de modèles de conduites et de pensée, socialement inculqués ou transmis par la communication sociale, qui y sont liées » (*Jodelet*, 1997 p.53). Les représentations sociales sont appréhendées à la fois comme le produit et le processus d'une activité d'appropriation de la réalité extérieure à la pensée et d'élaboration psychologique et sociale de cette réalité. Pour comprendre le contenu et la dynamique d'une représentation, une référence est nécessaire au contexte social et pas seulement discursif (*Flament*, 1994 – *Guimelli*, 1988 – *Abric, 1997*).

**b- <u>La structure et l'organisation des représentations sociales</u>**

Les représentations sociales s'articulent autour d'un noyau central et des éléments périphériques.

Le **<u>noyau central</u>** (ou noyau structurant) (*Abric*, 1976, 1987) est un élément fondamental de la représentation car c'est lui qui en détermine à la fois la signification (élément par lequel se crée, ou se transforme, la signification des autres éléments constitutifs de la présentation. Il est ce par quoi ces éléments prennent un sens, une valeur) et l'organisation (nature des liens qui unissent entre eux les éléments de la représentation, élément unificateur et stabilisateur de la représentation). Le noyau central « constitue l'élément le plus stable de la représentation, celui qui en assure la pérennité dans des contextes mouvants et évolutifs. Il sera dans la représentation l'élément qui va le plus résister au changement. En effet, toute modification du noyau central entraîne une transformation complète de la représentation » (*Abric*, 1997, p.22).

Les **<u>éléments périphériques</u>** constituent l'essentiel du contenu de la représentation, sa partie la plus accessible, mais aussi la plus vivante et la plus concrète. Ils comprennent des informations retenues, sélectionnées et interprétées, des jugements formulés à propos de l'objet et de son environnement, des stéréotypes et des croyances. Ces éléments sont

hiérarchisés, c'est-à-dire qu'ils peuvent être plus ou moins proches des éléments centraux : proches du noyau central, ils jouent un rôle important dans la concrétisation de la signification de la représentation, plus éloignés, ils illustrent, explicitent, ou justifient cette signification. Les éléments périphériques jouent un rôle essentiel dans la représentation. Ils constituent en effet l'interface entre le noyau central et la situation concrète dans laquelle s'élabore ou fonctionne la représentation.

La notion de représentations managériales, envisagée dans notre recherche, s'enrichit des approches cognitives en intégrant les interactions sociales. Ainsi, notre démarche pour appréhender les comportements stratégiques privilégie une approche que nous qualifions de socio-cognitive.

### 1.2.2- Le contenu des représentations managériales

Le dirigeant intègre son contexte en se positionnant par rapport à des éléments de la structure et de la dynamique de l'environnement, ce qui pose un problème de définition de celui-ci. Par ailleurs, en nous plaçant dans une perspective temporelle, la prise en compte du passé et de l'histoire, nous permet d'aborder la notion d'évolution organisationnelle et ses déterminants. La perception du futur est appréhendée à partir de la notion de vision stratégique.

#### *I.2.2.1- La définition de l'environnement : perception de la structure et de la dynamique environnementales*

L'environnement a été habituellement défini, de façon complémentaire, comme étant tout ce qui est externe à l'unité d'analyse étudiée, que ce soit l'unité de décision (*Duncan,* 1972), un département (*Tung,* 1979), un Centre d'Activité Stratégique (CAS)[1] [*Strategic Business Unit (SBU)*] (*Hambrick,* 1983) ou une organisation (*Thompson,* 1967). Ainsi, selon *Thompson* (1967), la notion d'environnement est résiduelle dans la mesure où elle se réfère à « n'importe quoi d'autre » et pour *Duncan* (1972), « l'environnement est considéré comme la

[1] Selon une terminologie proposée par *Thietart* (1990)

somme de facteurs physiques et sociaux pris en compte directement dans le comportement de prise de décision par les individus dans l'organisation » (p.314).

L'interaction entre organisation et environnement mobilise de nombreux chercheurs aux intérêts disparates. L'examen de la littérature dans ce domaine révèle des tentatives de conceptualisation et un effort de définition qui nous semble utile de mettre en avant[1].
S'agissant d'un concept polysémique, diverses acceptions se profilent derrière le vocable « environnement »[2], qui a suscité plusieurs tentatives pour le décrire (*Dill*, 1958 – *Duncan*, 1972 – *Emery & Trist*, 1965 – *Lawrence & Lorsch*, 1967 – *Terreberry*, 1968 – *Thompson*, 1967).

En effet, hormis son acception « physique », qui a généré un certain nombre de travaux pour tenter d'en comprendre la structure et les éléments le composant, l'environnement peut être étudié de façon « globale », en tant que construit multidimensionnel (*Duncan*, 1972 – *Lawrence & Lorsch*, 1967) à travers ses caractéristiques : dynamisme, complexité et hostilité, ou en s'attachant plus particulièrement à certains secteurs clés (*Fahey & Naranayan*, 1986 – *Matthews & Scott*, 1995), l'environnement des tâches (*task environment*) (*Osborn & Hunt*, 1974 – *Dess & Beard*, 1984) ou l'environnement pertinent composé d'un ensemble d'acteurs en interaction (*Crozier & Friedberg*, 1977 – *Denis*, 1990).

Ainsi, l'environnement est, à la fois, comportemental (*Koffka*, 1935), institutionnel (*Hirsch*, 1975), social en tant que « bouleversements dans l'environnement social tels, des changements spectaculaires dans les marchés du travail, dislocations sévères dans les facteurs de production, ou modifications soudaines dans la constitution ethnique (*ethnic makeup*) de la population d'une région, requièrent des réponses extraordinairement adaptatives de la part des organisations » (*Kiesler & Sproull*, 1982 : 548), dont les forces contribuent à sélectionner les formes organisationnelles et qui s'expriment à travers les « pressions économiques, sociales et politiques, le *mass media* et les systèmes partagés de traitement d'information, et l'institutionnalisation des valeurs et connaissances transmises par les groupes primaires et des organisations éducationnelles, religieuses et d'autres organisations de socialisation » (*Aldrich*, 1979, p.322).

---

[1] Notre objectif n'est pas de balayer systématiquement et de manière exhaustive la littérature (abondante sur le sujet), toutefois, en partant des articles fondamentaux et de revues de littératures, notre soucis consiste à tenter de comprendre les concepts et proposer un cadre mettant en avant leur opérationalisation.
[2] Chez les anglo-saxons, le concept « environnement » apparaît souvent au pluriel. (« *environnements* »).

La littérature environnementale met en avant cinq conceptions de l'environnement : le modèle dit de « structure industrielle », le modèle « cognitif », le modèle de « champ organisationnel », le modèle « écologique et de dépendance vis-à-vis des ressources » et enfin le modèle « temporel » (*era model*) (*Lenz & Engledow*, 1986).

Une comparaison synoptique des cinq modèles est présentée dans le tableau suivant, relativement aux hypothèses liés à la structure environnementale, les processus de changement et le sytème de connaissance.

| **Critère** | **Modèle de structure industrielle** (e.g. Porter, 1980) | **Modèle cognitif** (e.G. Weick, 1977) | **Modèle de champ organisationnel** (e.g. Thompson, 1967- Bourgeois, 1980) | **Modèle écologique / ressource vis-à-vis des ressources** (e.g. Glover, 1966 – Aldrich, 1979 – Pfeffer & Salancik, 1978) | **Modèle « temporel »** (e.g. Lodge, 1975 – Yankelovich, 1982) |
|---|---|---|---|---|---|
| *Hypothèses sur la structure environnementale* | L'environnement dominant est un modèle (*pattern*) de forces concurrentielles industrielles provenant des actions des "concurrents" | Des facteurs environnementaux et liens de causalité parmi ceux-ci s'expriment dans une structure cognitive mise en scène (*enacted*) après coup | L'environnement comprend principalement des organisations formelles mutuellement interdépendantes dont la justification pour une organisation focale peut être caractérisée par une hiérarchie de niveaux internes homogènes | L'environnement est un contexte assimilable à un système de ressources, structures sociales et environnement naturel, l'un ou l'autre étant caractérisé par une hiérarchie multi-niveaux ou concernant certaines dimensions | L'environnement est un modèle distinct de structures sociales, de relations institutionnelles, de rôles et valeurs soutenus par une psychoculture, une idéologie, etc. |
| *Origines / processus de changement environnemental* | Le changement est causé par les processus d'évolution industrielle et extra-industrielle qui perturbent l'industrie concernée<br><br>Le changement se produit à une fréquence inégale et est sujet au principe d'équifinalité | Le changement est reflété dans les révisions / remplacement de la structure cognitive lorsque de nouvelles significations sont imposées aux expériences managériales / organisationnelles | Le changement prend naissance dans l'environnement et affecte le phénomène d'environnement de tâche | Le changement se produit à travers des variations autonomes dans chaque élément de l'environnement<br><br>Le changement est continu et potentiellement prévisible | Experimentation par les individus / organisations formelles perturbent une psycho-culture / idéologie, structures sociales, etc. sous-jacente |
| *Comment capitaliser la connaissance sur l'environnement* | Développer une analyse formalisée du système concurrentiel en relation avec les processus de planification stratégique | Encourager l'apprentissage organisationnel à travers une investigation fléxible, ouverte et des processus décisionnels | Désigner des structures administratives correspondant aux contingences environnementale.<br><br>Développer un processus de management type "stakeholder" | Surveillance opportuniste<br><br>Encourager l'apprentissage organisationnel parmi les sous-unités organisationnelles | Scruter (*scanning*) l'environnement à grande-échelle<br><br>Surveiller (*monitor*) les tendances majeures (*megatrends)* |

***Tableau 6 : Comparaison des modèles d'analyse environnementale (d'après Lenz & Engledow, 1986)***

La compréhension de l'interaction qui marque la relation entre organisation et environnement a permis la construction d'un certain nombre de typologies, selon les champs et cadres d'analyse concernés. Nous présentons une revue permettant de décrire l'environnement par rapport à sa structure et sa dynamique.

Cet effort de définition de notre part, cherchant à mettre en évidence les différentes approches liées au concept « environnement », nous permet de disposer d'un référentiel qui nous aide à repérer les variables prises en compte par les dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France dans leur définition de l'environnement, lors de la phase empirique.

### a- La structure de l'environnement

*Osborn & Hunt* (1974) distinguent le macro-environnement, l'environnement total (*aggregation*) et l'environnement des tâches (*task environment*).

Le **macro-environnement** est le « contexte culturel général d'une zone géographique spécifique et contient ces forces reconnues pour avoir des influences importantes sur les caractéristiques et résultats de l'entreprise » (p.231-232). *Farmer & Richman* (1964) et *Schein* (1965) ont regroupés ces forces dans les catégories suivante : économique, éducationnelle, politique et légale et socio-culturelle. L'**environnement total** regroupe « les associations, les groupes d'intérêt et les circonscriptions électorales (*constituencies*) opérant au sein d'un macro-environnement donné » (p.232). L'**environnement des tâches** est défini comme étant « la portion du cadre général qui est pertinente pour la fixation et atteinte des objectifs (*Dill*, 1958 – *Thorelli*, 1967) » (p.232).

*Duncan* (1972), appréhende l'environnement en proposant une double perspective : interne / externe. L'environnement **interne** regroupe « toutes les forces internes agissant dans l'organisation elle-même, tels les objectifs et buts de la firme, la nature des produits et/ou services de l'organisation, les processus de communication et les réseaux dans l'organisation, et le *background* éducationnel des employés » (p.314). L'environnement **externe** est composé de « toutes ces choses en dehors de la firme, telles les clients, concurrents, fournisseurs, gouvernements et unions syndicales » (p.314).

*Tung* (1979) envisage les dimensions ou caractéristiques environnementales par rapport aux « attributs de l'environnement confrontant l'unité focale ou ce que *Emery & Trist*

(1965) décrivent comme la « texture causale » des environnements organisationnels. Ceux-ci peuvent être turbulents ou stables, complexes ou non complexes, habituels (*routine*) ou non habituels » (p.674). Ainsi, s'agissant d'états se rapportant à un problème ou une opportunité, l'étude de l'environnement se réfère à la complexité, le taux de changement et l'habitude (*routiness*). La **complexité** est le « nombre et hétérogénéité/diversité des facteurs et composants auxquels l'unité focale fait face lors d'une prise de décision » (p.675), le **taux de changement** évoque la « fréquence et ampleur de la turbulence qui prévaut parmi les facteurs et composants environnementaux » (p.675), l'**habitude** (*routiness*) est la « variabilité et analysabilité du stimuli que confronte l'unité focale (*Perrow*, 1970) » (p.675).

Par rapport à différentes approches théoriques, *Smircich & Stubbart* (1985) distinguent l'environnement objectif, l'environnement perçu et l'environnement agi.

L'environnement **objectif** fait référence à l'approche orientée système ouvert (*Miller*, 1978 – *Von Bertalanffy*, 1968), le choix stratégique (*Child*, 1972) et les forces environnementales (*Aldrich*, 1979). L'environnement **perçu** est défini par rapport à la rationalité limitée (*Simon*, 1957), des croyances partiellement fausses (*Bourgeois*, 1980 – *Paine & Anderson*, 1975 – *Pfeffer & Salancik*, 1978), la précision des perceptions et comportements (*Downey, Hellriegel & Slocum*, 1975 – *Duncan*, 1972 – *Lorenzi, Sims & Slocum*, 1981 – *Tosi, Aldag & Storey*, 1973). L'environnement **agi** (*enacted*), influencé par les apports de la sociologie interprétative (*Schutz*, 1967), la sociologie de la connaissance (*Berger & Luckmann*, 1967) et la psychologie sociale cognitive (*Weick*, 1979), repose sur l'idée que l'organisation et l'environnement sont créés ensemble (*enacted*) à travers les processus d'interaction sociale des participants clés de l'organisation (*Mason & Mitroff*, 1981 – *Davis*, 1982 – *Huff*, 1982 – *Peters*, 1978). D'un point de vue interprétatif, l'environnement objectif séparé n'existe pas (*Burrell & Morgan*, 1979). La théorie de l'*enactment* abandonne l'idée d'«organisations/environnements » concrets et matériels en faveur d'un monde symbolique socialement-créé plus large (*Winch*, 1958).

### b- <u>La dynamique de l'environnement</u>

S'agissant de dynamique, les chercheurs parlent plutôt de « dimensions » ou caractéristiques de l'environnement.

Parmi les dimensions étudiées de l'environnement, l'incertitude (ou dynamisme) occupe une place de choix dans la littérature environnementale, les auteurs mettant en évidence, par ailleurs, la complexité, l'hostilité et la rareté/munificence de l'environnement.

**- L'incertitude / dynamisme**

Donnant lieu à de nombreux travaux, cette dimension a été envisagée dans une double perspective, sous un angle subjectif (perceptuel) et objectif, à travers diverses dénominations : incertitude (environnementale) perçue, dynamisme ou turbulence.

L'incertitude perçue :

* *Les approches du concept d'incertitude*

Le concept d'incertitude environnementale est central pour beaucoup de recherches (*Aldrich*, 1979 – *Boulton & al.*, 1982 – *Downey & Slocum*, 1975 – *Duncan*, 1972/1973, *Emery & Trist*, 1965 – *Hambrick*, 1983 – *Jauch & Kraft*, 1986 – *Pfeffer & Salancik*, 1978 – *Smircich & Stubbart*, 1985 – *Thompson*, 1967).

Selon *Downey & Slocum* (1975), le concept d'incertitude a été utilisé dans le cadre des **propositions de la théorie de la contingence** (*Burns & Stalker*, 1961 – *Lawrence & Lorsch*, 1967 – *Lorsch & Allen*, 1973) ainsi que **l'analyse (mesures et validité) des concepts d'incertitude environnementale** (*Tosi & al.*, 1973 – *Duncan*, 1972).

Selon *Milliken* (1987) l'incertitude, telle qu'elle a été utilisée par les auteurs, décrit à la fois un état environnemental (*Downey, Hellriegel & Slocum*, 1975 – *Tosi, Aldag & Storey*, 1973) et un état individuel (*Starbuck*, 1976). L'auteur met en évidence trois types d'incertitude environnementale perçue liés à l'état, l'effet et la réponse.

L'incertitude liée à l'**état** met en avant l'incapacité à comprendre ou prévoir l'état de l'environnement à cause du manque d'information ou du manque de compréhension des inter-relations parmi les éléments de l'environnement. Par rapport à l'**effet**, il s'agit de l'incertitude sur laquelle les conséquences des changements environnementaux vont porter sur l'organisation. Enfin, la **réponse** renvoie aux options de réponse de l'organisation.

L'incertitude perçue se définit comme un attribut de l'environnement comportemental de l'individu plutôt que celui de l'environnement physique (*Michael*,

1973 – *Weick*, 1969 – *Galbraith*, 1973). « L'incertitude environnementale perçue s'intercale (*mediate*) entre l'environnement objectif et la réponse stratégique de la firme » (*Jauch & Kraft*, 1986). Certains auteurs conçoivent l'incertitude comme une dimension objective de l'environnement externe alors que d'autres voient l'incertitude comme interprétative ou le résultat final du processus perceptuel à travers lequel les décideurs donnent du sens à leur situation (*Milliken*, 1987).

*Jauch & Kraft* (1986) proposent une lecture des différentes approches dans l'étude de l'incertitude par rapport à trois stades : **classique** par exemple *Cyert & March* (1963) – *Emery & Trist* (1965) – *March & Simon* (1958), **transitoire** (*transition)* par exemple *Galbraith* (1973) – *Perrow* (1970) – *Thompson* (1967) et **processuel** (*process*) par exemple *Downey, Hellriegel & Slocum* (1975) – *Duncan* (1972/1973) – *Lawrence & Lorsch* (1967).

Dans sa revue de littérature, *Milliken* (1987) évoque la nature des relations entre organisations et environnement (*Dill*, 1958 – *Duncan*, 1972 – *Lawrence & Lorsch*, 1967 – *Thompson*, 1967), l'incertitude perçue de ce dernier étant mobilisée dans les travaux liés aux **théories du design organisationnel** (*Burns & Stalker*, 1961 – *Galbraith*, 1977 – *Lawrence & Lorsch*, 1967 – *Thompson*, 1967) et les **modèles des systèmes de planification stratégique** (*Liedtka*, 1985 – *Lindsay & Rue*, 1980).

Selon *Matthews & Scott* (1995), les définitions de l'incertitude environnementale incluent le **manque de connaissance pour la prise de décision** (*Duncan*, 1972 – *Lawrence & Lorsch*, 1967 – *Thompson*, 1967), le **choix** (*Child*, 1972), la **complexité** (*Galbraith*, 1973), l'**imprévisibilité** (*unpredictability*) (*Cyert & March*, 1963) et la **turbulence** (*Emery & Trist*, 1965).

Enfin, l'impact de l'incertitude environnementale a été analysé par rapport à la planification à Long Terme (*long range planning*) : au niveau théorique, l'impact de l'incertitude environnementale sur la planification stratégique est modéré par le besoin pour le changement perçu (*Anderson & Paine*, 1975), au niveau empirique, citons les travaux de *Lindsay & Rue* (1980) – *Boulton & al.* (1982) – *Javidan* (1984) ; et sur les PME et entreprises entrepreneuriales (*Matthews & Scott*, 1995 ).

* *Les mesures du concept d'incertitude*

Les mesures du concept d'incertitude environnementale se manifestent à travers : l'**échelle développée par** *Duncan* (1972), qui a fait l'objet de

modifications (par exemple *Anderson & Kida*, 1985 – *Brown & Schwab*, 1984 – *Koberg & Ungson*, 1987 – *McCabe*, 1990), des **mesures dans le cadre d'études spécifiques** (par exemple *Daft, Sormunen & Parks*, 1988 – *Dwyer & Welsh*, 1985 – *Lindsay & Rue*, 1980 – *Miller & Droge*, 1986 – *Smart & Vertinsky*, 1984) et l'**échelle d'incertitude environnementale perçue de** *Miles & Snow* (1978).

Le degré d'incertitude a été appréhendé en utilisant des mesures objectives et perceptuelles (*Bourgeois*, 1980 – *Koberg*, 1987 – *Lindsay & Rue*, 1980 – *Milliken*, 1990). Les premiers travaux dans le domaine de l'incertitude environnementale ont utilisé la perception des décideurs (*Duncan*, 1972 – *Lawrence & Lorsch*, 1967).
Concernant les mesures objectives (*Child*, 1975 – *Yasai-Ardekani*, 1986 – *Bourgeois*, 1985), les résultats des recherches indiquent un faible lien entre perception des dirigeants et mesures objectives de l'environnement (*Boulton & al.*, 1982 – *Downey, Hellriegel & Slocum*, 1975 – *Tosi, Aldag & Storey*, 1973 – *Osborn & Hunt*, 1974).
Par rapport aux mesures perceptuelles (*Daft & Weick*, 1984 – *Miles, Snow & Pfeffer*, 1974 – *Snow*, 1976), l'argument avancé est que les firmes répondent à l'environnement perçu et interprété par les décideurs et que les conditions environnementales qui ne sont pas remarquées n'affectent ni les décisions du management ni les actions (*Anderson & Paine*, 1975 – *Miles & al.*, 1974 – *Pfeffer & Salancik*, 1978 – *Snow*, 1976 – *Weick*, 1969).

L'utilisation des mesures objectives et subjectives comporte des faiblesses inhérentes aux deux. Ainsi, l'emploi de mesures objectives prédéfinies suppose que toutes les organisations perçoivent l'environnement objectif de la même façon, l'utilisation de mesures perceptuelles amène à reconnaître le fait que d'autres variables à côté de l'environnement influencent aussi la perception (*Yasai-Ardekani*, 1986).
Certains chercheurs ont suggéré l'utilisation de mesures objectives, en se reposant sur les caractéristiques organisationnelles qui influencent la perception de l'environnement objectif (*Bourgeois*, 1985 – *Yasai-Ardekani*, 1986).

Le dynamisme :

*Miller* (1987) définit le dynamisme comme étant l'« imprévisibilité des clients et des concurrent, taux de changement dans les tendances du marché, innovation de l'industrie et R&D » (p.62) dans la lignée de différents auteurs (cf. *Burns & Stalker,*

1961 – *Khandwalla*, 1977 – *Mintzberg*, 1979 – *Lawrence & Lorsch*, 1967 – Miller & Friesen, 1984a).

Relativement à l'environnement des tâches, *Dess & Beard* (1984) font référence à la stabilité/instabilité, turbulence (*Aldrich*, 1979) ; cette dimension étant identique à la condition environnementale identifiée par *Child* (1972) sous le terme de variabilité.

Selon *Miller & Friesen* (1983), le dynamisme est caractérisé par le taux de changement et l'innovation dans l'industrie, aussi bien que l'incertitude ou l'imprévisibilité des actions des concurrents et clients (*Lawrence & Lorsch*, 1967 – *Thompson*, 1967 – *Burns & Stalker*, 1961)

**- La turbulence**

La typologie d'*Emery & Trist* (1963) met en évidence l'impact de l'environnement sur les organisations en le définissant en termes de texture causale. Ils distinguent quatre catégories d'environnements :

**L'environnement placide aléatoire :** où les éléments pouvant avoir un impact négatif ou positif sur l'organisation sont stables (c'est à dire que ce sont le plus souvent les mêmes qui se répètent ; ils changent lentement et ils se produisent ou sont distribués aléatoirement), l'incertitude est très faible. Il n'y a pas de différence entre stratégie et tactique.

**L'environnement placide regroupé :** toujours assez stable, ne changeant que lentement, la distribution des éléments dangereux ou favorables se faisant selon certaines formes précises assez stables et non plus au hasard. La connaissance de l'environnement devient indispensable. La stratégie conditionne les tactiques à employer.

**L'environnement mouvant réactif :** beaucoup plus complexe, il s'agit d'un environnement placide regroupé où il se trouve plus d'une organisation dans plusieurs catégories d'organisations. L'environnement n'est plus statique mais changeant et dynamique, et organisations et autres éléments de l'environnement (y compris d'autres organisations) interagissent. Entre tactique et stratégie, apparaît un autre niveau, celui des opérations qui sont une série de séquences de tactiques planifiées à l'avance, de calcul des réactions des opposants et d'emploi de contre-tactiques.

**L'environnement de champ turbulent :** le plus complexe, le plus dynamique et le plus incertain. De multiples organisations interagissent mais l'environnement lui-même, le terrain est aussi en mouvement. Les conséquences des actions deviennent de moins en moins prévisibles. Dans cet environnement, l'organisation doit réévaluer ses relations continuellement et sans doute développer de même de nouveaux produits et services.

La turbulence apparaît comme étant la catégorie où l'origine de l'interdépendance est instable et les événements importants ne sont pas regroupés.

Pour sa part, *Waterhouse* (1980) définit la turbulence comme étant le « haut degré de complexité et d'incertitude en correspondance avec des bas degrés de prévisibilité, autonomie et contrôle » (p.138). *Mintzberg* (1994) défend l'idée qu'il n'y a pas turbulence mais plutôt opportunité.

**- L'hostilité**

*Miller & Friesen* (1983) définissent cette dimension comme étant « le degré de menace au niveau de la firme posé par les caractéristiques multifacette, vigueur et intensité de la concurrence et les hauts et bas (*upswings – downswings*) de l'industrie principale de la firme » (cf. *Burns & Stalker*, 1961 – *Khandwalla*, 1973a/1977 – *Lawrence & Lorsch*, 1967 – *Miller & Friesen*, 1978/1984a – *Mintzberg*, 1979). Selon *Miller* (1987), l'hostilité s'exprime à travers le degré de concurrence, le nombre des dimensions de concurrence et une législation restrictive. Par ailleurs, cette dimension a été rattachée à la perspective de dépendance vis-à-vis des ressources (*Aldrich*, 1979 – *Pfeffer & Salancik*, 1978).

**- La complexité**

Cette dimension, appelée aussi hétérogénéité (*Chandler*, 1962 – *Khandwalla*, 1972 – *Porter*, 1979), est identique à la condition environnementale identifiée par *Child* (1972) et que l'on retrouve sous la même dénomination. Les managers confrontant un environnement fort complexe (i.e. hétérogène) perçoivent une plus forte incertitude et manifestent plus de besoins en processus d'information que les managers confrontant un environnement simple (*Duncan*, 1972 – *Pennings*, 1975 – *Tung*, 1979). La complexité évoque les différences des besoins en marketing et production de différents segments du marché (*Burns & Stalker*, 1961 –

*Khandwalla*, 1977 – *Mintzberg*, 1979 – *Lawrence & Lorsch*, 1967 – *Miller & Friesen*, 1984a – *Miller*, 1987), mais aussi les dimensions : homogénéité/hétérogénéité, concentration/dispersion (*Aldrich*, 1972).

Dans le cadre de l'environnement des tâches, la complexité est vue sous l'angle de l'interaction entre risque environnemental, dépendance et relations interorganisationnelles (*Osborn & Hunt*, 1974). Par ailleurs, cette dimension a été étroitement liée à la perspective incertitude de l'information (*Lawrence & Lorsch*, 1967 – *Thompson*, 1967).

**- La munificence**

En tant que « limite où l'environnement peut supporter une croissance soutenue » le concept de munificence (opposé à rareté), développé par *Starbuck* (1976), renvoie à celui de capacité (*Aldrich*, 1979) ; cette dimension étant identique à la condition environnementale identifiée par *Child* (1972) : illibéralité (*illiberality*).

Pour compléter cet exposé sur la dynamique environnementale, nous proposons une synthèse de l'opérationalisation des différents concepts par les chercheurs, présentée dans le tableau ci-après.

| ***Dimensions / Auteurs*** | ***Opérationalisation du concept*** |
|---|---|
| ***Incertitude ou dynamisme*** | |
| **→ Incertitude perçue** | |
| *Approches du concept :* | |
| Propositions de la théorie de la contingence | |
| Burns & Stalker, 1961 | Description des environnements de 20 firmes anglaises. Entretiens non-structurés, observations et impressions anecdotiques des 2 chercheurs et des membres des entreprises. Pas de tentative pour isoler systématiquement les dimensions utilisées dans la description ou la mesure de l'incertitude |
| Lawrence & Lorsch, 1967 | Examen de 10 entrep indust US. Utilisation du niveau d'information pour exploiter les caractéristiques environnementales sans avoir recours à des listes descriptives d'éléments environnementaux. L'incertitude concerne des sous-environnements (ventes, production at R&D) composés de 3 éléments :<br>- le manque de clarté de l'information<br>- incertitude générale de relations causales<br>- durée de réaction par rapport aux résultats<br>Questionnaire à item unique pour mesurer les perceptions des dirigeants de ces éléments d'incertitude pour chacun des 3 sous-environnements. |

| | |
|---|---|
| Lorsch & Allen, 1973 | Etude de 4 divisions et le QG de 6 firmes multidivisionnelles (conglomérats). Objectif : tester les positions contingentes. |
| Impact de l'incertitude environnementale sur la planification à LT (long range planning) | |
| Lindsay & Rue, 1980 | 198 firmes avec une procédure similaire à celle de Duncan (1972) pour la mesure environnementale |
| Boulton & al., 1982 | Utilisation de la même classification. |
| Javidan, 1984 | Idem |
| *Impact de l'incertitude sur la planification stratégique et opérationnelle dans les petites entreprises entrepreneuriales*<br>Matthews & Scott, 1995 | Comment les niveaux de l'incertitude environnementale dans chacun des 8 secteurs environnementaux (clients, fournisseurs, distributeurs, concurrents, gouvernement, attitudes du public, technologie et marchés financiers) affectent de façon différenciée la planification stratégique et opérationnelle. 130 propriétaires/managers et entrepreneurs d'entreprises de moins 500 employés. |
| Incertitude environnementale perçue et analyse des activités des dirigeants d'industries manufacturières nigériennes<br>Sawyerr, 1993 | Utilisation de l'incertitude environnementale perçue des CEO selon les mesures définies par Daft & al. dans le cadre d'un échantillon d'entreprises manufacturières nigériennes |
| **Mesures du concept :** | |
| ***Analyse du concept d'incertitude environnementale (mesures / validité)*** | |
| Tosi, Aldag & Storey, 1973 | Analyse de l'opérationnalisation de Lawrence & Lorsch (1967). Réplication. 122 dirigeants (top and middle levels) de 22 entreprises représentant 12 industries.<br>Construction de 3 indices de volatilité pour chaque entreprise et industrie comme critère de mesure de l'incertitude. Blandin, Brown & Koch (1974) proposent la valeur absolue du ratio R&D/actif ou R&D/ ventes et non la volatilité pour mesurer l'incertitude. |
| indices reflétant la variabilité environnementale<br>Downey, Hellriegel & Slocum, 1975 – Tosi, Aldag & Storey, 1973 | Les évaluations empiriques des propriétés de mesure des échelles de Lawrence & Lorsch (1967) et de Duncan (1972) a montré des faiblesses significatives. Les tentatives de validation de ces instruments en utilisant des mesures objectives de la volatilité environnementale n'ont pas réussi en général. |
| Duncan, 1973 | 2 dimensions de la perception qu'ont les managers de l'environnement des organisations : complexité et dynamisme. |
| Plusieurs études ont utilisé l'échelle développée par Duncan (1973), en y apportant des modifications<br>(e.g. Anderson & Kida, 1985 – Brown & Schwab, 1984 – Koberg & Ungson, 1987 – McCabe, 1990) | 3 dimensions de l'incertitude à partir de l'analyse sémantique du discours d'individus sur le concept :<br>- manque d'information par rapport aux facteurs environnementaux associés avec une situation de prise de décision donnée<br>- manque de connaissance sur le résultat d'une décision spécifique en termes d'ampleur de perte de l'organisation pourrait perdre si la décision était incorrecte |

| | |
|---|---|
| | - capacité ou incapacité à attribuer des probabilités en terme d'effet d'un facteur donné sur le succès ou l'échec d'une unité de décision dans l'exécution de sa fonction<br><br>Dimensions environnementales et incertitude sont définies en termes de perceptions des membres d'une organisation<br>La simplicité/complexité des facteurs pris en considération dans une décision est opérationnalisée par le nombre et la similitude, en relation avec la stabilité/dynamismes des facteurs dans le temps. |
| ***Echelle d'incertitude environnementale perçue***<br><br>Miles & Snow, 1978 | 25 items, 6 sous-échelles contenant de 2 à 6 items chacune.<br>Les sous-échelles correspondent aux 6 secteurs clés de l'environnement externe des organisations : fournisseurs – concurrents – clients - marchés financiers – gouvernement – agences de régulation<br>Degré de prévisibilité concernant diverses caractéristiques de ces secteurs (éch. de Likert à 7 points). L'échelle a été testée au niveau de sa fiabilité par Ireland, Hitt, Bettis & De Porras (1987) et Hitt & al. (1982). Evaluation de l'échelle de Miles & Snow par Buchko (1994). |
| ***L'incertitude environnementale perçue a fait l'objet de mesures dans le cadre d'études spécifiques***<br>(e.g. Daft, Sormunen & Parks, 1988 – Dwyer & Welsh, 1985 – Lindsay & Rue, 1980 – Miller & Droge, 1986 – Smart & Vertinsky, 1984) | La fiabilité des échelles dans ces études est soit non reportée ou alors marginale.<br>Les définitions de l'incertitude variant (incluant des concepts tels la turbulence, la complexité, la prévisibilité et l'hétérogénéité), l'interprétation des résultats est problématique. |
| **→ Dynamisme** | |
| (cf. Burns & Stalker, 1961 – Khandwalla, 1977 – Lawrence & Lorsch, 1967 – Miller & Friesen, 1984a – Mintzberg, 1979 – Thompson, 1967) | Imprévisibilité des actions des clients et concurrents, taux de changement dans les tendances du marché, innovation de l'industrie et R&D |
| Aldrich, 1979 | Stabilité/instabilité, turbulence<br>6 dimensions dérivées d'une revue extensive de la littérature sur les théories de l'écologie des populations et la dépendance vis-à-vis des ressources ont été discutées qui « se réfère(nt) à la nature et la distribution des ressources dans les environnements, avec différentes valeurs sur chaque dimension impliquant les différences dans des structures et activités appropriées » |
| Miller, 1987 | <u>Dynamisme (variable de changement) :</u><br>- Opportunités de croissance<br>- Changement dans la technologie production service<br>- Taux d'innovation dans les produits, services et processus industriels<br>- R&D dans l'industrie |
| Dess & Beard, 1984 | Renouvellement de personnel (turnover), absence de modèle (pattern) et imprévisibilité sont les meilleures mesures de la stabilité/instabilité environnementale. |
| Tan & Litschert, 1994 | |

| | |
|---|---|
| **→ Turbulence** | |
| Waterhouse, 1980/1992 | « Haut degré de complexité et d'incertitude en correspondance avec des bas degrés de prévisibilité, autonomie et contrôle » |
| Mintzberg, 1994 | Opportunité |
| ***Hostilité*** | |
| cf. Khandwalla, 1973a – Miller & Friesen, 1978 – Mintzberg, 1979 – Miller, 1987 | Degré de menace au niveau de la firme posé par les caractéristiques multifacette, vigueur et intensité de la concurrence et les hauts et bas (*upswings/downswings*) de l'industrie principale de la firme<br><br>Degré de concurrence, nombre des dimensions de concurrence, une législation restrictive<br>- Hostilité des activités des concurrents clés du marché<br>- Nombre de zones dans lesquelles il y a concurrence (prix, qualité, service, etc..)<br>- Imprévisibilité des activités des concurrents du marché<br>- Contraintes légales, politiques ou économiques |
| ***Complexité ou hétérogénéité*** | |
| (cf. Burns & Stalker, 1961 – Khandwalla, 1977 – Mintzberg, 1979 – Lawrence & Lorsch, 1967 – Miller & Friesen, 1984a) | Besoin de diversité dans les méthodes de production et marketing pour satisfaire différents clients |
| Chandler, 1962 – Khandwalla, 1972 – Porter, 1979 | Variations entre les marchés de la firme exigeant une diversité dans les orientations en production et marketing |
| Aldrich, 1972 | homogénéité/hétérogénéité, concentration/dispersion |
| Child, 1972 – Thompson, 1967 – Duncan, 1972 | Hétérogénéité et gamme d'activités d'une organisation |
| Miller, 1987 | Besoin de diversité dans les méthodes de production et marketing pour satisfaire différents clients |
| <u>Environnement des tâches et efficacité organisationnelle</u> | |
| Osborn & Hunt, 1974 | « Combinaison de trois variables : risque, dépendance et interaction interorganisationnelle » (p.233) |
| ***Munificence*** | |
| Child, 1972 | Illibéralité (illiberality) |
| Aldrich, 1979 | Capacité |
| Staw & Szwajkowski, 1975 | Rareté/munificence |

***Tableau 7 : Opérationalisation des dimensions de l'environnement***

**Notre investigation sur le terrain tente d'appréhender le contenu cognitif des dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France par rapport à leur perception de l'environnement (au sens le plus large du terme), afin de**

**repérer les éléments de structure et de dynamique qui participent à la construction de leurs représentations du monde. La dynamique environnementale[1] est analysée à travers l'incertitude/dynamisme qui est abordée par rapport à son acception contingente liée aux dimensions stabilité/instabilité, turbulence** (*Aldrich*, 1979).

*I.2.2.2- L'évolution organisationnelle : perception du contexte passé*

Le dirigeant a une certaine conception du monde qui s'appuie sur ses expériences passées. A cet égard, l'histoire de son organisation et du secteur lui fournit un matériau de choix. L'évolution sur longue période révèle certains déterminants qui entrent dans le cadre de sa réflexion stratégique. Nous tenterons de définir le concept d'évolution et de repérer les thèses en présence, puis les thèmes clés avec un intérêt particulier pour les déterminants de l'évolution.

**a- <u>Le concept d'évolution</u>**

La notion d'évolution évoque une pluralité de phénomènes : adaptation ou changement, transition, mutation, développement, croissance, stagnation, régression, fluctuation, destruction...

Le mot évolution est un terme générique en étroite relation avec celui d'adaptation. Selon une acception psychologique « l'adaptation se réfère au changement de structure, de perception ou de comportement par lequel un organisme augmente ses chances de survie ou de réponse valable à une situation actuelle ou aux conditions de l'environnement. L'adaptation est passive dans l'accoutumance climatique, par exemple, ou le conformisme social ; elle est active lorsqu'il y a effort de l'individu pour renouveler ses habitudes, ses schèmes d'activité et ses catégories perceptives ou cognitives en vue d'une saisie plus efficace du présent dans sa nouveauté ou bien lorsqu'il y a effort de modification du milieu pour améliorer les conditions de vie ou de travail » (*Mucchielli*, 1969).

Selon *Danjou* (1987), l'analyse des phénomènes d'évolution est étroitement liée aux notions de :

[1] Au delà de la dimension stabilité/instabilité/turbulence, nous tenterons de repérer la dynamique environnementale à partir d'autres dimensions dans l'analyse du discours produit par les dirigeants.

- *temporalité*, en ce sens *que « l'évolution est le signe d'une réalité qui se construit au cours du temps »*. La démarche d'observation serait alors une démarche de type historique

- *multidimensionalité*, où se confrontent de façon interactive plusieurs variables. La complexité qui en découle peut alors être appréhendée par une démarche de type systémique dans sa globalité ou alors, au contraire, partielle ou réductionniste

- *libre arbitre/déterminisme*, en cherchant la cause de l'évolution dans *« le jeu qui s'instaure entre libre arbitre et nécessité ou hasard »*. Le débat (classique) oppose une conception volontariste à une conception déterministe

- *continuité/discontinuité*, dans la mesure où l'évolution peut prendre la forme de variations graduelles, progressives ou alors de transformations, de sauts. Il s'agit de l'opposition entre conceptions continuiste et discontinuiste.

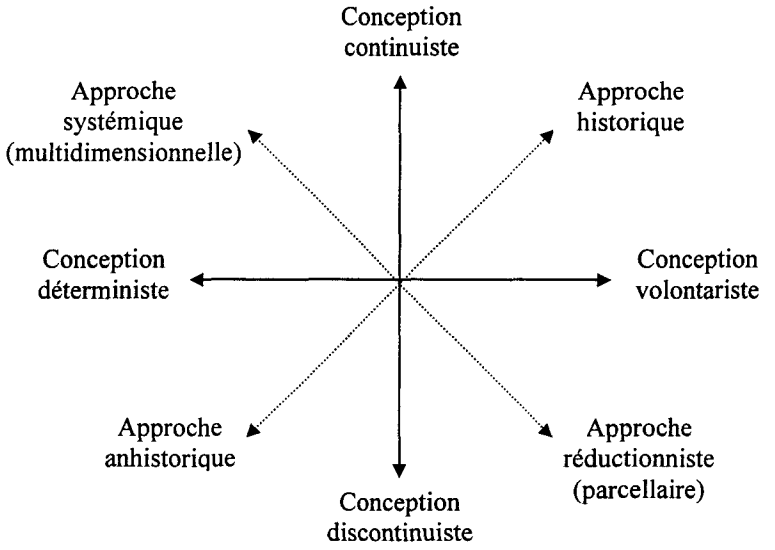



***Figure 3 : Conceptions de l'évolution (Danjou, 1987)***

## b- Les thèses en présence et thèmes clés

L'évolution des organisations en longue période a fait l'objet d'un certain nombre de recherches empiriques : études de cas détaillées sur l'évolution de firmes américaines à travers les crises qu'elles ont traversées (*Chandler*, 1962/77/90), analyses longitudinales (sur au moins vingt ans) de firmes issues d'industries différentes (*Miller & Friesen*, 1984 – *Greiner*, 1972), l'histoire d'entreprises en relation avec diverses industries et pays (*Tushman, Newman & Romanelli*, 1986).

La notion d'évolution à travers la littérature organisationnelle est abordée de façon hétérogène par différents courants de pensée, associée à un certain nombre de thèmes clés.

**- Les thèses en présence**[1]

Au regard de la diversité des problématiques et des disciplines mobilisées, l'identification selon les niveaux d'analyse peut aider à la compréhension des phénomènes se rapportant à l'évolution organisationnelle.

*Astley & Van de Ven* (1983) proposent le repérage des approches théoriques (de la sélection naturelle, de l'action collective, structurelle des systèmes et du choix stratégique) par rapport au changement et comportement organisationnels et le rôle du manager en croisant les niveaux individuel/collectif et une orientation déterministe/volontariste.

| | ***Orientation déterministe*** | ***Orientation volontariste*** |
|---|---|---|
| ***Niveau macro*** | **Approche de la sélection naturelle** | **Approche de l'action collective** |
| Populations et communautés d'organisations | Ecoles : écologie des populations, économie industrielle, théorie économique | Ecoles : écologie humaine, économie politique |
| | Structure : compétition environnementale et capacité pré-définissent les niches. La structure industrielle est économiquement et techniquement déterminée | Structure : communautés ou réseaux de groupes partisans semi-autonomes qui interagissent pour modifier ou construire leur environnement collectif, règles, options. Les organisations contrôlent l'action collective, libérant et développant l'action individuelle |
| | Changement : une évolution naturelle de la variation, sélection et rétention environnementale. Le contexte économique circonscrit la direction et l'étendue de la croissance organisationnelle | Changement : conflit, négociation et compromis à travers l'ajustement partisan mutuel |
| | Comportement : sélection environnementale naturelle ou économique aléatoire | Comportement : responsable, ordres collectivement construits et politiquement négociés |
| | Rôle du manager : inactif | Rôle du manager : interactif |
| ***Niveau micro*** | **Approche structurelle des systèmes** | **Approche du choix stratégique** |
| Organisation individuelle | Ecoles : théorie des systèmes, fonctionnalisme structurel, théorie de la contingence | Ecoles : théorie de l'action, théorie contemporaine de la décision, management stratégique |
| | Structure : rôles et positions hiérarchiquement organisés afin d'atteindre l'efficacité de la fonction du système | Structure : les personnes et leurs relations sont socialisées pour servir les choix et les buts des personnes détenant le pouvoir |
| | Comportement : déterminé, contraint et adaptatif | Changement : environnement et structure sont « construits » (enacted) et expriment les significations de l'action des personnes détenant le pouvoir |
| | Rôle du manager : réactif | Rôle du manager : proactif |

***Tableau 8 : Approches théoriques de l'évolution organisationnelle (d'après Astley & Van de Ven, 1983, p.247)***

[1] Cette synthèse a été réalisée à partir des contributions de : *Astley, Van de Ven* (1983) – *Desreumaux* (1996, 1994) – *Tushman, Newman, Romanelli* (1986) – *Amburgey, Rao* (1996)

Une autre catégorisation possible est proposée par *Desreumaux (1994)* qui distingue trois niveaux d'analyse : institutionnel, individuel et intermédiare.

Le **niveau institutionnel** permet d'étudier la transformation « essentielle » de l'entreprise en tant qu'institution d'un mode d'organisation des activités économiques. Ce type d'analyse regroupe divers travaux : sur l'analyse de l'entreprise managériale (*Berle & Means*, 1968) prolongée par la théorie des droits de propriété, l'évolution et l'histoire d'entreprises (*Chandler*, 1962/77/90), l'approche du changement organisationnel à la lumière de la théorie des coûts de transaction (*Williamson*, 1975), la perspective sociologique des modalités d'évolution (*Thompson*, 1967), les nouvelles formes d'organisation de type réseau dynamique ou stratégique (*Miles & Snow*, 1984/1986 – *Jarillo*, 1988).

Le **niveau individuel** se focalise sur la firme en tant qu'entité individualisable et finalisée soumise à des changements de nature multiple qu'elle appréhende de manière réactive et/ou proactive. Des travaux concernant le cycle de vie organisationnel (*Quinn & Cameron*, 1983 – *Miller & Friesen*, 1984 – *Greiner*, 1972) les phases de formalisation, stagnation et revitalisation entrepreneuriale ou « cercles vicieux » (*Masuch*, 1985), la créativité et maintenance (*Aplin & Cosier*, 1980 – *Lawrence & Dyer*, 1983) illustrent une préoccupation par rapport au niveau individuel des organisations.

Enfin, le **niveau intermédiaire** appréhende l'évolution de groupes d'entreprises (population ou communauté d'entreprises) à travers les « groupes stratégiques » (*Porter*, 1982), les filières industrielles ou les organisations de type réseau.

**- Les thèmes clés**

A un niveau individuel, la problématique majeure est de considérer le destin de la firme et la diversité observable des destinées (*Desreumaux*, 1996/1994) à travers l'adoption de certaines formes et les changements qui s'opèrent (de premier ou de deuxième ordre) (*Mintzberg & Westley*, 1992 – *Levy*, 1986).
Trois phases marquent la vie de l'entreprise : création, survie et disparition qui donnent lieu aux théories de l'entrepreneurship, l'adaptation et la défaillance.

Entre sa création et sa disparition, l'entreprise dans sa période « survie » passe par un certain nombre d'états : croissance (interne/externe), stagnation, régression, éclatement, transmission, cession, redressement, revitalisation.
Au niveau des groupes ou populations d'entreprises, il s'agit d'observer les phénomènes d'émergence, disparition, pérennisation, extension, renaissance, de groupes ou d'ensembles d'unités, ainsi que les diversités intra-groupes et inter-groupes.

Toutefois, quels que soient le niveau d'analyse et l'objet de changement considérés, il s'agit de repérer les déterminants, la dynamique temporelle et les processus qui les animent (*Desreumaux*, 1996/1994). Pour notre part, nous nous intéresserons ici au premier thème, à savoir les déterminants de l'évolution.

S'agissant des moteurs ou facteurs déterminants, les théories en présence s'articulent autour de trois modèles fondamentaux (*Romanelli & Tushman*, 1986 – *Keats & Hitt*, 1988).

Une première approche (*Hannan & Freeman,* 1977 – *Aldrich,* 1979 – *Pfeffer & Salancik,* 1978) qualifiée de « contrôle externe » (*Desreumaux,* 1996), s'inspirant d'analogies biologiques et écologiques et la notion de darwinisme social, tend à privilégier l'environnement dans son rôle à long terme de sélection des formes organisationnelles et l'idée que les organisations doivent s'adapter, se conformer à leur « niche » ou disparaître. Le manager est relégué dans un rôle réactif, voire symbolique au sens où il permet de satisfaire le besoin qu'éprouvent les individus de croire à leur pouvoir personnel plutôt que de se voir sujet d'un déterminisme environnemental.

Le modèle « d'inertie structurelle » (*Kelly & Amburgey,* 1991 – *Amburgey, Kelly & Barnett,* 1993) se focalise sur le rôle du passé dans l'explication des évolutions (ou de l'absence d'évolution) des entreprises sur longue période. L'entreprise est dès le départ immergée dans un réseau complexe d'engagements et d'interdépendances qui inhibent les possibilités de changement ultérieur.

Le modèle du choix stratégique (*Trist & al.,* 1963 – *Child,* 1972 – *Berger & Luckmann,* 1966 – *Weick,* 1977) met en valeur le rôle proactif des managers dans le modelage des domaines d'activités et caractéristiques organisationnelles, et plus

globalement dans la maîtrise de leur destin : la stratégie d'une entreprise, son organisation, son environnement même sont modelés par les intentions et actions des individus qui détiennent le pouvoir en son sein.

**Le courant évolutionniste** (*Nelson & Winter*, 1982 – *Teece*, 1982/1987/1988 – *Dosi*, 1984/1988 – *Dosi & Marengo*, 1993) présente un angle intéressant qui complète notre réflexion sur l'évolution, notamment par rapport au poids du passé.

S'éloignant de la théorie néoclassique standard de la firme, la position évolutionniste penche pour la nécessité de procéder à partir d'une vision de la firme constituée d'individus distincts et dotés de caractéristiques cognitives qui leur sont propres (*Winter*, 1991), en prônant l'« ultra-individualisme », bâtis sur l'idée de rationalité procédurale plutôt que de comportements de maximisation. L'action des agents au sein de la firme trouve sa cohérence dans des routines qui lient les comportements entre eux (*Nelson & Winter*, 1982).

L'évolution de la firme au cours du temps n'est pas nécessairement lente et graduelle ; elle n'exclut pas les ruptures et les catstrophes. Toutefois, elle n'est pas pour autant « libre » et aléatoire, car la firme évolue suivant un « sentier » (*path*) déterminé. Les trajectoires dépendent de la nature et des compétences accumulées au sein de la firme.

A partir de ce concept de « sentier dépendant » (*path dependancy*), les évolutionnistes proposent une théorie de la transformation de la firme, compatible avec l'existence de bifurcations majeures dans l'évolution de celle-ci, s'appuyant sur une explication largement endogène du changement d'activité principale.

La réponse apportée par cette perspective met en avant le rôle de l'histoire (*Dosi, Teece & Winter*, 1990), où le temps comporte des continuités (l'accumulation des apprentissages) mais aussi des discontinuités (les opportunités technologiques et les changements de trajectoires), qui sont définies par rapport à des critères cognitifs.

Enfin, pour expliquer la diversité des performances technologiques et économiques des firmes et des nations, les auteurs de ce courant font valoir l'existence d'une pluralité d'environnements de sélection (*Nelson & Winter*, 1982) ; ce concept occupant une place importante dans la construction de la théorie évolutionniste. Ainsi, à travers différents éléments (structure de marchés, degrès d'ouverture des marchés aux nouveaux entrants, nature des réglementations, possibilités d'accès aux ressources financières... les évolutionnistes distinguent des environnements de sélection « lâche » et des environnements

« étroits », qui vont peser de manière très différente sur l'évolution des firmes et la sélection qui s'opère entre elles au cours du temps.

D'un point de vue diachronique, l'évolution des firmes tient compte de l'action conjuguée de forces historiques, contingentes et intentionnelles, qui se « déterminent mutuellement », en agissant « concurremment et non séquentiellement », où aucun élément n'est prépondérant par rapport aux autres (*Danjou*, 1987).

Cette idée est synthétisée dans le schéma suivant :

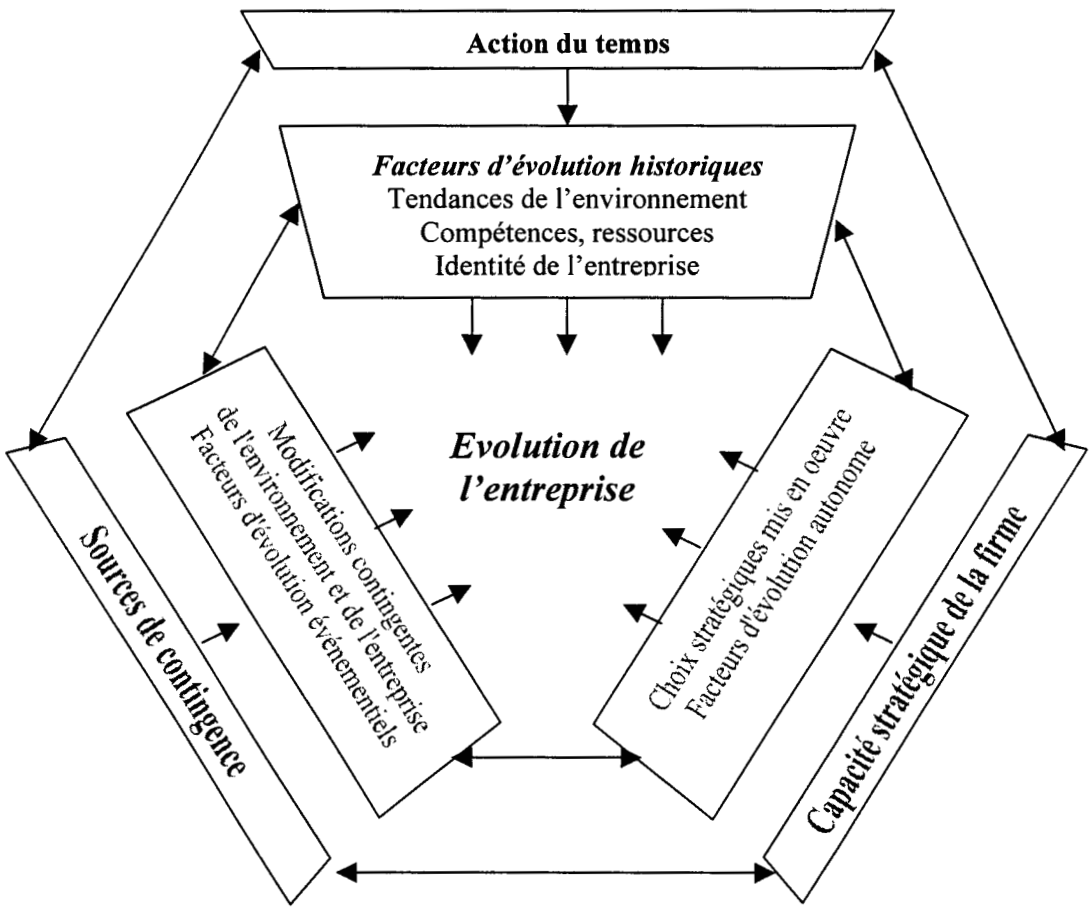



***Figure 4 : Détermination de l'itinéraire de l'entreprise sur l'axe du temps (Danjou, 1987, p.290)***

**Lors de la phase empirique de notre recherche, les déterminants de l'évolution passée des firmes et de la filière industrielle lin seront analysés en tant qu'éléments participant au contenu des représentations managériales.**

*I.2.2.3- La vision stratégique : projection dans le futur*

Tout en posant des problèmes par rapport à sa légitimation conceptuelle et une acception consensuelle (*Filion*, 1988, 1991 – *D'Amboise & Bouchard*, 1990 – *Abell*, 1993 – *Cossette*, 1994 – *Larwood, Falbe, Krieger & Miesing*, 1995 – *Morgan*, 1996 – *Raynor*, 1998), la notion de vision stratégique, à travers la dimension projective qu'elle exprime, nous permet d'appréhender une certaine conception du futur, telle qu'elle transparaît à travers le discours du dirigeant.
Dans un premier temps, nous allons définir la notion de vision stratégique, avant de considérer les variables qui serviront à l'exprimer dans le cadre de notre recherche.

**a- <u>La notion de vision</u>**

Selon *Cyert, Kumar & Williams* (1993), les aspirations de la firme sont exprimées dans la vision. Ainsi, le caractère de la firme (grande ou petite, producteur généraliste ou spécialiste, insistant sur le marketing ou l'industrie) est déterminé par la vision de celle-ci. A cet égard, la vision est analogue à la théorie en science, car de la vision, les objectifs et la stratégie peuvent être déduits. Les objectifs de l'organisation deviennent les significations par lesquelles l'organisation est conduite et devient un stimulus à la réflexion stratégique.

Pour *Collins & Porras* (1997), la vision stratégique est composée de trois éléments : des valeurs centrales (principes directeurs de l'entreprise), un objectif premier (raison d'être de l'entreprise et par nature hors de portée) et un projet ambitieux (réalisable à long terme, clair et motivant pour tous les collaborateurs).

*D'Amboise & Bouchard* (1990) repèrent quatre thèmes principaux par rapport à l'utilisation par les chercheurs de la notion de vision : leadership, culture organisationnelle (*Bennis & Nanus*, 1985), stratégie d'entreprise (*Westley & Mintzberg*, 1987, 1989) et contexte entrepreneurial (*Filion*, 1991).

Les tenants du premier thème (leadership) mettent l'accent sur le leader, duquel émane la vision, centrée sur le changement et mobilisant l'ensemble de l'organisation (*D'Amboise & Bouchard*, 1990).

Le passage de la vision individuelle à la culture organisationnelle permet de mettre en avant une vision partagée à travers les mythes et valeurs des membre de l'organisation (*Schein*, 1985).

Le management stratégique pose le problème de l'interaction entre organisation et contexte environnemental dans lequel le dirigeant développe sa vision. « A travers le futur projeté de l'entreprise sont inscrites des idées d'action. L'action elle-même, ainsi que les moyens à employer pour sa réalisation » (*D'Amboise & Bouchard*, 1990, p.11).

Relativement au contexte entrepreneurial, il s'agit de lier la vision, l'entrepreneur et la création d'entreprise (*Verstraete*, 1997). La vision se profile derrière l'idée de création, dans le sens où elle en est la cause (*Greenberg & Sexton*, 1988) et s'exprime à travers l'intention qui débouche sur une réalisation réussie (*Bird & Jelinek*, 1988). Par ailleurs, la vision constitue une caractéristique inhérente à l'entrepreneur, partie intégrante de sa personnalité, se confondant avec ses idées et rêves dans le cadre du processus stratégique (*Quinn, Mintzberg & James*, 1988).

### b- Les définitions de la vision stratégique

Pour beaucoup d'auteurs, la définition de la vision stratégique exprime l'idée d'**une image ou construction mentale.**

Ainsi, pour *Bennis & Nanus* (1985), la vision est « une image mentale d'un état futur possible et souhaitable de l'organisation » (p.78).

Selon *Filion* (1991), il s'agit d'« une image, projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir » (p.109-110).

L'auteur distingue trois catégories de visions : **émergentes** (idées et concepts de produits et services qu'un chef de file a dans la tête), **centrales** (généralement l'aboutissement d'une ou plusieurs visions émergentes, comportant une composante externe –place qu'on veut voir occupée sur le marché par son produit ou service– et une composante interne –le type

d'organisation créée pour y arriver) et **secondaires** (qui s'expriment par des activités de gestion en marketing, finance, etc.).

*Carrière* (1991) parle de « dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise » (p.36), et distingue trois niveaux : **général** (valeurs et croyances du décideur), **intermédiaire** (schémas mentaux stratégiques) et **parcellaire** (aspects de l'environnement qui intéressent le décideur).

La vision stratégique n'est pas le résultat d'un exercice de prédiction du futur mais plutôt le fruit de la perspicacité du dirigeant (*D'Amboise & Bouchard*, 1990 – *Cossette*, 1993). Elle renvoie essentiellement à « ce que sera l'environnement concurrentiel de demain, à y situer son entreprise et à développer une idée centrale, stratégique, vers laquelle il compte la diriger (*D'Amboise & Bouchard*, 1990, p.14).

La définition que nous retenons de la vision stratégique se veut dépasser le strict cadre organisationnel. D'une manière globale, il s'agirait d'**une image mentale projetée dans le futur**. A notre sens, cette projection ne se limite pas uniquement au champ de l'organisation car, en plus de considérations politico-économiques que justifie sa fonction de dirigeant d'entreprise, ce dernier s'insère dans un contexte social (réseau social, familial, amical) qui l'oblige à tenir compte de toutes les informations issues de son environnement, au sens le plus large du terme. Il s'agit d'une vision, au sens cognitif du terme, qui devient stratégique dans son interprétation orientée vers les objectifs de la firme.

**Nous appréhendons la vision stratégique des dirigeants par référence aux menaces et opportunités tels qu'employés par les auteurs de l'école contingente. Le dirigeant dispose alors d'une projection, qui alimente sa réflexion stratégique, générant des comportements et l'engageant dans l'action stratégique.**

### *I.3- L'analyse des liens entre les comportements stratégiques des dirigeants et leurs représentations de l'environnement*

Notre problématique envisage la relation entre comportements stratégiques des dirigeants et leurs représentations de l'environnement.
Les représentations managériales s'inscrivent dans une dynamique temporelle, qui tient compte de la perception par les dirigeants d'un contexte présent (environnement pertinent), des facteurs d'évolution passés (à travers les déterminants de l'évolution qui ont marqué le secteur ces vingt dernières années) et enfin de leur projection dans l'avenir du secteur (vision stratégique).

Notre investigation tente de répondre à la question de recherche suivante :

**Quelle est la nature des liens entre les comportements stratégiques des dirigeants (suivant la typologie de *Miles & Snow*) et leurs représentations de l'environnement dans la filière industrielle lin dans le Nord de la France ?**

Considérant la filière industrielle lin dans le Nord de la France comme le lieu d'interaction de différentes firmes et de différents individus, nous mettons en avant l'idée de diversité des comportements stratégiques des dirigeants et de leurs représentations de l'environnement, que nous présentons sous forme de propositions à tester.

En effet, la typologie de *Miles & Snow* pose sur la proposition implicite de diversité des comportements stratégiques, à travers les quatre configurations comportementales : explorateur, défenseur, analyste et réactif.

Par ailleurs, en prenant appui sur la controverse hétérogénéité/homogénéité des représentations des dirigeants dans un même secteur, alimentée par des auteurs tels *Hodgkinson & Johnson, (1994) – Daniels & al. (1994) – Calori & Sarnin (1996), Spender (1989) – Porac, Thomas & Baden Fuller (1989) - Reger & Huff (1993)*, notre deuxième proposition privilégie la diversité des représentations managériales.

Notre recherche tente de préciser les propositions suivantes :

**P1 : Il y a diversité des comportements stratégiques des dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France**
**P1bis : Cette diversité est saisie par l'intermédiaire de la typologie de *Miles & Snow***

**P2 : Il y a diversité des représentations de l'environnement par les dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France**
**P2bis : Cette diversité s'exprime à travers deux facteurs :**
**les contenus exprimés par rapport au présent, passé et futur**
**les cadres de référence des dirigeants**

**P3 : Il existe des liens entre type de comportements stratégiques (*Miles & Snow*) et type de représentations de l'environnement par les dirigeants**

Le repérage des contenus stratégiques et cognitifs est abordé, de manière inductive, par rapport aux spécificités de la filière industrielle lin dans le Nord de la France. Il s'agit d'un secteur en déclin qui s'insère dans un contexte local imprégné par une histoire séculaire, comportant une population de P.M.E. organisée autour de trois métiers techniquement complémentaires (teillage, filature et tissage).

Le discours des dirigeants constitue le matériau permettant de mettre en évidence les contenus cognitifs et les comportements stratégiques des acteurs.

Le modèle ci-après visualise notre approche :

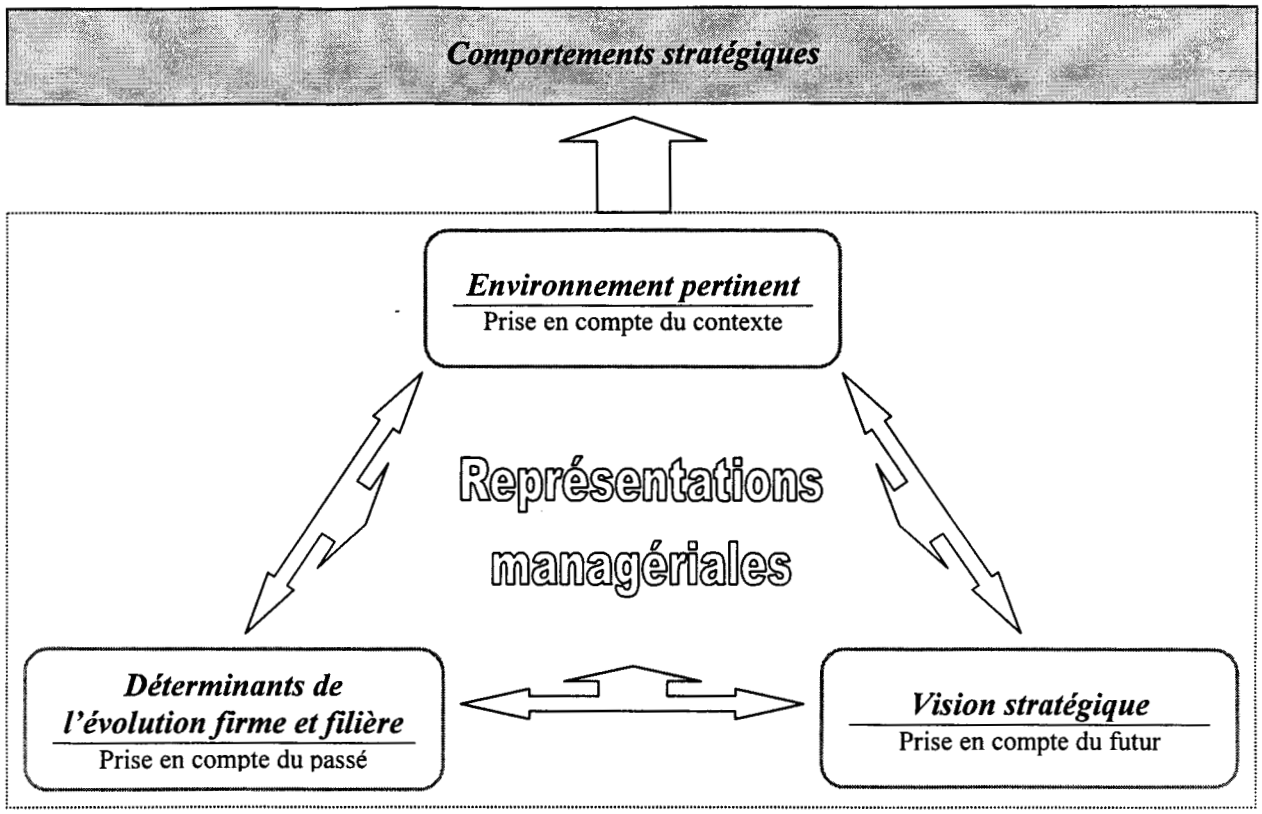



*Figure 5 : Modèle des comportements stratégiques des dirigeants et leurs représentations de l'environnement*

***Synthèse du Chapitre I***

Dans ce premier chapitre, nous avons tenté de bâtir un cadre conceptuel permettant de définir notre problématique de recherche, notre questionnement se situant en amont des problèmes liés à la décision par rapport à la démarche stratégique des dirigeants.

Le cadre théorique à la base de notre réflexion s'articule autour des comportements stratégiques des dirigeants et leurs contenus cognitifs.

Les comportements stratégiques des dirigeants sont appréhendés à partir des notions de réactivité / proactivité puis de la typologie de Miles & Snow que nous privilégions dans notre démarche.

La notion de représentations managériales est abordée par rapport, d'une part, aux schémas cognitifs et cadres de référence des dirigeants emprunts aux travaux issus de la psychologie cognitive, d'autre part, à la théorie des représentations sociales issue des recherches en psychologie sociale. Par ailleurs, les représentations managériales s'inscrivent par rapport au contexte présent (perception de la structure et de la dynamique de l'environnement), passé (déterminants de l'évolution des firmes et de la filière sur une vingtaine d'années) et futur (vision stratégique).

Notre problématique s'intéresse à la nature des liens entre les comportements stratégiques de dirigeants et leurs représentations de l'environnement dans le cadre de la filière industrielle lin dans le Nord de la France, sur la base des trois propositions :

- P1 : Il y a diversité des comportements stratégiques des dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France

P1bis : Cette diversité est saisie par l'intermédiaire de la typologie de *Miles & Snow*

- P2 : Il y a diversité des représentations de l'environnement par les dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France

P2bis : Cette diversité s'exprime à travers plusieurs facteurs :

les contenus des représentations par rapport au présent, passé et futur

les cadres de référence des dirigeants

- P3 : Il existe des liens entre type de comportements stratégiques (M & S) et type de représentations de l'environnement par les dirigeants

# *Chapitre II- Méthodologie*

## *II.1- Une approche inductive et une méthodologie qualitative*

### II.1.1- Une approche inductive

Le terrain d'investigation représenté par la filière industrielle lin dans le Nord de la France, sur lequel repose notre travail, nous a conduit à adopter une approche inductive, par rapport à la compréhension des comportements stratégiques à travers les schémas cognitifs et cadres de référence des dirigeants d'entreprises du secteur.

Le questionnement théorique a certes permis de fixer un cadre en proposant des pistes de réflexion. Toutefois, les spécificités du terrain exigeaient une observation et une immersion au cœur de préoccupations empiriques. En cela, notre position s'éloigne d'une conception hypothético-déductive qui partirait de concepts théoriques générant des hypothèses qui seraient confirmées ou infirmées lors d'une vérification empirique, notre démarche visant à extraire du terrain des éléments permettant de comprendre certains phénomènes et processus. La démarche inductive que nous privilégions, s'enrichit par un va et vient permanent entre terrain et théorie, et en ce sens correspond aux exigences d'une recherche scientifique par rapport aux principes de fiabilité et de validité.

Comme le soutient *Hempel* (1996), « dans une recherche scientifique, c'est une inférence inductive tirée de données recueillies antérieurement qui conduit à des principes généraux appropriés » (p.16). Cette idée est clairement exprimée dans cette description de la façon dont idéalement un homme de science procéderait : « Essayons d'imaginer un esprit d'une étendue et d'une puissance surhumaines, mais dont la logique soit semblable à la nôtre. S'il recourait à la méthode scientifique, sa démarche serait la suivante : en premier lieu, tous les faits seraient observés et enregistrés, *sans sélection*, ni évaluation *a priori* de leur importance relative. En second lieu, les faits observés et enregistrés seraient analysés, comparés et classés, *sans hypothèses ni postulats* autres que ceux qu'implique nécessairement la logique de la pensée. En troisième lieu, de cette analyse des faits, seraient tirés par induction des énoncés généraux affirmant des relations de classification ou de causalité entre

ces faits. Quatrièmement, les recherches ultérieures seraient déductives tout autant qu'inductives, et utiliseraient les inférences tirées d'énoncés généraux antérieurement établis » (*Wolfe,* 1924) » (p.17).

Une recherche scientifique idéale comporte quatre étapes :

- observation et enregistrement de tous les faits
- analyse et classification de ces faits
- dérivation d'énoncés généraux par induction à partir de ces faits
- contrôles supplémentaires de ces énoncés généraux

Appliquer à la lettre ces principes conduirait, comme le signale *Hempel* (1996), dans une quête de la recherche idéale, à remettre en question l'objet même qui est la recherche.

### II.1.2- Une méthodologie qualitative

La méthodologie adoptée dans notre recherche est globalement qualitative. Cependant, nous avons voulu conférer à notre travail un caractère intégratif en recourant à des techniques quantitatives telles l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) ou la classification hiérarchique.

« Les méthodes qualitatives sont des méthodes des sciences humaines qui recherchent, explicitent, analysent des phénomènes (visibles ou cachés). Ces phénomènes, par essence, ne sont pas mesurables (une croyance, une représentation, un style personnel de relation à autrui, une stratégie face à un problème, une procédure de décision...), ils ont les caractéristiques spécifiques des « faits humains ». L'étude de ces faits humains est réalisée avec des techniques de recueil et d'analyse qui, échappant à toute codification et programmation systématique, reposent essentiellement sur la présence humaine et la capacité d'empathie, d'une part, et sur l'intelligence inductive et généralisante, d'autre part » (*Mucchielli*, 1991, p.3).

Le fait humain se caractérise par cinq aspects originaux (*Mucchielli*, 1991) :

- global et impossible à découper en tranches bien distinctes

- analogie entre observateur et observé
- ensemble de significations
- attestation d'une présence
- réciprocité de l'observation

*II.1.2.1- Le recueil des données*

Le terrain étudié nous a fournit un matériau riche. En effet, nous pouvons distinguer deux types de données : primaires et secondaires.

| | ***Types de données primaires*** | ***Types de données secondaires*** |
|---|---|---|
| Comportements stratégiques | Entretiens semi-directifs (17 dirigeants) | Sources documentaires : thèses, mémoires, études, statistiques (économiques et professionnelles) |
| Représentations de l'environnement | Entretiens semi-directifs (17 dirigeants) | |

***Tableau 9 : Tpes de données utilisés***

**a- <u>Les données primaires</u>**

Le données primaires sont constituées d'entretiens de recherche ou interviews. Ceux-ci sont « des méthodes de recueil d'information qui se déroulent dans une relation de face à face entre l'interviewé et l'interviewer. Dans cette situation, l'enquêteur essaie d'obtenir du sujet, souvent indirectement, les informations qu'il détient sur le thème qui constitue l'objet de sa recherche » (*Mucchielli,* 1991, p.28)
Le déroulement des entretiens a été organisé, dans la phase de pré-enquête, d'entretiens exploratoires, puis dans la phase d'enquête définitive d'entretiens semi-directifs, qui ont permis la collecte systématique des données (*Chauchat*, 1990).

**- Les entretiens exploratoires**

Afin de rédiger la grille d'entretien, nous avons procédé à quelques entretiens exploratoires qui nous ont permis de mettre en évidence certaines préoccupations d'ordre

stratégique, par rapport à l'évolution depuis une vingtaine d'années du contexte qui a marqué la filière industrielle lin dans le Nord de la France, ainsi que les problèmes présents que vivent les entreprises.

Les entretiens exploratoires permettent de collecter plusieurs types d'informations : des indicateurs, un répertoire d'éventail d'attitudes ainsi que des informations d'ordre lexical et sémantique.

Les **indicateurs** constituent l'observation de l'ensemble des variables étudiées ne relevant pas uniquement de l'analyse théorique. Ainsi, il s'agit de l'intégration d'éléments liés « aux formes particulières que prennent les variables dans la population elle-même et de leurs *manifestations à travers des comportements observables* » (*Chauchat*, 1990, p.147). Un indicateur peut être un comportement verbal (énoncé d'opinion...) ou non verbal (mimique, posture...). Ces indicateurs peuvent être factuels, c'est-à-dire des faits (comme la formation suivie par le sujet), formels (comme le statut professionnel) ou subjectifs (comme une opinion sur un sujet, une représentation mentale).

Le **répertoire d'éventail d'attitudes** permet de repérer les réponses possibles à une question particulière.

Les **informations d'ordre lexical et sémantique** dans les entretiens exploratoires permettent de procéder à une analyse du langage utilisé par la population parente à celle étudiée.

Ces entretiens ont été menés auprès de responsables d'organismes professionnels représentatifs, lors de rencontres informelles destinées à approcher le secteur et les principaux acteurs de la filière industrielle lin dans le Nord de la France.
Par rapport à l'amont, nous nous sommes rapprochés des responsables de la Confédération Interprofessionnelle des Producteurs de Lin (CIPALIN), ce qui nous a permis de disposer d'informations relatives à certains problèmes vécus par ce segment. Concernant les segments filature et tissage, nous avons effectué un entretien non directif d'une durée de trois heures environ, auprès de l'ancien dirigeant en retraite de la filature Agache et ex-Président de la Confédération Générale des Filateurs et Tisseurs de Lin (CGFTL)[1]. Cette consultation nous a

[1] auteur de l'ouvrage intitulé « le lin et les liniers », Comité Linier de France, Proff Editions (1988)

permis de repérer un certain nombre d'éléments de réflexion liés au secteur linier, que nous avons exploités et formalisés lors de la construction de notre guide d'entretien destiné aux chefs des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France.

**- Les entretiens semi-directifs**

La filière industrielle lin dans le Nord de la France a été envisagée au niveau de la totalité de sa population qui, après recoupement de sources provenant de diverses origines[1], représente quinze entreprises linières de teillage, filature et tissage ; auxquelles a été rajouté un échantillon des deux plus importantes entreprises de négoce, s'agissant d'une activité commerciale qui s'intercale entre les niveaux teillage et filature principalement.

Ainsi, dix sept dirigeants d'entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France ont été soumis à des entretiens semi-directifs en face à face, réalisés entre le 28 février et le 29 mai 1997, d'une durée moyenne d'une heure et demie (1h mini – 2h maxi). Les entretiens ont été enregistrés sur bande magnétique pour 14 d'entre eux (les 3 autres étant manuscrits) et retranscrits. Le guide d'entretien a été bâti autour de deux principaux thèmes :

- l'évolution de l'entreprise : histoire, activités et choix stratégiques fondamentaux à travers les événements marquants de l'environnement depuis une vingtaine d'années,

- l'évolution de la filière industrielle : poids de la filière sur l'activité de l'entreprise, maîtrise de la filière par l'entreprise, rôle de l'Etat sur la stratégie de la filière et avenir de la filière.

Afin d'écarter les biais de méthode commune, nous avons pris quelques précautions lors de la réalisation des interviews. D'une part, nous avons enlevé l'intitulé des rubriques du guide d'entretien, de manière à éviter une éventuelle anticipation des dirigeants sur les questions

[1] La population de la filière industrielle a été constituée à partir :
- des listes d'adhérents au *CIPALIN* pour les activités amont (Confédération Inter-Professionnele des Producteurs Agriculteurs de Lin : regroupant l'*AGPL* [Association Générale des Producteurs de Lin], la *FESTAL* [Fédération Syndicale du Teillage Agricole] et l'*USRTL* [Union Syndicale des Rouisseurs-Teilleurs de Lin de France]) et la *CGFTL* pour l'aval (Confédération Générale des Filateurs et Tisseurs de Lin)
- du Kompass 1995/96/97
- de l'Annuaire de l'industrie Textile & Habillement 1995, URIC-GRIT
- du ficher économique CCI Lille-Roubaix-Tourcoing 97
- de l'annuaire électronique France Télécom

suivantes. D'autre part, trois rubriques ont été considérées : La création, l'évolution et les activités de l'entreprise, les choix stratégiques fondamentaux et enfin l'entreprise dans la filière industrielle. Mis à part cet ordre, les questions ont été volontairement disséminées dans le texte pour permettre le recoupement de certaines réponses. Les options proposées en plus petit caractère (dans les questions 12, 22 et 36) figurent sur le guide d'entretien en tant qu'éléments complémentaires destinés à relancer les dirigeants lorsqu'il n'y a pas de réponse, d'ailleurs, leur traitement tient compte de cette particularité.

L'attitude non directive désigne « les conditions ou les caractéristiques de l'écoute que *Rogers* (1945) préconise d'avoir dans un entretien thérapeutique. Il s'agit d'une attitude complexe, fondée principalement sur trois dimensions : l'empathie, l'acceptation inconditionnelle et la non-directivité proprement dite » (*Chauchat*, 1990, p.158).

- l'**empathie** : capacité de comprendre ce que l'autre ressent, ce qu'il éprouve.

- l'**acceptation inconditionnelle** : une condition de l'empathie. Attitude de disponibilité à l'égard d'Autrui, la possibilité à la fois de l'accepter comme il est et aussi d'éprouver de l'intérêt pour ce qu'il dit.

- l'**attitude non directive** : désigne le fait que l'interviewer ne donne pas de directives. Il ne fait pas d'interventions visant à modifier ou à infléchir de quelque façon ce qui est dit par l'interviewé, de manière de penser ou de se comporter.

Notre recueil des données primaires s'est effectué en une seule fois sur site, dans la mesure où les dirigeants ne sont pas facilement disponibles. Ainsi, en amont par exemple, ils participent sur le terrain (en plaine), à la vie agricole (en période de récolte du lin et pendant l'étape de rouissage) et industrielle (sur la chaîne de teillage). Notre investigation a eu lieu entre le 28 février et le 29 mai 1997, période cruciale pour l'exploitation du lin, à tous les niveaux de la filière industrielle, d'autant qu'une rumeur annonçait une meilleure saison 98 par rapport à une effroyable année 97. Cette dimension n'est pas à exclure, quant à l'état d'esprit des dirigeants rencontrés et le discours produit.

**b- Les données secondaires**

Il s'agit de différentes sources documentaires : thèses, mémoires, études, statistiques (économiques, professionnelles), ouvrages à caractère général ou technique, revues techniques, archives d'entreprises, divers documents publicitaires et légaux... qui ont permis d'apporter un certain nombre de compléments et précisions.

S'agissant de données comptables et financières, il est quasiment impossible d'en disposer au niveau des entreprises (ceci étant du sans doute à une certaine méfiance naturelle vis-à-vis d'un visiteur). Nous avons puisé l'information dans des bases de données telles Kompass finance, Diane, CD-Risk et Euridile pour reconstituer l'évolution de certaines entreprises issues de notre terrain (que nous avons présentée à la fin de chaque monographie en Chapitre III). Ainsi, nous avons pu disposer de 8 ans d'évolution dans le meilleur des cas.

Signalons que cette difficulté du recueil de données comptables et financière se pose assez systématiquement s'agissant de PME. C'est moins le cas, concernant des entreprises ayant une certaine taille. En effet, les entreprises de la filière industrielle lin présentent des caractéristiques disparates. Ainsi, concernant les toutes petites unités du segment teillage, les procédures administratives sont, sinon réduites, quasiment inexistantes, ce qui rend difficile la restitution de ce type de documents, dans les moyennes structures, il y a un effort de formalisation qui se manifeste à travers certains supports informatifs ou publicitaires..

Les études centrées sur le secteur linier sont assez rares, souvent ce dernier est noyé dans des travaux liés au secteur textile dans son ensemble. En effet, il s'agit d'une activité textile relativement marginale (1,1% de la consommation mondiale de tissus). Les analyses et enquêtes annuelles d'entreprises de L'INSEE ne sont pas exploitables, étant donné le caractère ciblé de notre approche, toutefois, elles fournissent des éléments de réflexion.

Les autres données secondaires regroupent, hormis des travaux de recherche (traitant des problématiques d'évolution, d'économie industrielle, de zones de développement local...) des ouvrages à caractère général ou technique, des annuaires professionnels, certaines publications traitant de problèmes liés au secteur textile-habillement en général, divers documents publicitaires et légaux

*II.1.2.2- L'analyse des données*

**a- L'analyse de contenu thématique**

L'analyse de contenu thématique consiste à repérer des unités de sens qui composent l'énonciation et dont la présence ou la fréquence d'apparition peuvent avoir un sens pour le thème exploré.

**- Le codage : unité d'enregistrement et de contexte**

Selon *Bardin* (1996), le codage correspond à une transformation des données brutes du texte. Cette transformation, après découpage, agrégation et dénombrement, permet d'aboutir à une représentation du contenu, ou de son expression, « susceptible d'éclairer l'analyste sur des caractéristiques qui peuvent servir d'indices » (p.134).

Nous avons procédé à l'analyse des entretiens (plus de 200 pages) en traitant systématiquement les réponses des 17 dirigeants à chaque question issue de notre guide d'entretien. Cette phase a permis de repérer un certain nombre de variables clés, sélectionnées en fonction des occurrences les plus importantes. Afin d'éviter toute confusion sémantique sur certains concepts, nous avons privilégié une exploration quasi-manuelle des textes. La fonction « Rechercher » du menu « Edition » du logiciel de traitement de texte Word 7.0, a été le principal outil exploité. A titre d'illustration, un vocable polysémique comme le « temps » par exemple constitue une variable importante dans la filière industrielle lin en tant que « condition climatique » ou « météorologique », cette dimension disparaît lorsqu'il s'agit d'expressions telles: « dans le temps, les anciens faisaient ceci ou cela... » ou « de temps en temps ».

**- La catégorisation**

Il s'agit du regroupement par analogie d'éléments d'après des critères préalablement définis. Le critère que nous avons choisi est sémantique, en rassemblant les thèmes représentatifs d'un même concept sous le même titre. Ce qui nous a permis d'obtenir une grille des concepts principaux.

## b- Le sociogramme et la théorie des graphes

La filière industrielle lin a fait l'objet d'un sociogramme, sur la base des citations spontanées des dirigeants rencontrés, dans le cadre d'une analyse en terme de réseaux sociaux. Nous allons présenter cet outil, en exposant le principe et la théorie des graphes à laquelle il se rattache.

### - Le sociogramme

S'agissant du principe, « un sociogramme se présente comme un schéma, comme un ensemble de lignes qui relient un ensemble de points. Une telle configuration est communément appelée un réseau ». Celui-ci est « un ensemble de liaisons reliant les éléments d'un ensemble d'objets ou de personnes » (*Parlebas P.*, 1992, p.100).
Soulignons que le sociogramme « n'est pas simplement une méthode de présentation des faits » ; il « est avant tout une méthode d'exploration » (*Moreno*, 1934, p.56).

En fonction du problème posé, il conviendra de choisir le réseau adéquat et par conséquent, parmi une diversité de sociogrammes, celui qui correspond : choix et rejets, perception d'autrui, désignations de leadership, flux empathique... Cependant, le sociogramme des réciprocités semble être, dans le cas général, le mode de figuration qui s'impose.

Selon *Parlebas* (1992), nous pouvons distinguer plusieurs types de sociogrammes.

Ainsi, le **sociogramme des choix et des rejets réciproques** souligne l'ossature majeure du groupe. Il met à découvert la structure des liaison à double sens qui, à ce titre, comptent parmi les plus solides et les plus susceptibles de trouver un prolongement dans le comportement réel des personnes.

Le **sociogramme individuel** est un extrait du sociogramme groupal focalisé sur une seule personne. La constellation des interactions liant ce sujet à tous les autres est représentée sous la forme d'une rosace centrée sur ce sujet ainsi privilégié.

D'**autres sociogrammes** peuvent être construits selon des paramètres liés à la taille. Lorsque celle-ci est réduite, il est possible de dresser un sociogramme qui prend en

compte tous les choix et tous les rejets ; si les phénomènes de préférence sont bien tranchés, le résultat est parfois spectaculaire. Mais dès que l'effectif du groupe croît, le sociogramme risque d'être sur-encombré, et la représentation graphique n'a plus grande utilité.

En outre, le sociogramme constitue une **méthode de présentation et d'exploration des faits** (*Parlebas*, 1992). D'une part, les « cartes » de géographie sociométrique permettent d'objectiver les configurations sociales et les réseaux d'interactions. Ce type de configuration « offre en un seul regard l'essentiel d'une structure groupale, et peut résumer avec bonheur de fort longs discours. Elle accompagne et stimule l'intuition de l'observateur » (p.102).
D'autre part, la figuration graphique va au-delà d'une banale présentation des données dans la mesure où elle autorise un traitement mathématique générateur de connaissances nouvelles. « Le sociogramme possède l'avantage d'offrir une image souvent très évocatrice des relations intragroupales ; il soutient l'intuition et peut ainsi suggérer immédiatement des hypothèses et des interprétations nouvelles » (p.104).

Au niveau conceptuel, l'utilisation du sociogramme trouve ses fondements par rapport à la théorie des graphes, utilisée dans l'étude des réseaux sociaux en sciences sociales.

**- La théorie des graphes et les sciences sociales**

Le langage des graphes est un outil privilégié pour décrire les aspects formels des réseaux sociaux. La théorie des graphes est une branche des mathématiques (*Berge*, 1967/1983/1987) qui a été très tôt utilisée en sciences sociales (*Flament*, 1963/65 – *Harary & al.*, 1965 – *Bertin*, 1967).
« De façon intuitive un graphe est un schéma constitué par un ensemble (supposé fini) de points x1, x2, x3, ..., xn et par un ensemble de flèches reliant chacune deux points. Les points sont appelés sommets et les flèches, arcs du graphe. Si en outre le nombre d'arcs allant de xi à xj (pris dans cet ordre) ne peut jamais dépasser p, on a affaire à un p-graphe. L'ensemble des sommets d'un graphe G est généralement désigné par X et l'ensemble des arcs par U. L'arc qui va d'un sommet ki à xj est dit de la forme (xi, xj) » (*Degenne & Forsé*, 1994, p.77).
« Dans certaines analyses de réseau, on peut disposer de données pondérées, indiquant par exemple la fréquence d'une relation entre deux individus ou une quantité échangée. Le graphe

est alors valué. Chaque arc est surmonté d'un chiffre indiquant le poids de la relation. Dans la matrice d'adjacence les chiffres indiquent ces poids. Il est toujours possible de revenir à des données binaires, en ne codant 1 que pour les poids dépassant un certain seuil, et 0 sinon » (*Degenne & Forsé*, 1994, p.80).

**c- L'approche monographique**

La prise en compte de la dynamique temporelle, notamment par rapport à la perception d'événements liés à l'évolution organisationnelle passée, nous a inscrit dans une perspective historique. Nous avons eu recours à la monographie d'entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France, sur la base des données issues des entretiens avec les dirigeants, ainsi que des informations diverses recueillies à partir de différentes sources (documents d'archives, publicitaires, historiques, financiers...).

Le principe de la monographie est « l'étude complète et détaillée d'un groupe social. Elle se propose d'épuiser tous les aspects qui concernent la vie de ce groupe. Pour ce faire, elle utilise un ensemble de méthodes le plus souvent qualitatives » (*Mucchielli*, 1991, p.99).

La méthodologie générale de la monographie utilise trois grands types de techniques qualitatives :

- la **recherche et l'exploitation de documents** qui concernent aussi bien l'histoire, la démographie, l'économie ou la psychologie des acteurs en question,
- l'**observation sur le terrain** qui concerne la géographie, la démographie, la sociologie du groupe considéré,
- l'**enquête psychosociale** par questionnaire ou entretien et interview, enquête qui concerne l'économie, la sociologie et la psychologie du groupe considéré.

**d- Les statistiques descriptives**

L'analyse de contenu a été soumise à une Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) afin de voir s'il y a diversité ou homogénéité des représentations de l'environnement au sein de la Filière industrielle lin dans le Nord de la France. Nous avons procédé à une classification hiérarchique pour repérer les comportements stratégiques des dirigeants, à partir des données stratégiques issues de l'analyse de contenu thématique. Par ailleurs, une analyse

de positionnement multidimentionnel (MDS) a permis de placer les acteurs de la filière industrielle par rapport à leurs proximités en tenant compte de l'ensemble des variables mises en évidence dans la recherche.

**- L'Analyse factorielle des correspondances (AFC)**

L'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) est « essentiellement un mode de représentation graphique des tableaux de contingence qui sont en général des tableaux de tri croisé ou des groupes de tableaux de tri croisé, mais qui peuvent être aussi des tableaux binaires ou des tableaux d'occurrence (...). Elle vise à rassembler en un ou plusieurs graphes (généralement moins de 4 et très souvent un seul), la plus grande partie possible de l'information contenue dans le tableau, en s'attachant non pas aux valeurs absolues, mais aux correspondances entre les caractères, c'est-à-dire aux valeurs relatives » (*Delagarde*, 1995, p.57).

Nous avons soumis les tableaux des occurrences, relativement aux contenus des représentations liés au présent (perception de la structure et dynamique de l'environnement), passé (déterminants de l'évolution des firmes et de la filière) et futur (vision stratégique) à des AFC, de manière à obtenir des représentations graphiques qui restituent les dimensions pertinentes.

**- La classification hiérarchique**

Dans son principe, la classification hiérarchique consiste à prendre en compte un faisceau de caractères par regroupement en un certain nombre de paquets séparés par rapport aux individus les plus proches les uns des autres dans l'espace des dimensions définies par les caractères.
La classification hiérarchique fait partie de la famille de l'analyse typologique qui poursuit un double objectif commun. D'une part, il s'agit de construire, à partir de variables choisies *a priori*, des groupes d'individus ; d'autre part, constituer les groupes de façon à ce que les individus appartenant à un même groupe se ressemblent le plus possible et que les groupes soient les plus différents possible les uns des autres.

Les méthodes d'analyse typologique sont basées sur des distances entre individus, qu'il s'agisse de personnes, de marques, de produits, de pays... Les données d'entrée se présentent sous la forme d'un tableau de distances, le choix de la méthode de calcul de ces dernières faisant partie intégrante de l'analyse. Ces calculs s'adaptent à tous les types de données (métriques, ordinales et nominales).

Les méthodes hiérarchiques peuvent être ascendantes ou descendantes. Les premières, les plus fréquentes, procèdent par agglomération, les secondes par décomposition.

Pour notre part, nous avons effectué une classification hiérarchique ascendante en nous appuyant sur les informations stratégiques issues de l'analyse de contenu thématique, en choisissant la méthode de *Ward* par rapport à la distance du Khi². Cette méthode de classification des observations, commence par additionner les carrés des distances entre chaque observation et les moyennes de classes. A chaque étape de la classification, les deux observations ou classes qui présentent le plus petit accroissement de la somme globale des carrés des distances inter-classes sont agrégés.
La méthode de *Ward* calcule les distances par rapport aux centres de gravité en pondérant chaque classe, alors que d'autres méthodes mesurent la plus petite ou la plus grande dissimilarité entre les objets de deux classes, comme c'est le cas pour le saut minimal ou maximal (*Foucart*, 1997).

**- L'analyse de positionnement multidimentionnel des acteurs (MDS « multidimensional scaling »)**

Il s'agit de prendre en compte les données de base en tant que dissimilarités, c'est-à-dire des données de type distance. Le but du positionnement multidimensionnel consiste à identifier et modéliser la structure et les dimensions d'un ensemble de stimuli (objets ou événements) à partir des données de dissimilarité observées parmi les stimuli.

Nous avons effectué une analyse multidimensionnelle des acteurs de la filière industrielle lin dans le Nord de la France (17 dirigeants) par rapport à l'ensemble des variables repérées dans l'analyse de contenu thématique, afin de disposer d'une représentation graphique qui place les dirigeants en tenant compte de leurs proximités.

*II.1.2.3- Les critères de validation*

S'agissant des méthodes qualitatives, les critères d'évaluation sont l'acceptation interne, la complétude, la saturation, la cohérence interne et la confirmation externe (*Mucchielli,* 1991).

Au niveau des critères d'**acceptation interne**, qui « renvoie au fait que le chercheur, sa recherche et ses résultats sont acceptés par les acteurs, le groupe... ceux à qui il a affaire dans sa recherche et ceux sur qui portent sa recherche » (*Mucchielli,* 1991, p. 111-112), et de **cohérence interne** par rapport aux conduites et pensées des hommes et des groupes, notre travail s'est enrichi de l'apport d'acteurs issus du terrain, composés de professionnels et de représentants des différents segments, rencontrés notamment lors de la phase exploratoire (développée plus haut) et durant la recherche de sources secondaires (professionnelles). Ces différents contacts ont fait l'objet d'échanges et discussions allant dans le sens de l'atteinte des deux objectifs.

Les critères liés à la **complétude** c'est-à-dire un ensemble de résultats auxquels il ne manque rien, « mais aussi, une présentation de ces résultats faite en un ensemble cohérent qui a par lui-même un sens et qui permet une compréhension globale du phénomène » (*Mucchielli,* 1991, p.113) et à la **saturation** marquant le recueil de données qualitatives sont en relation avec le processus méthodologique mis en œuvre. La collecte d'informations a été dictée par le soucis d'apporter les éléments les plus pertinents et complets pour répondre à notre question de recherche.

Enfin, la **confirmation externe** définie par rapport à « l'adhésion et l'acceptation des résultats de la part des personnalités scientifiques : experts, spécialistes de la question, les chercheurs du même domaine » (*Mucchielli,* 1991, p.117) s'exprime à travers la formalisation de notre problématique par rapport au cadre académique et aux impératifs scientifiques qu'exige un travail de recherche.

Le schéma ci-après décrit le processus de recherche.

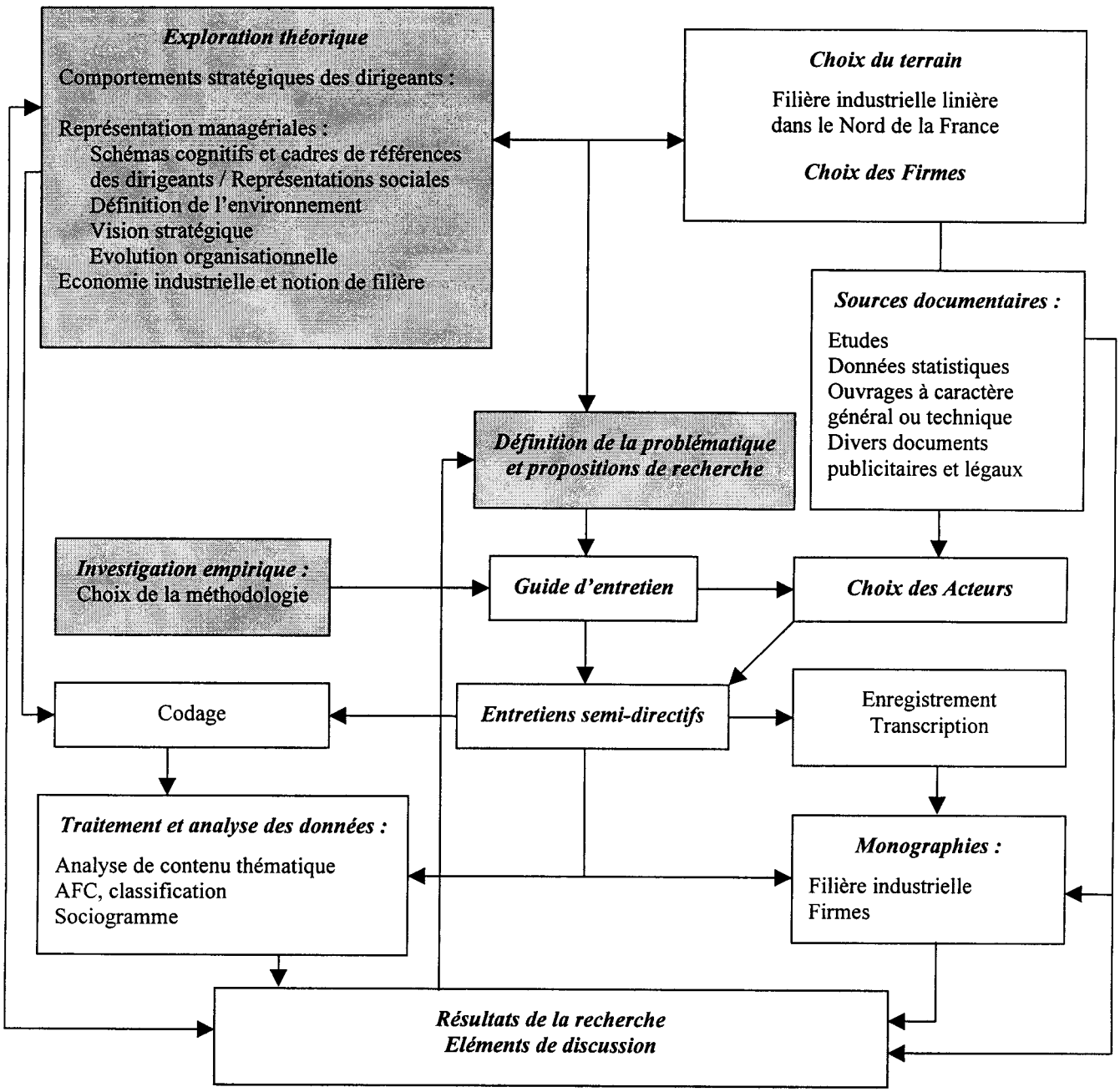



*Figure 6 : Processus de recherche*

## *Synthèse du Chapitre II*

Dans ce chapitre méthodologique, nous envisageons une démarche inductive qui part des propositions présentées dans la problématique (Chapitre I).

Le mode d'observation et le recueil des données est d'ordre qualitatif. En effet, le matériau de base, qui a servi au travail de recherche, est constitué, d'une part, du discours de l'ensemble des dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France (entretiens semi-directifs retranscrits), d'autre part, de la collecte de diverses données secondaires relatives à l'évolution des firmes et du secteur.
Le traitement des données intègre des outils qualitatifs (analyse de contenu thématique, sociogramme, monographies d'entreprises) et quantitatifs (essentiellement des statistiques descriptives : Analyse Factorielle des Correspondances [AFC], Classification hiérarchique et Analyse de Positionnement Multidimensionnel [MDS].

## *Chapitre III- La filière industrielle lin*

### *III.1- L'industrie linière et le découpage de l'industrie textile*

#### III.1.1- Les approches de la notion de filière

Il s'agit d'approches résultant du découpage en secteurs et branches réalisé par l'INSEE : nomenclature des activités (NAP)

Bien que le critère soit celui du produit, ce dernier correspond à une ou plusieurs matières transformées par une suite d'opérations technique, sur un matériel donné, afin de répondre à une demande. La nomenclature est différente suivant le(s) critère(s) retenu(s).

Selon *Battiau* (1976), nous pouvons distinguer les critères suivants :

- stade de fabrication
- nature de la matière
- technique utilisée
- type de matériel
- catégorie de produits
- catégorie de marché, de clientèle

Le découpage des secteurs industrie textile et industrie de l'habillement résulte de l'ordre donné dans l'utilisation de ceux-ci.

Ainsi, il existe différentes sources et diverses approches :

- Etudes de la DAFSA (aspect stade de fabrication)
- Statistiques des douanes (aspect produit et matières)
- Statistiques de l'INSEE enquêtes annuelles (aspect branche NAP 1973 : stade de transformation ...)
- Statistiques professionnelles (aspect branche NAP avant 1973 : critère matière et place dans le cycle de transformation)

L'intérêt pour la notion de filière réside dans le fait que l'on est en face d'une logique verticale de transformation de la matière.

### III.1.2- L'industrie linière : « filière partielle » ou « sous filière » de la filière textile

*III.1.2.1- Les notions de filière*

L'approche en termes de filières, même si elle apparaît comme une problématique récente recoupe, à travers des études très différentes, de nombreux domaines de l'analyse économique. La filière est un ensemble articulé d'activités économiques intégrées, intégration consécutive à des articulations en termes de marchés, technologie et capitaux (*Chevalier & Toledano,* 1980). Le sujet est vaste et favorise des études portant aussi bien sur les rapports entre les différents stades de la filière, les ensembles d'organisations internes, les stratégies des firmes consécutives à la place occupée par une filière dans la structure productive. Cependant, la totalité des auteurs s'accordent sur un point commun : la filière, dans les relations qui la soutiennent, définit de manière cohérente un espace de production. Cette notion correspond à la transformation progressive d'une matière première en produit fini et constitue la définition la plus immédiate et la plus répandue du concept (*Perez*, 1982).

Dans cette optique, la filière apparaît comme un processus de production permettant d'élaborer un produit destiné à la satisfaction de la Demande Finale, suivant différentes étapes. Ainsi, la filière évoque une succession finalisée d'états d'actions, elle renvoie aux états successifs d'un produit et plus particulièrement aux différentes activités correspondant aux stades d'un produit » (*Rainelli,* 1982). Ces stades ou pôles sont constitués par les unités de production qui caractérisent les étapes techniques par lesquelles il est nécessaire de passer afin de transformer les matières premières, le produit apparaissant successivement comme *input* puis comme *output* à chaque nouvelle transformation. Ce rapport technique se traduit par des relations d'achats-ventes qui constituent le support économique de la circulation du produit d'amont en aval, excepté bien sûr dans le cas de filière intégrée par une seule firme. Le processus se termine par la mise à disposition de la consommation finale d'un ou plusieurs produits ayant transité par des pôles différents aussi bien par leur technologie, leur taille que leur organisation et soumis à des contraintes relationnelles de prix et de stratégie.

Au sens de *Parent* (1978), la notion de filière évoque une suite d'actions s'enchaînant les unes sur les autres et possédant une finalité ». Elle met en valeur l'interdépendance de différents acteurs afin d'obtenir un produit final correspondant à une demande, ceux-ci réalisant successivement les transformations techniques à partir d'une ou plusieurs matières. Cette notion recèle un certain nombre de difficultés lorsqu'elle se définit par rapport à un

produit bien déterminé, un ensemble de produits, une matière, un ensemble cohérent de techniques, un segment de marché. A cet égard, *Parent* (1978) met en avant trois problèmes essentiels : définir la fin de la filière, définir le début de la filière et enfin, examiner si la foule d'opérations différentes qui souvent la constituent, ne peuvent être regroupées en sous ensemble pertinents pour l'étude du système productif.

*III.1.2.2- La filière textile habillement*

Elle permet de satisfaire le besoin du consommateur en réalisant des produits à partir d'un type de matière : la fibre, ce qui a entraîné toute une logique du processus de transformation.

La filière recouvre :

- au niveau final, trois fonctions de demande : habillement, équipement du foyer, équipement des entreprises.
- au début : l'ensemble des fibres utilisables aussi bien animales, végétales, chimiques et artificielles, minérales.
- un processus logique de transformation dans lequel il est possible de dégager six stades principaux : les fournisseurs de matière première, la préparation de la matière (le nettoyage par exemple ou le rouissage), la filature (transformation d'une ou plusieurs matières en fil), l'entrecroisement des fils (soit par la technique du tissage ou du tricotage) afin d'obtenir un tissu ou une étoffe, la confection et l'ennoblissement pouvant se trouver à tous les stades.

Remarquons toutefois qu'un produit d'une autre filière peut convenir au même besoin du consommateur, mais les possibilités de substitution dans l'état actuel de la technique semblent faibles, que d'autres filières peuvent travailler la fibre (industrie papetière) suivant un autre processus de transformation, que certains produits textiles nécessitent un processus écourté : non tissés, ouate...

La filière textile habillement correspondrait assez bien à une « filière produit » au sen où la cohérence technico-économique du système d'unité de production et de distribution qui constitue la filière ou autrement dit le critère d'appartenance à la filière repose généralement,

dans cette approche, sur une caractéristique physique, chimique ou technique de production. On parlera de la filière bois, de la filière acier ou de la filière informatique (*Malsot,* 1980).

A une diversité de réponses à des besoins du consommateur, à un grand nombre de produits possibles, à la variété importante de fibres mises en œuvre, il existe bien une même logique d'ensemble technique et économique.

La filière ainsi définie déborde des nomenclatures par branches ou secteurs, et transgresse le découpage traditionnel de l'économie en primaire, secondaire et tertiaire. Une Filière industrielle est constituée de l'ensemble de stades de processus de production qui conduit des matières premières à la satisfaction du besoin final du consommateur ((*Stoffaes,* 1980).

Dans cette optique, la filière textile comprend non seulement la transformation technique, mais aussi la production des fibres (secteur primaire) et la commercialisation finale (secteur tertiaire).

*III.1.2.3- La notion de sous filière ou filière partielle*

En poursuivant l'approche préconisée par *Parent* (1978), il est possible de réaliser un découpage de la filière textile habillement suivant trois critères : la nature de la matière, la technologie mise en œuvre, la segmentation en produits de la demande finale. Il est possible de parler de « filière matière », de « filière technologique », de « filière demande finale ».

***Aspect historique : unicité de découpage***

Dans le passé, le découpage effectué suivant ces trois critères était le même : de l'origine de la matière jusqu'au marché final.

En fonction d'un besoin du consommateur, était mise en œuvre une matière qui nécessitait une technologie particulière. L'ensemble amenait un certain nombre de comportements de la part des acteurs.

Il faut reconnaître qu'un facteur essentiel de découpage industriel était la nature de la matière. On pouvait distinguer les sous filières laine (cycle peigné), laine (cycle cardé), coton, lin, soie... Elles étaient profondément marquées par les caractéristiques physiques, chimiques et économiques de chaque matière.

***Remise en cause par le phénomène de substitution***

- suivant le critère matière : les distinctions entre sous filières sont moins nettes avec l'introduction d'une fibre commune, la fibre chimique. La filière matière a une signification en tant que découpage, c'est le critère essentiel retenu par les statistiques douanières, mais aussi en tant qu'actions promotionnelles (cf. le label linier *masters of linen*).

- suivant le critère technologique : malgré certaines nuances, le matériel est rigide dans son utilisation au niveau de la filature.

- suivant le critère marché ou « filières fonction de demande » (*Malsot,* 1980). Dans une telle hypothèse, une filière est un système d'acteurs qui produisent ou distribuent des biens et services pour la satisfaction d'une même fonction de demande finale. Les filières s'identifient donc par une fonction demande finale pour la consommation ou l'investissement, et par la désignation des stades de production et de distribution classés par niveau. Pour répondre à une demande du consommateur, par exemple, en vêtements de dessus, les produits peuvent provenir de matière et de technologie différentes. Il existe à ce niveau des phénomènes de substitution par exemple entre produits liniers et cotonniers.

***Une certaine réalité historique de la sous filière***[1]

***Caractéristiques de la sous filière lin***

A l'instar des sous-filières textiles telles la laine, le coton... la sous filière lin est dépendante de la combinaison : besoins du consommateur / produits / matière / technique / comportements.

Aussi, un ensemble d'activités a été profondément marqué par les caractéristiques de cette matière, les comportements.

*III.1.2.4- Les filières élémentaires*

La filière élémentaire ou filière-Produit correspond à une description d'un produit à partir de l'amont ou de l'aval, en repérant les différentes étapes de sa transformation et de son

[1] ce point est développé, de manière précise, en III.3.1 sous l'intitulé : le Nord Pas-de-Calais : une région marquée par son histoire

élaboration. Notons que des présentations de cet ordre ont été faites pour de grandes filières, comme la filière électronique, comme des services ou des fonctions, tells la filière santé (Rainelli, 1993).

Au sein de la filière textile-habillement, nous pouvons définir des filières élémentaires. Ces dernières font appel, chacune séparément, à la combinaison de techniques élémentaires par stade de transformation, en vue de la satisfaction d'un besoin déterminé du consommateur final. Dans la réalité, la filière apparaît comme un ensemble complexe d'activités marquée par l'extrême diversité des matières, produits et techniques. L'évolution de la technologie mais aussi de la demande pousse vers la diversité des matières, matériels et produits, des possibilités de substitution accentuant les combinaisons verticales d'activités.

### *III.2- La description de la filière industrielle lin*

La fibre linière a la spécificité d'être produite localement et diffusée mondialement. L'analyse de la filière industrielle lin dans le Nord de la France serait un non-sens sans la prise en compte d'un environnement plus large, qui permettrait d'en saisir à travers certaines grandeurs, les enjeux à un niveau international. Sur la base des statistiques les plus récentes, nous envisageons l'industrie linière dans le monde, l'Europe et la France.

### III.2.1- L'industrie linière par zone géographique

#### *III.2.1.1- L'industrie linière dans le monde*

La photographie que nous proposons de la filière linière met en avant la culture du lin, le teillage, la filature et la production des principales fibres dans le monde.

#### a- La culture du lin dans le monde

Au regard des statistiques disponibles, la culture du lin dans le monde représente 627948 ha, mettant en valeur cinq zones principales. Les trois plus importantes sont l'ex- URSS (58,7%), la Chine (20,7%) et l'Europe occidentale (14,2%), de moindre mesure l'Europe de l'Est (4,8%) et divers pays : Chili, Egypte, Finlande (1,6%).

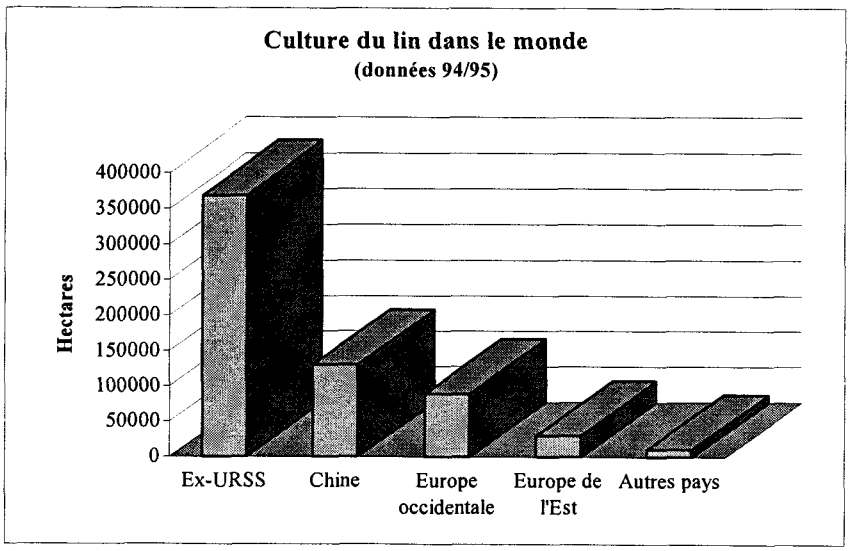



***Figure 7 : Culture du lin dans le monde (CELC / Masters of Linen)***

- **L'Ex-URSS : premier pays de culture du lin dans le monde**

Sur les 368470 ha de lin cultivés en ex-URSS, 96,7% sont réalisés par l'Ukraine, la Russie et la Bielorussie, ces dernières représentant respectivement 38%, 36,1% et 22,6%. La Lituanie, la Lettonie et l'Estonie complétant les 3,3% restant.

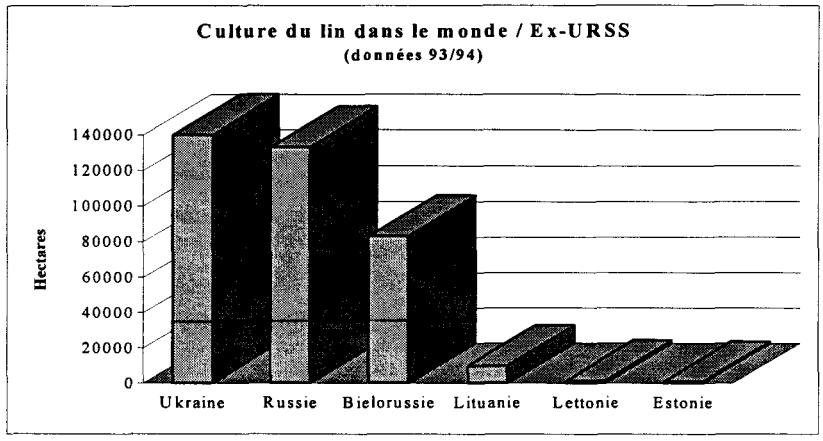



*Figure 8 : Culture du lin en Ex-URSS (CELC / Masters of Linen)*

**b- <u>Le teillage du lin dans le monde</u>**

- **Les meilleurs rendements en filasses**

La filasse est l'amas de filaments tirés de l'écorce du chanvre, du lin... qui sert de matière première pour la fabrication de fil.

Les meilleurs rendements en filasses sont représentés par l'Europe occidentale (1477 kg/ha), l'Ex-URSS (688 kg/ha), la Chine et l'Europe de l'Est (300 kg/ha).

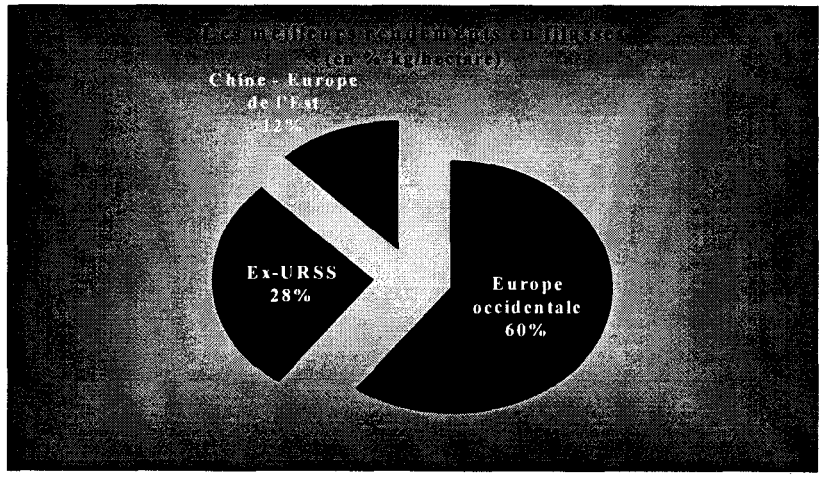



*Figure 9 : Meilleurs rendements en filasses (CELC / Masters of Linen - données 94/95)*

**- Les principaux pays producteurs de filasse dans le monde**

Sur un volume total de l'ordre de 397000 t, les principaux pays producteurs de filasse dans le monde sont l'Ex-URSS (62%), l'Europe occidentale (25%), la Chine (10%) et l'Europe de l'Est (3%).

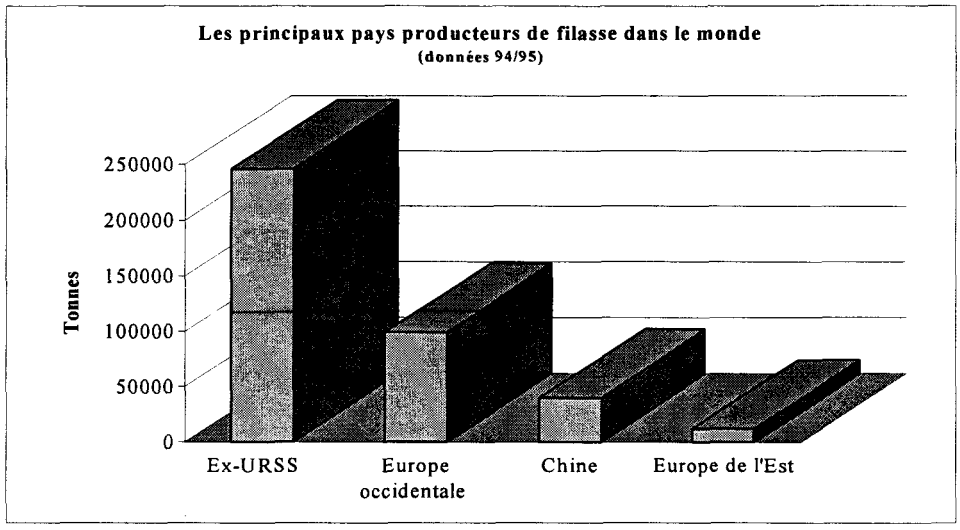



*Figure 10 : Principaux pays producteurs de filasse dans le monde (CELC / Masters of Linen)*

**c- <u>La filature dans le monde</u> : la production de fils dans le monde**

Sur un volume total de 170600 t, les quatre principaux pays producteurs de fils de lin représentent près de 90%. L'Ex-URSS se taille la part belle avec (47%), suivie par l'Europe occidentale (17,6%), la Chine (17,6%) et la Pologne (7,3%).

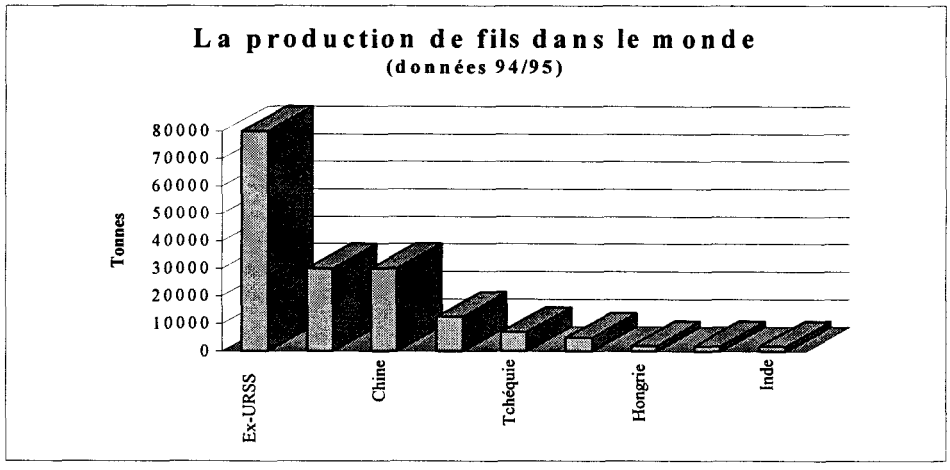



*Figure 11 : Production de fils dans le monde (CELC / Masters of Linen)*

## d- La production des principales fibres dans le monde

Par rapport aux principales fibres produites dans le monde (soit un total de 41778700 t), le lin représente 1,1%. Les fibres qui dominent le marché sont le coton et les synthétiques (respectivement 45,4% et 43,7%), suivis par les cellulosiques (6,9%) et la laine (2,9%).

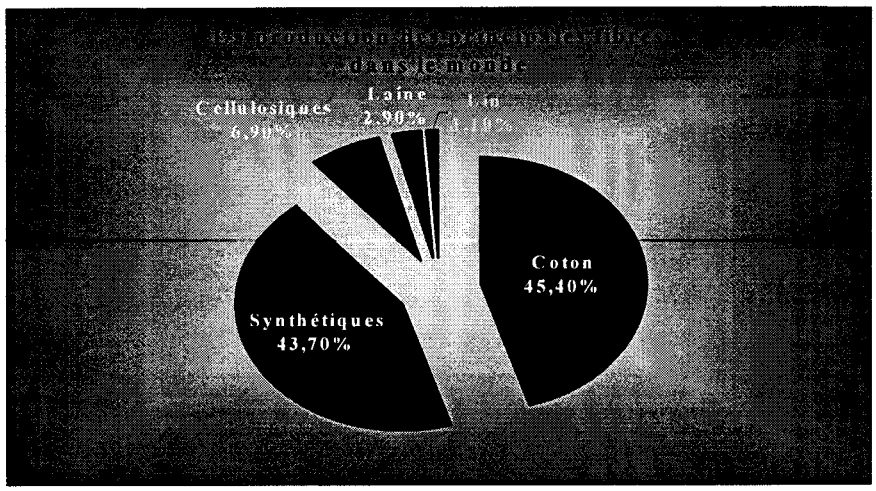



*Figure 12 : Production des principales fibres dans le monde (CELC / Masters of Linen - données 94/95)*

*III.2.1.2- L'industrie linière en Europe occidentale*

## a- La culture du lin en Europe occidentale

Sur un volume total de 89178 t, les quatre principaux pays représentent 93,3% de la culture de lin en Europe occidentale. Plus de la moitié de la culture est concentré en France (56%), le reste se répartissant entre le Royaume-Uni (19.8%), la Belgique (12,5%) et les Pays-Bas (5%).

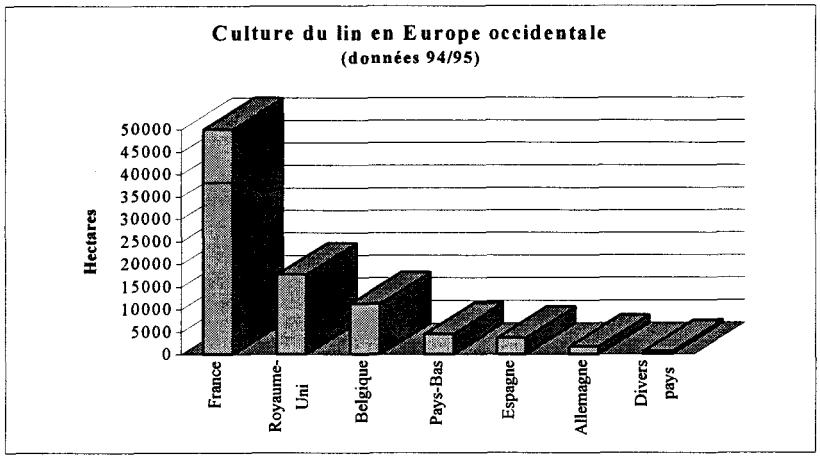



***Figure 13 : Culture du lin en Europe occidentale (CELC / Masters of Linen)***

## b- La filature du lin en Europe occidentale

### - Répartition du C.A. filature

84% du C.A. filature se répartit entre l'Italie (40%), l'Irlande (24%) et la France (20%).

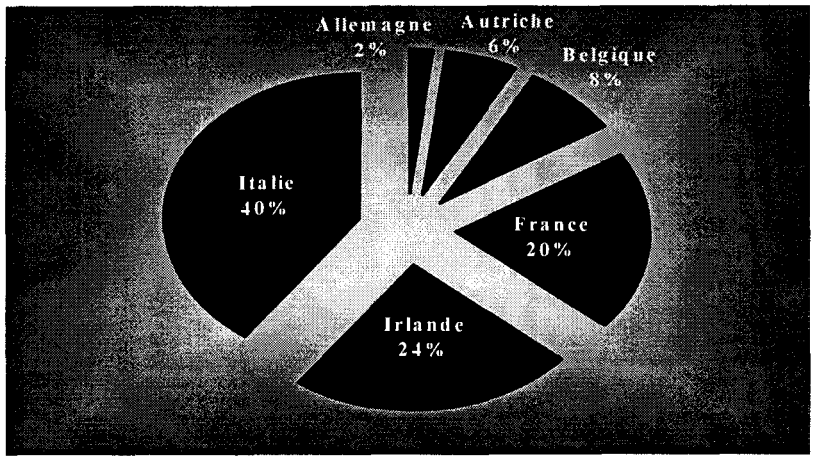



***Figure 14 : Répartition du C. A. filature en Europe occidentale (CELC / Masters of Linen - données 1996)***

**- La production de fils de lin en Europe occidentale**

Italie (26%), France (24%), Belgique (19%) et Irlande du Nord (18%) réalisent 87% de la production européenne de fils de lin.

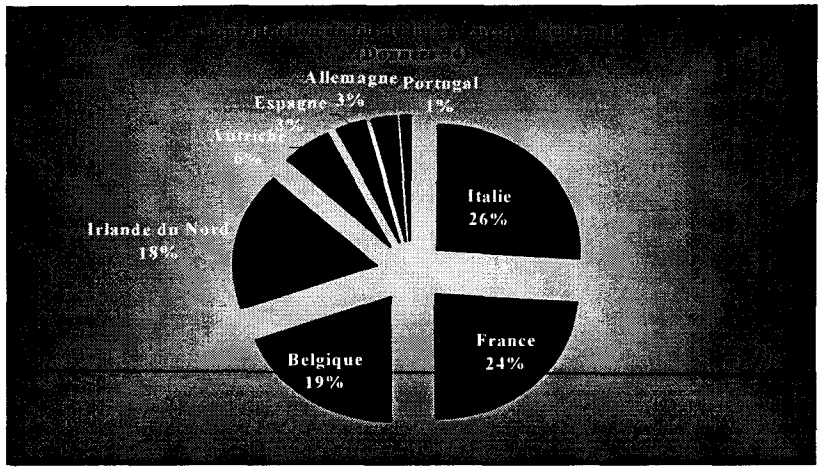



*Figure 15 : Production de fils de lin en Europe occidentale (CELC / Masters of Linen - données 94/95)*

**c- <u>Le tissage de lin en Europe occidentale</u>**

**- La production de tissus de lin en Europe occidentale**

Sur 250 millions de $M^2$ de tissus de lin produits en Europe occidentale, les pays les plus représentatifs sont l'Italie (50%), suivie par la France (15%), la Belgique (10%), l'Allemagne (10%) et l'Irlande du Nord (7%) ; dans une moindre mesure viennent l'Espagne (5%), la Suisse (2%) et le Portugal (1%).

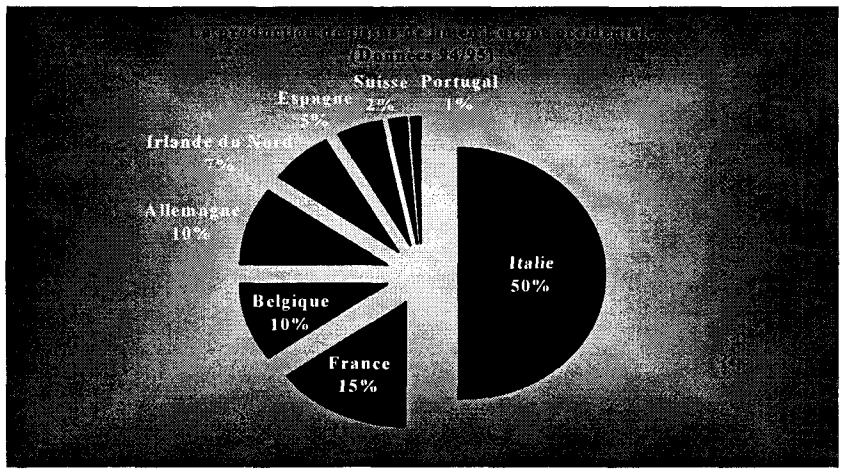



*Figure 16 : Production de tissus de lin en Europe occidentale (CELC / Masters of Linen - données 94/95)*

Ainsi, que ce soit en filature ou en tissage de lin, l'Italie domine le marché.

Ce dynamisme, au niveau du lin, est lié, de manière plus générale, à celui de l'industrie du textile-habillement. En effet, celle-ci est première en Europe par ses effectifs, le volume de la production et le chiffre d'affaires. Elle se compose de puissants groupes fortement structurés et d'un vaste tissu de PME flexibles, entreprenantes et innovantes. Au total, la filière habillement compte quelques 37500 entreprises et emploie300000 personnes dans les différentes régions de production.

Elle s'appuie sur un amont textile diversifié et performant, riche de 42500 entreprises et plus de 400000 salariés. Troisième producteur mondial d'habillement, après les Etats-Unis et le Japon et second exportateur après la Chine, l'Italie confirme sa position de leader. En 1996, le chiffre d'affaires des produits-finis –habillement, maille, lingerie, textile de maison et chaussant- s'est élevé à 183,6 Milliards de Francs enregistrant une hausse de 1.8% par rapport à 1995. Avec une balance commerciale largement excédentaire qui atteint 60,5 Milliards de Francs en 1996, l'industrie italienne de l'habillement exporte la moitié de sa production à travers le monde. Les exportations italiennes d'habillement qui s'élèvent en 1996 à 87,5 Milliards de Francs ont augmenté de 7,1% par rapport à l'exercice précédent. Une tendance qui confirme les résultats des deux dernières années.

Les importations, relativement stables par rapport à 1995, ont atteint environ 27 Milliards de Francs. La France représente le troisième marché à l'exportation de l'Italie , après l'Allemagne et le Japon avec un chiffre d'affaires de 6,6 Milliards de Francs. L'Italie, avec une part de marché de 12,5% est le premier fournisseur du marché français en habillement devant le Maroc (11,8%) et la Tunisie (8,7%). Concernant les importations, la France est le quatrième fournisseur de l'Italie avec un chiffre d'affaires de 1,6 Milliards de Francs. Le *made in Italy* révèle les facteurs de son succès qui tiennent à la qualité de la filière et tire parti des atouts de la technologie et de l'innovation, de la créativité et de la culture.

**d- <u>La consommation industrielle des principales fibres en Europe occidentale</u>**

Par rapport aux principales fibres consommées par l'industrie en Europe occidentale, les synthétiques représentent la part la plus importante avec 56,8%, suivis par le coton (24%), les cellulosiques (10,1%), la laine (7,7%), et enfin le lin (1,4%).

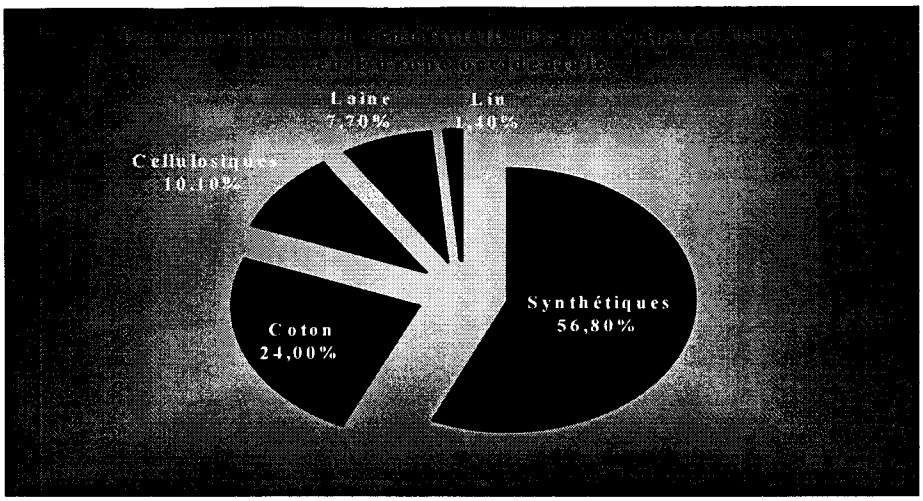



*Figure 17 : Consommation industrielle des principales fibres en Europe occidentale (CELC / Masters of Linen - données 94/95)*

*III.2.1.3- L'industrie linière en France*

**- La culture du lin en France**

Sur presque un siècle, la tendance générale des surfaces ensemencées a été plutôt à la hausse. Elles sont, en effet, passées de 18997 hectares au début du siècle, à 54673 ha en 1995. Elles ont atteint leur pic en 1964 avec 67015 ha. Une baisse spectaculaire a été enregistrée entre 1990 et 1992, avec respectivement 59456 ha et 33115 ha. Depuis cette date, un regain d'intérêt des cultivateurs pour le lin a propulsé les surfaces linières pour atteindre 54673 ha en 1995. En effet, de 1990 à 1992, la filière lin a subi une crise importante, qui a contribué à désintéresser les agriculteurs de la culture du lin. Au contraire, entre 1992 et 1995, l'amont de la filière est entré dans son cycle favorable.

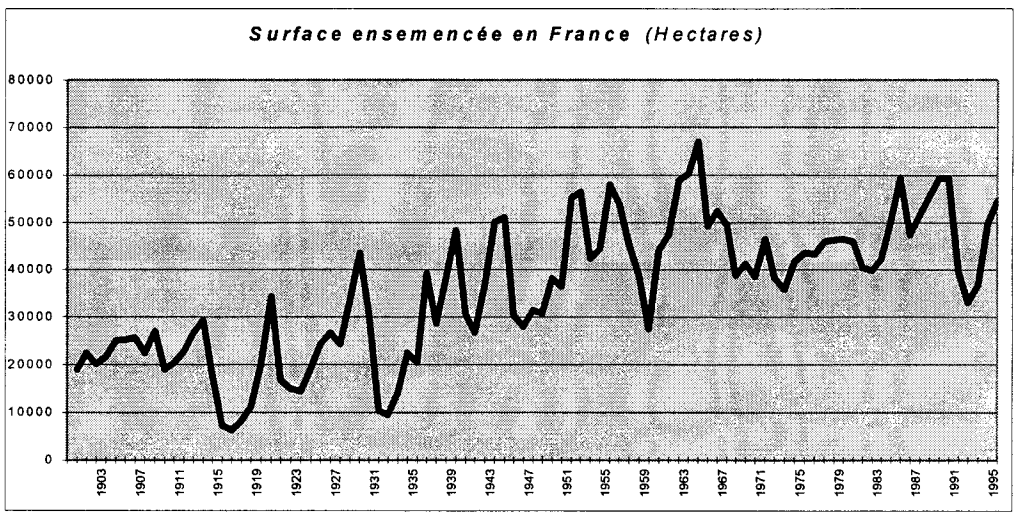



***Figure 18 : Evolution de la surface ensemencée (CIPALIN - 1971/1995)***

**b- Le teillage français**

**- L'évolution des ventes**

L'allure générale des ventes est, là encore, marquée par une hausse tendancielle. En effet, de 44898,2 tonnes en 1970, les ventes de lin sont passées à 53160,3 t en 94. Depuis 88, l'amont de la filière a subi une baisse importante. En 92 une légère hausse de l'ordre de 68466.9 t s'est fait sentir (par rapport à 53646,2 t en 1989). Depuis 92, les ventes ont décru pour atteindre 53160,3 t en 94. Par rapport, à la courbe des surfaces ensemencées, il y a un décalage de 1 an qui s'explique par la réticence des cultivateurs à faire du lin après une mauvaise année.

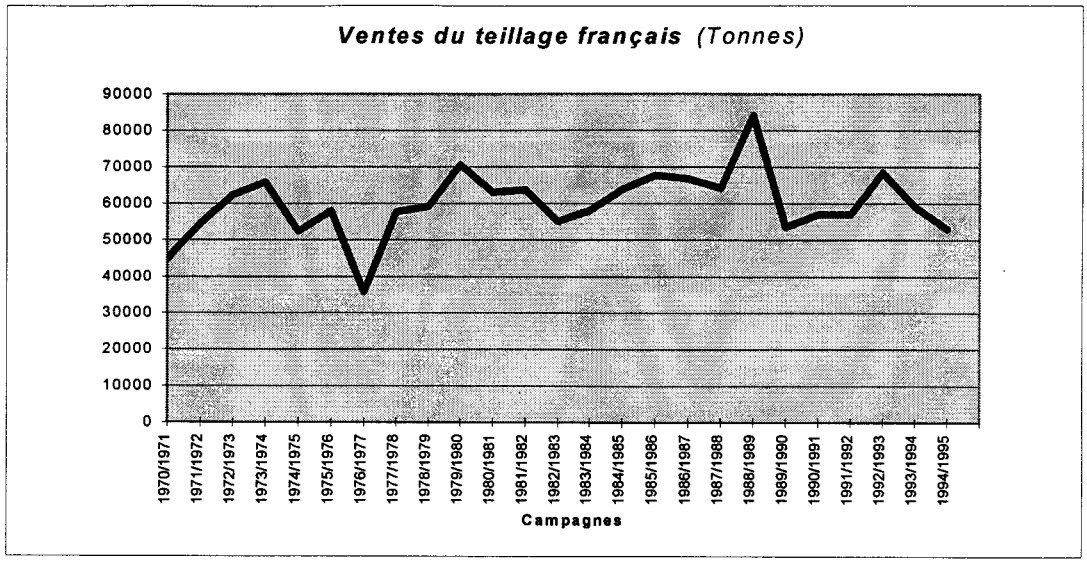



*Figure 19 : Ventes du teillage français en volume (CIPALIN - 1970/1994)*

Les ventes en valeur ont enregistré de 1970 à 1994 une hausse très importante, en passant de 93 Millions de Francs à 461 MF. 1988 a été une très bonne année avec 553 MF, suivie par une crise qui a fait chuter les ventes pour arriver à 265 MF en 1991. Deux très bonnes années ont permis d'arriver à 537 MF en 1993, puis une rechute a ramené les ventes à la hauteur de 461 MF.

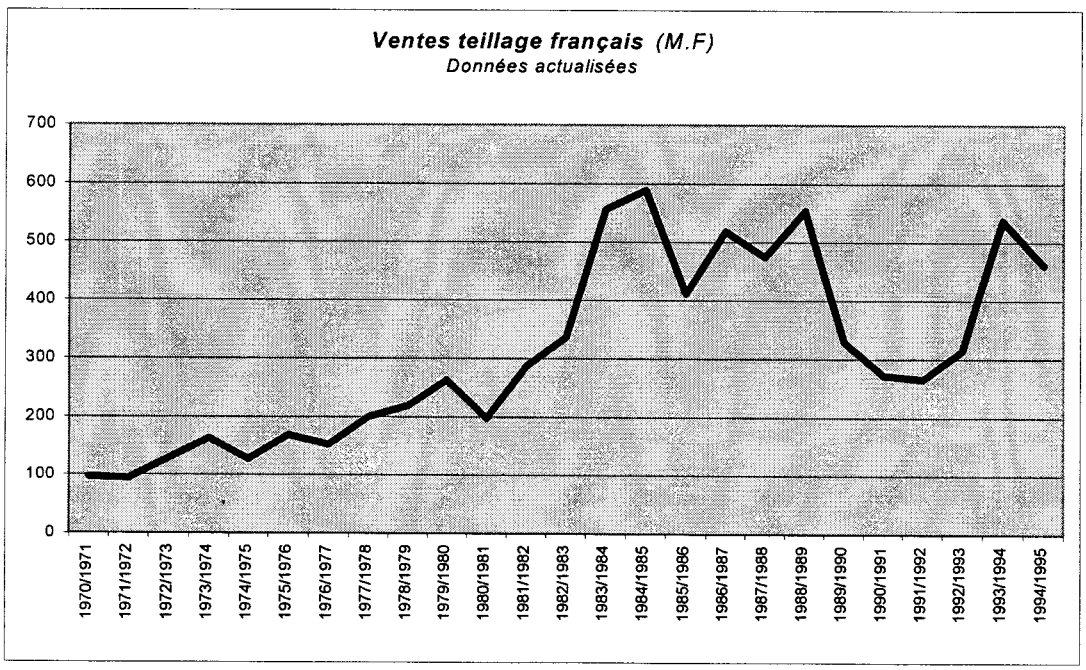



*Figure 20 : Ventes du teillage français en valeur (CIPALIN - 1970/1994)*

**- L'évolution des prix moyens**

La courbe des prix suit exactement celle des ventes en valeur. Des mouvements spéculatifs importants marquent l'amont de la filière quand apparaissent les années fastes.

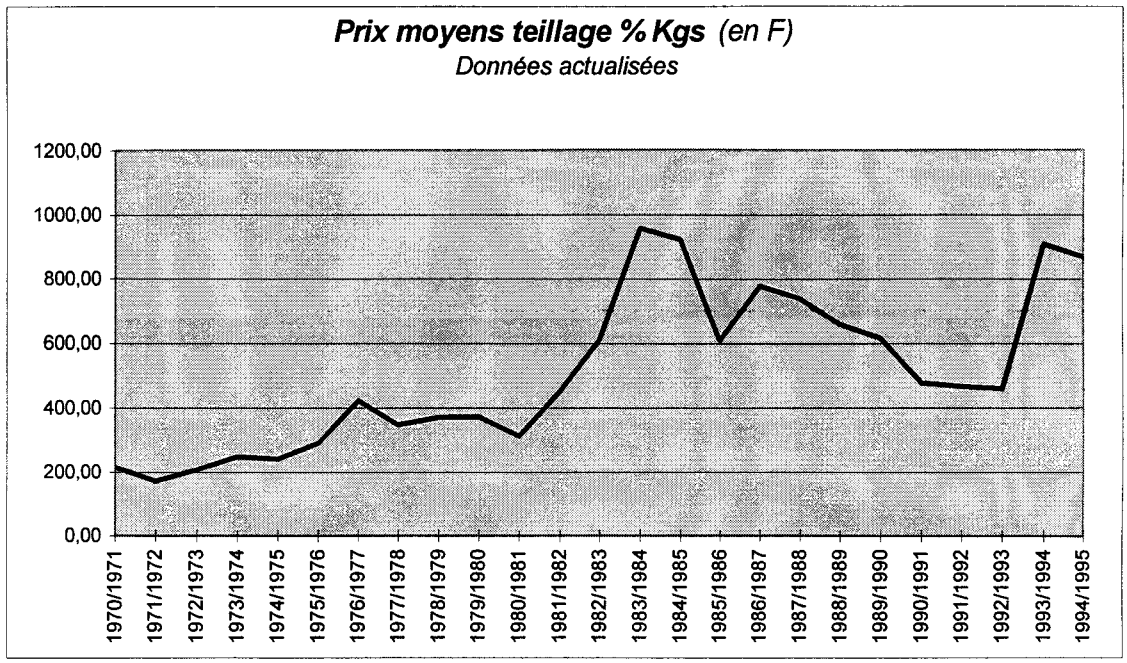



*Figure 21 : Prix moyens du teillage français (CGFTL - 1970/1995)*

**c- La filature de lin française**

**- L'évolution du nombre moyen d'ouvriers**

La filature est le maillon le plus touché. En témoigne cette courbe qui parle d'elle-même. Les effectifs sont passés de 3331 ouvriers à 582 (son plus bas niveau historique) de 1971 à 1997. En 1993, la filature a eu un sursaut d'embauche suite aux bonnes années de 1992 à 1995, où elle a atteint 723 ouvriers. Depuis, la filature a enregistré une baisse de ses effectifs de l'ordre de presque 500 personnes. Notons, au passage, qu'il y a eu disparition de la filature Leblanc, qui occupait le 1/3 du marché, rachetée par un groupe italien, puis déposant son bilan en 1996

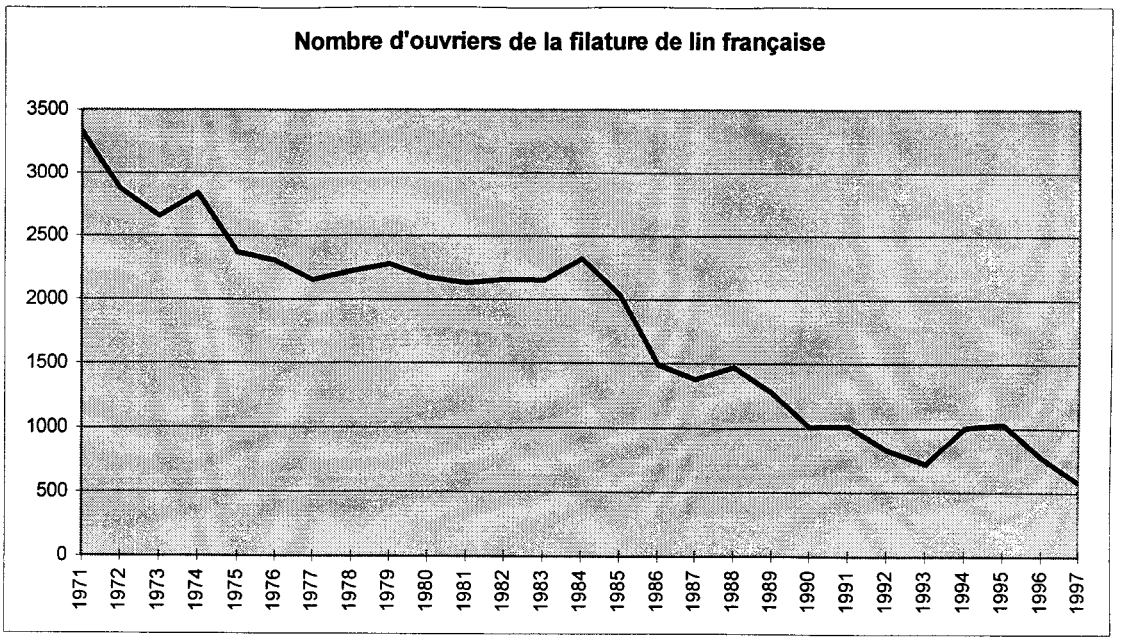



*Figure 22 : Nombre moyen d'ouvriers de la filature de lin française (CGFTL - 1971/1997)*

## - L'évolution du chiffre d'affaires

Par rapport au chiffre d'affaires, la filature a bien progressé de 1971 à 1984 en passant de 130490 MF à 646342 MF. De ce pic, le C. A. s'est dégradé en atteignant 449205 MF en 1986, puis s'est amélioré un peu en remontant à 525136 MF en 1988, et depuis cette date la chute a été vertigineuse avec une baisse continue de presque la moitié, soit 240138 MF en 1993.

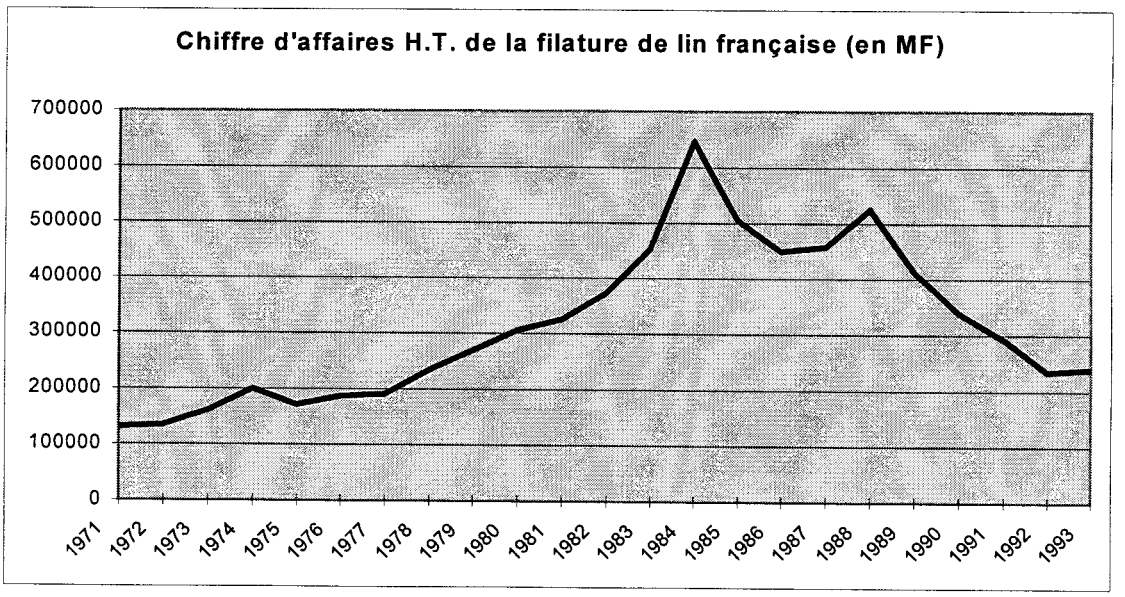



*Figure 23 : Chiffre d'affaires de la filature de lin française (CGFTL - 1971/1993)*

**- L'évolution des investissements**

Les investissements suivent une courbe assez accidentée. Les filatures ont été amenées à investir à partir de 1980 (avec 6826 MF), atteignant en 1984 un niveau important de l'ordre de 41086 MF. C'est ) partir de cette date que la valeur des investissements a chuté gravement en deux ans (11432 MF en 1986). En un an, une remontée fulgurante a permis d'arriver à la hauteur de 104571 MF en 1987, puis une nouvelle baisse très importante a réduit les investissement de façon draconienne sur 2 ans (16726 MF en 1989). Entre 1991 et 1993, la filature est passé de 36217 MF à 17507 MF, enregistrant 9200 MF en 1992. Le tendance actuelle est à la baisse des investissements avec le rétrécissement des cycles.

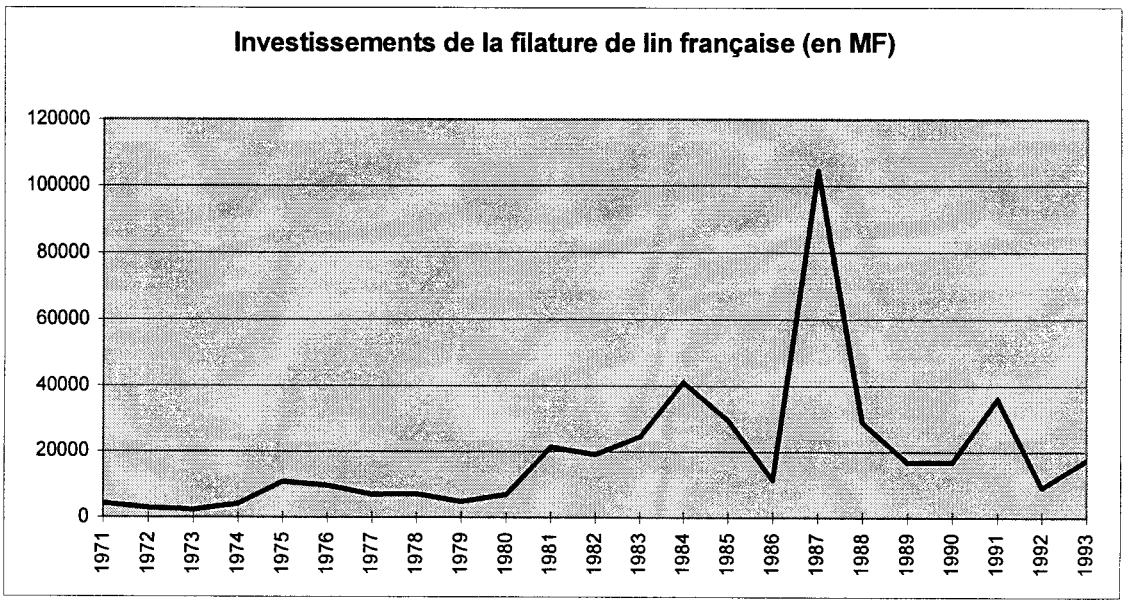



***Figure 24 : Investissements de la filature de lin française (CGFTL - 1971/1993)***

**- L'évolution du commerce extérieur**

Les exportations de la filature française de lin

De 1971 à 1984, la filature française a exporté de façon régulière en passant de 33796 MF à 473084 MF. A partir de cette date, elle a commencé à subir des fluctuations et une tendance à la baisse en passant à 226718 MF en 92, puis hausse 433552 MF en 94 et chute de l'ordre de 133023 MF en 1996.

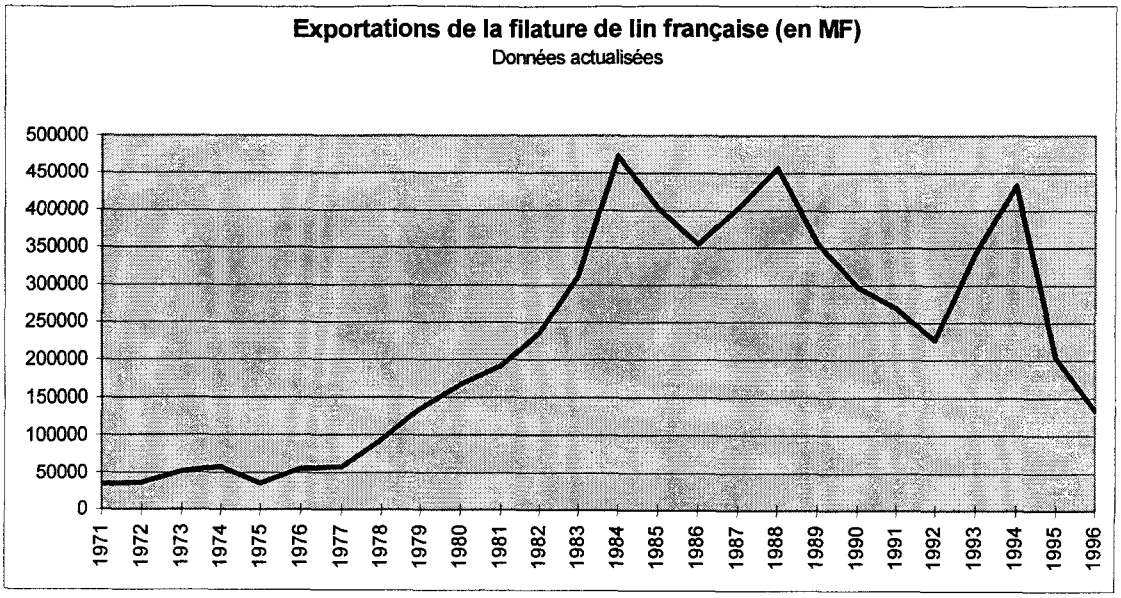



*Figure 25 : Exportations de la filature de lin française (CGFTL - 1971/1996)*

Les importations de la filature française de lin

La courbe des importations est marquée par une tendance générale à la hausse. En croissance régulière jusqu'à 1984 (atteignant 62508 MF), les importations ont suivi une série de cycles perturbés, en passant de 103599 MF (en 1988) à 61848 MF (en 1992), puis effectuant un saut spectaculaire pour atteindre 159204 MF en 1994. A partir de cette date, une chute de près de la moitié s'est produite (78837 MF en 1996).

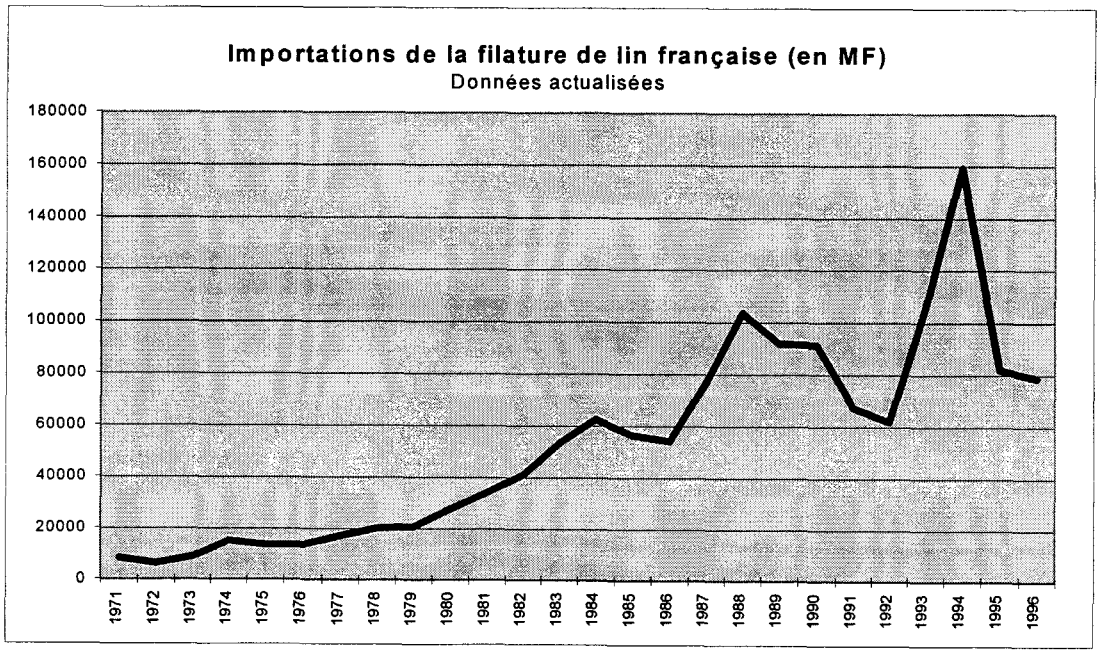



*Figure 26 : Importations de la filature de lin française (CGFTL - 1971/1996)*

## d- Le tissage de lin français

L'évolution de la consommation apparente de tissus en pur lin et métis nous permet d'apprécier les cycles liés à la mode. La baisse spectaculaire est continue jusqu'à 1992, puis une embellie s'est manifestée jusqu'à 1994. S'en est suivie une chute qui a duré un an, puis une reprise en 1996. Notre investigation empirique a été menée dans un contexte de « rumeur » de reprise pour la saison 1997/98.

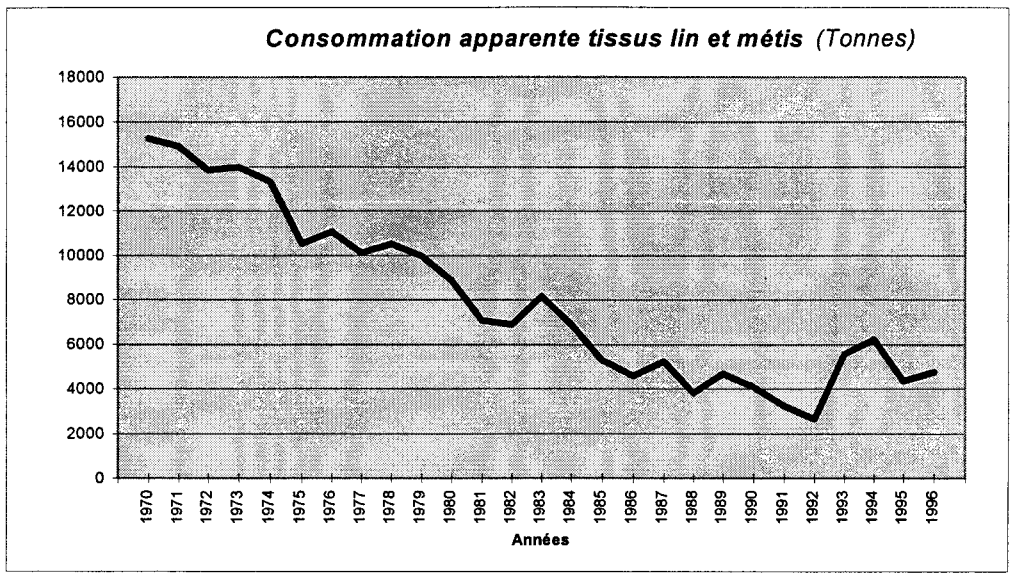



*Figure 27 : Consommation apparente de tissus en pur lin et métis (CGFTL - 1970/1996)*

### III.2.2- L'évolution de la filière française lin : analyse stratégique en 1986

En décembre 1986, la filière industrielle lin française a fait l'objet d'une analyse stratégique[1] qui a donné lieu à l'édition d'un livre blanc (1987)[2] dont nous présentons une synthèse des principales implications stratégiques.

*III.2.2.1- Les principales contraintes*

En 1986, la filière européenne du lin présentait les caractéristiques suivantes :

- un environnement constamment fluctuant,
- une multitude d'intervenants aux intérêts parfois contradictoires,
- une prédominance du marché de l'habillement et un leadership incontesté de l'Italie,
- un concurrent récent mais puissant: le Sud-Est asiatique.

La filière française, assez fragile, manquait des maillons nécessaires pour maîtriser son développement ; marquée par une maîtrise insuffisante du marché, l'importance de l'amont mais dépendance vis-à-vis de l'export (Italie, Sud-Est asiatique...), la faible compétitivité de la filature et dépendance là aussi vis-à-vis de l'export (Italie, Sud-Est asiatique), la faiblesse de l'outil industriel aval habillement et un marché intérieur habillement peu développé.

**Les principales menaces mises en évidence concernent** les **risques de substitution** pur lin/mélange (dont mélanges intimes), production européenne/productions Sud-Est asiatique (filasses, fils, tissus, produits finis) ; la **régression des marchés traditionnels** qui pourrait ne plus être compensée par le développement du marché de l'habillement en Italie ; la **compétitivité de la filature française** et l'arrêt éventuel de l'activité lin du groupe C.B.S.F. dans un contexte de surcapacité potentielle de l'outil de production européen (nombre d'équipes) ; le **caractère imprévisible du rapport prix/qualité des matières**.

---

[1] Une importante étude stratégique de la Filière Lin a été entreprise par la *Compagnie Française de Conseil* en 1986 et approuvée par le *Comité de Pilotage* le 1er mars 1987. Ce dernier est composé de représentants des professionnels [*Association Générale des Producteurs de Lin* (A.G.P.L.) – *Fédération Syndicale du Teillage Agricole du Lin* (F.E.S.T.A.L.) – *Union Syndicale des Rouisseurs Teilleurs de Lin de France* (U.S.R.T.L.) – *Confédération Générale des Filateurs et Tisseurs de Lin* (C.G.F.T.L.) – *Comité Linier*] et de l'administration [*Ministère de l'Agriculture – Ministère de l'Industrie, des P. et T. et du Tourisme – Société Interprofessionnelle des Oléagineux, Protéagineux et Cultures Textiles*]. Cette étude comporte notamment une analyse de : l'outil industriel « aval », la filature, l'outil industriel « amont », la production agricole.

[2] *C.I.P.A.L.I.N.* (1987), Le livre blanc de la filière lin, Comité Interprofessionnel de la Production Agricole du Lin (C.I.P.A.L.I.N.)

**Les principales opportunités** sont représentées par les **faibles taux de pénétration du lin européen dans la maille** et plus généralement dans l'habillement : en Europe (hors Italie), hors C.E.E. (U.S.A., Japon) ; l'**importance des barrières à l'entrée pour la filature traditionnelle** (*know-how*, investissement...) et la **faiblesse relative des coûts marginaux de restructuration** ; la **faiblesse relative des barrières à l'entrée pour la filature de mélange**.

| ***Objectifs*** | |
|---|---|
| - Favoriser un développement durable de la filière<br>- Accroître la valeur ajoutée en France | |
| ***Menaces*** | ***Opportunités*** |
| - Lin français méconnu<br>- Marchés CEE non maîtrisés<br>- Avenir incertain<br>➔ régression marchés traditionnels<br>➔ croissance probablement plus faible du marché habillement en Italie<br>➔ substitutions possibles<br>*productions CEE par les productions du Sud-Est Asiatique (SEA)<br>*pur lin par les mélanges intimes<br>- Débouchés SEA aléatoires à terme<br>- Marché USA très concurrentiel<br>- Compétitivité de la filature française et donc parts de marché en baisse<br>- Position dominante du SEA en filature mélange<br>- Intérêts divergents des opérateurs en France, en Europe<br>- Rapport qualité/prix des matières aléatoire | - Marchés (habillement)<br>➔ CEE (Europe, France)<br>➔ USA<br>➔ maille<br>➔ mélanges intimes et nouveaux marchés<br><br>- Filature française au mouillé<br>➔ barrières fortes à l'entrée<br>➔ coût de restructuration supportable<br>➔ actuellement 2e filature européenne<br><br>- Filature française au sec<br>➔ prix concurrentiels dans les gros titrages<br>➔ opportunité de développement en mélange<br><br>- Filature de mélange française<br>➔ encore peu développée<br>➔ mais apparemment 1re en Europe |
| ***Contraintes*** | |
| - Faiblesse de l'«aval habillement lin » (finissage ennoblissement – tissage – confection)<br>- Moyens financiers des opérateurs actuels limités<br>- Intérêt faible des constructeurs de matériel pour le secteur linier | |
| ***Principales incertitudes*** | |
| - Potentiel du marché européen de l'habillement hors Italie<br>- Importance future des importations de mélanges intimes en provenance du Sud-Est Asiatique (dont la Chine)<br>- Fragilité des équilibres concurrentiels au sein de la filature européenne de pur lin<br>- Mutations technologiques<br>- Risque d'inversion des flux du commerce extérieur | |

***Tableau 10 : Menaces et opportunités, contraintes et incertitudes pesant sur la filière linière française (CIPALIN, 1987 - p.84)***

| | + | +/- | - |
|---|---|---|---|
| **Production Agricole** | - *Compétence* des liniculteurs français<br>- *Qualité des pailles* par rapport aux pailles Est-européennes et chinoises<br>- Position dominante de la France | - Potentiel de croissance élevé<br>- Culture complémentaire pour l'agriculteur mais financièrement attractive | - Rouissage aléatoire<br>- *Rapport prix-qualité trop fluctuant* |
| **Teillage** | - Position dominante du teillage français en volume | - Retravail des étoupes en Belgique<br>- Importance des exportations vers le Sud-Est asiatique | - Absence de maîtrise technico-commerciale<br>- Fragilité des équilibres lins teillés - étoupes<br>- Structure industrielle du teillage privé préoccupante |
| **Filature traditionnelle** | - *Position dominante de la CEE*<br>- *Barrières fortes à l'entrée* (investissement, *know-how*...) | - France 2e filature européenne<br>- France filature «intermédiaire»<br>- *Marchés imprévisibles: avenir incertain*<br>➔Phénomènes de mode (habillement)<br>➔Habillement hors Italie?<br>➔Demande et numéro métrique moyen ?<br>➔Substitution pur lin - mélange ?<br>➔Importations du Sud-Est asiatique ?<br>- Coûts marginaux de restructuration supportables | - Coûts de transformation élevés (par rapport aux autres fibres)<br>- Stabilité de l'activité mais *régression en tonnage – restructuration possible de l'outil industrie/ européen*<br>- Débouchés fragiles en perpétuelle mutation<br>- Position dominante de la filature italienne<br>- *Compétitivité de la filature française actuellement insuffisante*<br>➔Dépendance totale vis-à-vis des marchés export (Italie, Sud-Est asiatique...)<br>➔Investissements cumulés faibles par rapport à l'Italie |
| **Filature de mélange** | - Filature française vraisemblablement la 1ère filature européenne<br>- Barrières à l'entrée relativement faibles | - Mélanges intimes faiblement développés en Europe | - *Position* dominante du Japon<br>- Producteurs européens occasionnels et production non stabilisée<br>- Disparité qualitative de la production |
| **Tissage, maille confection** | - Environnement favorable (importance de l'amont, créativité) | - *Maille relativement peu développée y compris en Italie* | - *Quasi monopole italien en tissage*<br>- *Faiblesse du tissage et de l'ennoblissement* |
| **Consommation** | - Développement du marché de l'habillement (possibilité pour l'Europe d'exporter des produits finis) | - Parts de marché élevées en Italie<br>- Marchés CEE hors Italie faibles<br>- Exportations aux U.S.A. limitées | - Régression des débouchés traditionnels<br>- Lin français méconnu<br>- *Risques de substitution*<br>➔Production CEE par les productions du Sud-Est asiatique<br>➔Pur lin par les mélanges |
| **Commerce extérieur** | - Excédent | - Risque d'inversion des flux | - *Déperdition de valeur ajoutée* |

***Tableau 11 : Contraintes stratégiques de la filière linière française (CIPALIN, 1987 - p.82/83)***

*III.2.2.2- Les implications stratégiques*

Faisant le constat de fragilité de la filière française du lin (dans la mesure où les opérateurs ont individuellement une importance relativement faible), le développement de celle-ci suppose « un consensus sur la stratégie à long terme qui dépasse les intérêts particuliers à court terme ».

L'étude réalisée proposait d'envisager la filière française selon 3 axes principaux : le **développement de l'aval et du marché CEE de l'habillement**, la **restructuration de la filature traditionnelle française** et l'**organisation du développement de la filature de mélange**.

Pour ce faire, le plan d'action privilégié par l'étude préconisait :

- la **restructuration de la profession** par un décloisonnement de l'interprofession (amont/aval, pur lin/mélange, etc) et l'amélioration de l'information (exploitation et diffusion de l'outil statistique au sein de la profession)

- l'**implication de l'aval** (confection et distribution française), à travers un effort de communication aux niveaux des prescripteurs, des professionnels et du grand public ; le développement de l'activité d'ennoblissement d'articles contenant du lin par des entreprises françaises ; l'amélioration des relations entre tissage maille et confection, le dynamisme des tisseurs (créativité, flexibilité de livraison, gamme de produits...).

- au niveau de la filature française traditionnelle, l'**amélioration des relations entre filateurs et tisseurs** par un effort notamment sur les aspects technico-commerciaux ; préserver l'avenir de la filature française traditionnelle en favorisant les projets industriels compétitifs s'inscrivant dans un perspective de filière ; optimiser les données relatives à la concurrence (aux niveaux commercial, socio-économique et industriel).

- enfin, le **développement de la filature de mélange** passait par la prise en compte d'une information précise sur les filateurs européens et éventuellement japonais ; la définition de l'activité par rapport aux différents opérateurs, produits et marchés ; le soutien technico-commercial.

Ainsi, **au niveau production**, il s'agissait :

- d'accentuer les recherches concernant le rouissage, les méthodes de qualification de la matière, l'amélioration de la qualité des fibres.
- de diminuer les effets pervers liés aux aléas prix-qualité (marché à terme ?).

Au **niveau du teillage** :

- rechercher une évolution des métiers et des technologies : retravail des étoupes, peignage, préparation en filature
- développer la fonction technico-commerciale notamment sur le marché intérieur
- favoriser un regroupement de l'offre et/ou d'entreprise

**a- <u>Les axes stratégiques visés</u>**

**- La fonction technico-commerciale**

Le secteur de la production agricole du lin peut être caractérisé par le large éventail de débouchés potentiels qu'il recouvre :

➔ filature spécifique linière traditionnelle qui trouve de nouveaux développements dans le vêtement et la maille

➔ élargissement des débouchés textiles par les mélanges et par l'adaptation du lin aux filatures type « laine » et type « coton »

➔ utilisation de la fibre de lin pour des feutres ou composites techniques et industriels très variés

➔ transformation plus poussée des sous-produits : anas, graines, huile, tourteaux, comme bases de procédés agro-chimiques.

***- Les marchés et débouchés***

La situation observée en 1986 peut se résumer ainsi :

➔ *<u>au niveau de l'amont</u>*

Un souci permanent d'assurer une parfaite adéquation entre l'offre et la demande tout en affirmant la volonté d'un développement indispensable des débouchés à moyen et long termes

* **sur le plan de la liniculture** : une tendance à l'augmentation régulière des ensemencements par suite des réductions d'autres productions végétales (quantités maxima garanties), d'un certain développement de la tendance en lin consécutif aux efforts de promotion menés depuis de nombreuses années

* **sur le plan de la transformation** : pour *les lins teillés*, une situation saine consécutive à la bonne activité de la filature au mouillé soumise cependant aux variations quantitatives et qualitatives des apports des récoltes ainsi qu'à une tendance de plus en plus sélective ; pour *les étoupes*, une situation difficile avec une nette tendance à la dégradation, consécutive en partie aux pertes de marché enregistrées dans la filature au sec et dans le secteur papetier et liées à l'aspect qualitatif des matières premières dans lesquelles on observe la présence de matières étrangères (notamment de propylène), mais surtout au manque de débouchés de substitution.

➔ *au niveau de l'aval*

Une filature de lin en bonne santé, dans un environnement textile européen difficile. Une filature laine ou coton qui s'est ouverte au lin par les circuits des mélanges et qui représente un potentiel important. Un tissage linier qui saisit l'opportunité d'un retour au lin et un tissage habillement, tant lainier que cotonnier, qui s'ouvre au lin. Un secteur de la maille qui s'intéresse largement au lin avec, notamment, des perspectives d'avenir considérables dans les mélanges.

**- Les nouveaux produits**

Le secteur de la production agricole du lin est en 1986 à la croisée des chemins. D'un côté, il souhaite maintenir , au maximum, ses techniques, processus et structures traditionnels qui ont prévalu avec bonheur pendant plus de quarante ans ; de l'autre, il se trouve confronté à la régression de certains débouchés (étoupes) et constate le développement du lin en mélange qui consomme des produits issus d'autres techniques d'extraction.

Les essais effectués dans le passé pour la recherche de nouveaux débouchés se sont toujours heurtés à un manque de suivi par suite de l'absence, dans la profession, de fonction technico-commerciale. C'est le cas, par exemple, des substrats pour culture ou pépinières (géolins), la gamme très variée des géotextiles, les non-tissés (revêtements muraux).

Les besoins sont immenses avec les seuls produits issus des nouvelles techniques d'extraction, mais plus importants encore, s'il existe de la part de l'interprofession agricole, une volonté affirmée de développement pour conforter par ailleurs les débouchés traditionnels du lin.

**b- Les Solutions envisagées**

**- La promotion**

La promotion des débouchés est effectuée dans le cadre de la promotion internationale, complétée par les interventions spécifiques des Centres de Promotion et, en particulier, par un développement de l'action des Clubs aux stades confection-distribution.
Il reste à mieux positionner le lin en mélange et, pour ce faire, à fixer des objectifs technico-commerciaux permettant d'établir des relations entre :

➔ le secteur de la production agricole et les filatures utilisatrices par des actions techniques sur les produits nouveaux

➔ le secteur de la filature utilisatrice et le tissage, ou le tricotage, par des actions commerciales sur les fils élaborés

➔ le tissage ou le tricotage et son aval par des actions commerciales sur les tissus ou les produits élaborés en maille

**- L'organisation de la production et des marchés**

L'étude proposait :

➔ d'améliorer l'outil statistique, tant en amont (mesure des flux vers l'industrie cotonnière) qu'en aval (panels SECODIP ou autres)

➔ de parfaire la remise à niveau en filature de lin

➔ d'étudier la mise en place d'ateliers de peignage et la définition d'un statut autonome du peignage, écartelé en ce moment entre la production, le négoce et la filature

➔ de mettre au point une protection contre les importations extra CEE, voisine de celle qui existe pour les produits A.M.F.

Pour atteindre ces objectifs, les actions à mener devaient passer d'abord par une connaissance approfondie des besoins potentiels et de la concurrence, d'où la nécessité de :

➔ recenser les produits de la production agricole (produits traditionnels, produits nouveaux) avec leurs caractéristiques et leur positionnement éventuel dans les mélanges textiles ou paratextiles

➔ connaître les différentes catégories de fils et leur place sur les marchés respectifs

➔ recenser les procédés de filature utilisés dans les différents existants, l'origine des approvisionnements, les champs d'action nationaux ou communautaires (horizon 1993), la situation et les parts de marché pour la production agricole française

pour ensuite être capable de :

➔ favoriser la communication des informations entre l'amont et l'aval et vice et versa

➔ fournir une assistance et une aide à la décision

➔ favoriser les structures commerciales

➔ amplifier les actions promotionnelles, spécialement pour les produits « lin en mélange »

Ce schéma reste valable s'il y avait une recherche de nouveaux débouchés, non plus dans le textile, mais dans d'autres utilisations.

Les partenaires de la « filière lin » étaient encouragés à évaluer les marchés potentiels que pouvaient ouvrir les nouveaux débouchés du lin et réaliser les programmes de R & D correspondants.

**- La fonction Recherche & Développement**

En 1986, les domaines d'investigation des Instituts Techniques spécifiques liniers concernaient : la sélection variétale, la production de semences, l'agronomie, le rouissage, les techniques de récolte, les techniques d'extraction des fibres, les techniques de traitement des sous-produits.

Par rapport à la fonction Recherche & Développement, l'étude proposait :

➔ la création d'une cellule d'analyse et d'orientation « filière »capable de définir des axes stratégiques à court, moyen et long termes, avec remise à jour annuelle

➔ la mise en place d'un organe de décisions, par une instance professionnelle « filière », des actions tous azimuts (dont la recherche) en fonction des stratégies adoptées, et fixation des budgets : professionnels, privés ou publics correspondants

➔ la coordination de la recherche « filière » par un comité restreint aux niveaux français et européen

➔ l'infléchissement des actions de R & D par un recours accru à la conclusion de contrats spécifiques pour des programmes déterminés avec des organismes extérieurs publics ou privés.

La définition de programmes de R & D de la « filière lin », et des moyens correspondants de mise en œuvre, nécessite de fixer, tout d'abord, les orientations possibles des produits et des marchés de la « filière lin » de l'aval vers l'amont, en fonction des facteurs économiques et techniques.

L'ouverture de nouveaux débouchés en aval, tels que les filatures par les procédés « fibres longues » (type laine) ou « fibres courtes » (type coton), les mélanges à divers stades avec des fibres naturelles et synthétiques – les non-tissé -, et des usages industriels hors textile, devaient permettre le développement de nouveaux procédés en dehors du rouissage proprement dit – à terre ou à l'eau -, tel qu'il était pratiqué dans le cadre des procédés utilisés à l'époque : rouissage/teillage filature spécifique lin au sec et au mouillé. L'« hydrolyse flash » constituant un exemple de voies nouvelles.

A l'amont, sur le plan agricole, le potentiel de développement de la culture du lin dépendait largement des limites des zones climatiques favorables à la croissance de la plante



BU LILLE I

et au rouissage à terre, ce potentiel restant cependant considérable. L'éventualité technique d'un rouissage industriel (chimique ou biologique) pouvait permettre de réduire les contraintes climatiques aux seules nécessités du cycle de végétation et élargir le potentiel géographique de développement du lin, comme c'était déjà le cas lors du traitement par rouissage à l'eau.

### III.2.3- L'évolution de la filière française lin : analyse stratégique depuis 1986

Par rapport aux conclusions de l'étude exposées plus haut, nous présentons l'évolution de la filière linière française en intégrant les éléments de changement qui ont marqué la décennie passée.

#### *III.2.3.1- Le changement du contexte général*

A l'époque de l'étude, la situation de la filière linière française était au début de ses difficultés, plus graves aujourd'hui.

En effet, au regard des statistiques disponibles (présentées en III.2) correspondant à cette période, la filière est entrée dans une phase de baisse tendancielle de ses résultats à partir de 1984, avec un effondrement spectaculaire dans la période 1989 à 1992. L'ensemble de la filière est ainsi touché (particulièrement la filature française) :

- dégradation des chiffres d'affaires et baisse continue des effectifs,
- baisse des exportations et augmentation des importations,
- chute des investissements (spectaculaire entre 1988 et 1990)
- mouvements spéculatifs dans les périodes de forte baisse

Une forte reprise a marqué les années 92-93-94. Les années qui ont suivi ont alterné baisse puis légère reprise. Alors que 1997 (période où s'est déroulée l'investigation), aspirait à une remontée que la « rumeur » annonçait pour le premier trimestre 1998 et qui semblait tarder.

Par ailleurs, cette période a été marquée par un rétrécissement de la durée des cycles favorables et un allongement des périodes de baisse.

Un phénomène important à signaler, concerne l'évolution des habitudes de consommation qui a bouleversé l'industrie linière en propulsant le débouché habillement à hauteur de 65-70% de nos jours (alors qu'il représentait 40% en 1985), mettant en avant le problème lié aux cycles de mode. Un débouché (à l'époque prometteur) tel le revêtement mural, par exemple, a disparu aujourd'hui du marché.

*III.2.3.2- Les actions entreprises*

Relativement aux différents constats mis en évidence dans le « livre blanc », les contraintes de la filière linière française aujourd'hui sont plus fortes, les caractéristiques soulevées demeurent d'actualité.
Notons toutefois que cette étude ne semble pas avoir fait l'objet de publicité ou de communication, les dirigeants rencontrés lors des entretiens ne l'ayant pas évoquée.
A partir de l'agrégation des informations issues des discours des dirigeants, mais aussi des représentants des instances professionnelles et organismes de promotion, la filière linière subit toujours les différentes contraintes évoquées plus haut.

Par rapport au marché mondial du lin, l'arrivée de nouveaux entrants est un phénomène en émergence qui attire l'attention des différents acteurs français, mais qui ne constitue pas une menace problématique. En effet, l'Europe occidentale dispose d'un potentiel industriel dynamique (notamment en filatures) qui réclame l'essentiel de la production en fibres (Italie, Irlande du Nord, France entre autres), privilégiant de bonnes qualités (bien que les coûts soient élevés) face à des qualités moindres et meilleures marché (comme c'est le cas pour la Chine, l'ex-URSS ou les Pays de l'Est).
Les entreprises apportent une réponse individuelle en surveillant « du coin de l'œil » ces nouveaux entrants.

En terme de promotion, l'Europe occidentale met en avant la meilleure qualité de fibre dont la promotion s'effectue dans le cadre du label récent « *Masters of Linen* », qui semble manquer d'envergure et dont l'impact est controversé au sein de la filière lin (au point que certains dirigeants préfèrent plutôt se déplacer à l'étranger pour aller rencontrer leurs clients qu'adhérer à cette politique). L'action des clubs (tel « Fleur Bleue » au niveau du tissage et

confection) privilégie l'idée de rencontres « conviviales » entre « confrères » plutôt que la volonté d'élaborer des stratégies communes.

Certains teilleurs posent le problème lié au rôle joué par le négoce dans l'organisation commerciale de la filière, mais étant donné leur taille plutôt limitée, ils ne peuvent pas faire autrement que perpétrer cette pratique séculaire. Ce sont les négociants qui vendent les produits liniers (textiles ou non-textiles) en apportant une dimension internationale.

La fonction technico-commerciales mise en avant dans l'étude fait l'objet de réflexions qui ne débouchent pas sur des réalisations concrètes.
Quant à la fonction Recherche & développement, hormis les recherches variétales au niveau de la culture, il ne semble pas y avoir de programmes d'envergure à l'échelle de l'ensemble de la filière. Au contraire, depuis le début des années 90, il y a eu plutôt abandon de ce type d'idée, telle l'unité de R&D interprofessionnelle appelée l'ATPUL-ITF.

En règle générale, l'aggravation de la situation, qualifiée de « crise » par les dirigeants rencontrés, a plongé la filière linière dans des préoccupations qui trouvent leurs réponses dans les tentatives issues des stratégies des firmes plutôt qu'une action concertée et collective établie à l'échelle de l'ensemble de la filière. Pour certaines entreprises, la solution aux problèmes liés au coût élevé de la main d'œuvre dans les pays occidentaux et surtout en France, confrontés à la concurrence des pays à bas salaires, passe par la délocalisation de leurs unités de production et la recherche de marchés extérieur. A titre d'illustration, le schéma ci-après met en évidence l'ampleur des différences entre pays.

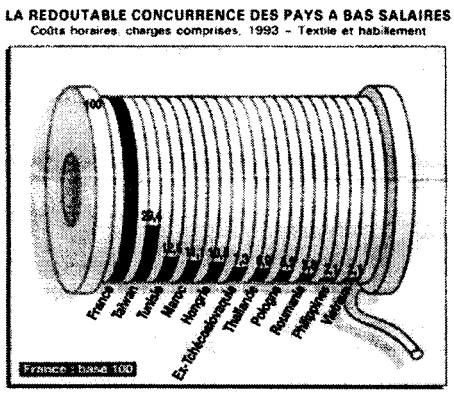



***Figure 28 : Concurrence des pays à bas salaires (Le Monde Diplomatique - Déc. 1993)***[1]

[1] *Carroué L.* (Déc. 1993), Dumping social et délocalisations : Le naufrage des industries textiles européens, Le Monde diplomatique

### *III.3- L'évolution de la filière industrielle lin dans le Nord*

Dans l'analyse de l'évolution de la filière industrielle lin dans le Nord de la France, nous mettons un accent particulier sur les dimensions liées, d'une part, à l'histoire locale qui marque de son emprunte les entreprises du secteur, d'autre part, la disparition d'entreprises dans chaque segment qui illustre la phase de déclin constituant leur contexte actuel. Nous avons établi un arbre d'évolution qui permet de rendre compte de l'ampleur de ce phénomène.

#### III.3.1- Le Nord Pas-de-Calais : une région marquée par son histoire

La position géographique de la région est un de ses principaux atouts. Elle est bien située dans le pôle européen dominant qui va de Londres à l'Italie du Nord et à l'inverse, suffisamment éloignée de Paris pour affirmer sa personnalité autour de la métropole lilloise. Elle a, de ce fait, choisi de développer des actions interrégionales ou transfrontalières.
Après trente années d'une difficile conversion économique et sociale, traumatisante pour sa population et pour son environnement, la région connaîtrait-elle, à l'aube du XXI$^{ème}$ siècle, une nouvelle vocation et de nouvelles perspectives de développement ? C'est dans ce cadre que l'analyse des forces et des faiblesses du Nord Pas-de-Calais s'enracine dans l'histoire industrielle de la région.

##### *III.3.1.1- Des éléments d'histoire locale des flandres*

**a- <u>L'immigration belge dans le Nord de la France</u>**

La fin du XIX$^{ème}$ siècle, marquée par un chômage important dans la région des flandres belge a poussé un grand nombre de personnes à s'établir dans les centres industriels du Nord de la France. En effet, la population étrangère, toutes nationalités prises en compte, travaillant dans le Département du Nord de la France vers 1830, représentait entre 4000 et 5000 personnes. En 1851, 77674 citoyens belges résidaient dans le Département du Nord, dont 55540 dans l'arrondissement de Lille (soit le septième de la population totale). En 1872, les immigrants belges représentaient 59% de la population totale de Roubaix qui comptait

76000 habitants[1]. En 1886, le nombre total de belges habitant le Département du Nord avait atteint 270000 (*Van Houtte & Maddens*, 1980, p.36) et entre 1890 et 1913, 40141 personnes quittèrent l'arrondissement de Courtrai pour s'installer en France (*Maddens*, 1985, p.9).

Depuis environ 1880, les régions françaises de Paris, Beauce, Brie, Picardie, Somme, Aisne et Pas-de-Calais accueillaient une forme de migration saisonnière provenant du Sud de la Flandre occidentale. Les migrants, surnommés *« franschman »* dans le Sud de la Flandre occidentale (*Schepens*, 1973) étaient des travailleurs employés dans les secteurs agricole – betterave à sucre de Mai à Novembre– et industriel –chantiers de construction de Février à Septembre– (*Maddens*, 1985). Bien que leur nombre soit difficile à évaluer, les *franschman* représentaient dans l'arrondissement de Courtrai, de 700 à 800 travailleurs agricoles peu avant 1900 (*Van Houtte & Maddens*, 1980, p.112) et de 1800 à 1900 au tournant du siècle (*Maddens*, 1985). L'ampleur de ce phénomène s'est progressivement réduite suite à la mécanisation qui a marqué l'agriculture après la 1ère Guerre Mondiale.
Vers le début du XXème siècle, l'émigration vers la France est devenue moins attractive à cause du coût de la vie, la pénurie de logement et les obligations militaires du côté français de la frontière. L'émigration a décliné mais beaucoup de personnes ont continué à faire la navette entre le Sud de la Flandre occidentale et les centres industriels du Nord de la France (*Theys & Vanneste*, 1964 – *Theys*, 1969 – *Schepens*, 1973).

### b- Les centres de production : Gand, le Nord de la France et le Sud de la Flandre occidentale

Au XIXème siècle, les principaux centres de production étaient composées par les deux zones textiles mécanisées de production de masse, Gand et le Nord de la France, ainsi que la région rurale textile du Sud de la Flandre occidentale.
La disponibilité d'une force de travail abondante et bon marché dans le Sud de la Flandre occidentale n'a pas encouragé les centres industriels de Gand ou du Nord de la France à procéder à une décentralisation productive vers cette région durant le XIXème siècle ou plus tard le XXème siècle, alors que certaines firmes françaises du Nord ont monté des filiales à Mouscron, mais jamais au-delà.

[1] Ces statistiques ne prennent en compte que les résidents belges à Roubaix et n'incluent pas les résidents qui ont changé de nationalité pour devenir citoyens français.

**Gand :** au début du XIXème siècle, la seule industrie mécanisée en Flandres était localisée à Gand, surnommée « le Manchester du continent » pour son industrie cotonnière (*Linters*, 1987). En 1830, ses moulins mécanisés à coton représentaient les deux tiers de la production totale de coton en Belgique et employaient 16000 ouvriers. En 1960, 500000 des 650000 métiers à tisser en Belgique étaient localisées à Gand (*Witte*, 1982, p.198), utilisant une taille exceptionnellement large pour les standards de l'époque. A la fin du XIX$^{ème}$ siècle, Gand avait les plus hauts niveaux d'emploi dans les activités de filage et de tissage en Belgique.

Aujourd'hui, l'importance relative de Gand par rapport à l'ensemble de l'industrie cotonnière belge s'est fortement réduite. En 1986, l'arrondissement de Courtrai occupait 6036 emplois dans l'industrie du coton, alors que celui de Gand seulement 2126 emplois (ONSS), sachant que la branche coton représente, pour cet arrondissement, le plus important employeur dans le secteur textile.

**Le Nord de la France**[1] : ce centre textile était plus vaste que celui de Gand, particulièrement en termes d'ouvriers employés. En 1843, le Département du Nord comptait environ 220000 broches de laine et 420000 de coton. Autour de 1840, il concentrait 100000 ouvriers (*Pollard*, 1981, p.95). Grâce aux gisements de charbon, le Nord était la région qui fournissait les manufactures de production de masse, standard, semi-finie. Entre 1905 et 1913, la région industrielle du Nord de la France concentrait 60% des usines de filature du coton et 90% des usines de lin. En 1911, la zone textile de Lille-Roubaix-Tourcoing, spécialisée dans la laine, le lin et le coton, employait plus de 200000 ouvriers, les deux tiers de ses firmes avaient un effectif supérieur à 100 personnes (Gras, 1979, 9.325). L'industrie était concentrée dans les mains de quelques familles, telles Motte, Lepoutre ou Provost (cf. *Dansette*, 1954 – *Battiau*, 1971 – *Trenard*, 1977 – *Caron*, 1979).

A partir de la fin des années 1970, le centre textile du Nord de la France commençait à décliner[2], d'autant que son immédiat voisin, le Sud de la Flandre occidentale triomphait : « Maille à l'envers, côté français. Maille à l'endroit côté belge. L'industrie textile

[1] Pour une histoire détaillée de l'industrie textile du Nord de la France nous invitons le lecteur à lire : *Toulemonde J.* (1966), Naissance d'une métropole. Histoire économique et sociale de Roubaix et Tourcoing au XIX$^{ème}$ siècle, Editions Georges Frère, Tourcoing – *Trenard L.* (ed.) (1977), Histoire d'une métropole. Lille, Roubaix, Tourcoing, Editions Edouard Privat, Paris

[2] *Chirot F.* (3/11/1989), Le textile perd le Nord, Le Monde / cité par *Musyck* (1993), p.144-145

flamande s'est restructurée dès le début des années 80. Avec succès. Vingt mille salariés dans le textile, autant qu'à Roubaix-Tourcoing. Dix-huit mille dans la confection, autant que dans l'ensemble du Nord-Pas-de-Calais. Le sud de la Flandre Occidentale est la première région textile de Belgique... De l'autre côté de la frontière française, à quelques kilomètres des usines nordistes qui ferment, l'industrie flamande montre une santé éclatante... »[1].

**Le Sud de la Flandre Occidentale :** depuis le Moyen-Age, le Courtraisis et le reste des Flandres ont été dominés par une agriculture de haut rendement, assistée par des innovations techniques importantes et par une industrie textile domestique. Cette combinaison particulière permit une croissance importante de la population qui déboucha sur une grave crise alimentaire dans les Flandres en 1845, simultanément l'industrie textile domestique subissait la forte concurrence des entreprises anglaises mécanisées.
Le Courtraisis était avec Bruges et Gand l'un des plus importants centres de production linière de la région flamande. Avant la crise, plus de 55% de la population rurale de l'arrondissement de Courtrai était employée dans l'industrie linière (*Van Houtte, Maddens*, 1980, p.80). Pour la population de la région, deux moyens permettaient la sortie de crise : d'une part, l'émigration massive vers l'industrie textile naissante dans le Nord de la France, d'autre part, la conversion du filage au traitement du lin.

A partir du milieu du XIX$^{ème}$ siècle, les habitants de la région commencèrent à se spécialiser dans le rouissage et le teillage du lin. La région de Courtrai fut l'un des centres de lin les plus renommés dans le monde à la fin du siècle dernier, grâce aux propriétés particulières de la Lys (surnommée « rivière d'or » pendant les années fastes de l'industrie du lin) pour le rouissage, combinées aux compétences largement reconnues des travailleurs et entrepreneurs du lin du Sud de la Flandre Occidentale. Ces années dorées marquèrent la première moitié du XX$^{ème}$ siècle, lorsqu'une deuxième longue crise frappa la région et sa principale industrie qui s'effondra suite à l'avènement des fibres synthétiques.

[1] *Valbay J.* (30/01/1992), Restructuration réussie dans le textile, Le Figaro / cité par *Musyck* (1993), p.144-145

*III.3.1.2- Les racines locales profondes des firmes du Nord de la France*

Toutes les entreprises consultées ont leur siège social situé dans la région. En effet, gestion, propriété et production sont sur le même territoire. Les entrepreneurs sont soucieux du maintien des contacts avec la communauté locale et l'environnement socio-économique immédiat. Les entrepreneurs établissent leur firme dans la commune où ils sont nés et où ils vivent.

**- L'héritage de la tradition linière**

Les caractéristiques des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France trouvent une justification dans une tradition séculaire qui a marqué le développement de la région des Flandres et qui influence le système des valeurs des dirigeants qui y sont nés et qui y ont prospéré.

Ainsi, nous pouvons observer :

**Des entreprises familiales de petite taille :** les entreprises ont une petite taille et une histoire liée aux familles fondatrices. S'agissant des teillages, hormis la coopérative agricole, les 6 autres entreprises sont familiales et ont été établies par des paysans locaux reconvertis en teilleurs (86%), la taille (par rapport aux effectifs) allant de 9 à 135 personnes. Au niveau de la filature, deux entreprises (67%) demeurent encore familiales, les tailles variant de 78 à 262 personnes. Enfin, concernant le tissage, toutes les entreprises sont familiales, intégrées pour 4 d'entre elles (80%) dans des groupes dont le siège est situé dans la région, les tailles allant de 12 à 110 personnes .

**Une culture industrielle :** comme en témoigne l'histoire de la région depuis la deuxième moitié du XIX$^{ème}$ siècle par rapport aux branches textile et minière.

**Un environnement commercial international :** bien que locale au niveau de sa production (fonction des données liées à la localisation géographique et au climat maritime indispensable à la culture), l'activité linière s'est toujours développée dans un environnement commercial international (par rapport aux pays consommateurs du lin en tant que fibre d'habillement).

**Un esprit d'entreprise et un sens de l'éthique marqués :** issus du tempérament flamand qui prédomine dans les Flandres, l'esprit d'entreprise est favorisé par une culture se situant entre le travail indépendant des paysans liniers (individualisme et compétition) et centres industrialisés et urbains regroupant une grande masse d'ouvriers (solidarité contre l'oppresseur capitaliste), quant au sens de l'éthique dans le travail, il est du à la nature harassante du travail conjuguée à la dureté de la vie ouvrière.
Par ailleurs, les entrepreneurs liniers ont appris à vivre avec des incertitudes, à prendre des décisions risquées si nécessaire pour faire face à un avenir inconnu.

**- L'héritage de l'industrie linière**

Les entrepreneurs de l'industrie du Nord de la France ont des contacts privilégiés avec leurs homologues de Belgique et des Pays-Bas. Notons, qu'en termes de mentalité et de comportement socio-économique, il s'agit quasiment d'une même zone. Le commerce qui est réalisé avec la Belgique concerne surtout les produits dérivés du lin tels les panneaux de particules de bois, les huiles végétales, le fourrage...

### III.3.2- La disparition d'entreprises dans chaque segment : arbre d'évolution

Nous avons établi un arbre d'évolution qui permet de rendre compte de l'ampleur du phénomène de disparition d'entreprises dans la filière industrielle lin.

#### *III.3.2.1- L'évolution du teillage de 1988 à 1997*

En 9 ans, les teillages dans le Nord sont passés de 11 à 7 entreprises (soit une réduction du nombre d'entreprises de l'ordre de 36%). Il s'agit de la disparition d'entreprises familiales qui, au mieux ne trouvent pas de successeur(s) à une fin de carrière inéluctable et donc cessent leur activité, au pire succombent suite à des difficultés d'ordre financier ou autres souvent liées à la gestion dans un contexte de crise et de marasme économique qui les mène tout droit au fatal dépôt de bilan.

| Teillage (1988) | | Teillage (1997) | |
|---|---|---|---|
| *Date de création* | *Dénomination* | *Date de création* | *Dénomination* |
| 1951 | *1- TC* (Grande Synthe) | 1951 | *1- TC* (Grande Synthe) |
| | *2- DECAESTECKER SARL* (Bollezeele/Wormhout) | | |
| 1983 | *3- TP1* (Hondschoote) | 1983 | *2- TP1* (Hondschoote) |
| 1957 | *4- TP3* (Quaedypre/Bergues) | 1957 | *3- TP3* (Quaedypre/Bergues) |
| | *5- DEMOL Rémi* (Bollezeele/Wormhout) | | |
| 1945 | *6- TP2* (Rubrouck/Arneke) | 1945 | *4- TP2* (Rubrouck/Arneke) |
| | *7- FENAUX SARL* (Hasnon) | | |
| | *8- PRUM & VANDENABEELE SA* (Oudezeele/Cassel) | | |
| 1940 | *9- TP4* (Hardifort/Cassel) | 1940 | *5- TP4* (Hardifort/Cassel) |
| 1961 | *10- TP5* (Volckerinckhove/Wormhout) | 1961 | *6- TP5* (Volckerinckhove/Wormhout) |
| 1928 | *11- TP6* (Killem/Hondschoote - Quesnoy-sur-Deule) | 1928 | *7- TP6* (Killem/Hondschoote) |

Source : liste des adhérents CIPALIN / Kompass 1995 / Fichier économique CCILRT 97 / Annuaire électronique France Télécom
Dates : fournies par les Dirigeants interviewés

***Tableau 12 : Arbre d'évolution du segment teillage du lin dans le Nord de la France***

### *III.3.2.2- L'évolution de la filature et du tissage de 1959 à 1997*

#### a- Le segment filature

En 38 ans, la filature de lin française (concentrée aujourd'hui dans la région Nord Pas-de-Calais) est passée de 19 entreprises à 3 (soit une diminution de l'ordre de 84%). En 1996, le segment de la filature comptait encore quatre acteurs principaux.

En filature de lin, nous parlons de disparition des entreprises étant donné le caractère captif de l'activité.

| Filature (1959) | | Filature (1997) | |
|---|---|---|---|
| 1828 | *1- AGACHE S.A.* (Lille) | 1992* | *1- F2* (Neuville-en-Ferrain) |
| 1862 | *2- F1* (Armentières) | 1862 | *2- F1* (Armentières) |
| | *3- P.C. DELESALLE S.A.* (La Madeleine) | | |
| | *4- DELESALLE-THIRIEZ S.A.R.L.* (La Madeleine) | | |
| 1875 | *5- M. & V. DERVAUX S.A.R.L.* (Quesnoy-sur-Deule) | | |
| 1802 | *6- Auguste DESCAMPS S.A.R.L.* (Linselles) | | |
| 1848 | *7- DESCAMPS L'AINE S.A.* (Lille) | | |
| | *8- DUFOUR Frères S.A.* (Armentières - Halluin) | | |
| 1864 | *9- Henri DURIEZ & Fils S.A.R.L.* (Seclin) | | |
| | *10- FAUCHEUR S.A.R.L.* (Lille) | | |
| | *11- Filatures et Filteries de France S.A.* (Lille) | | |
| 1788 | *12- Paul LE BLAN & Fils S.A.R.L.* (Lille) | 1996 | *Disparition* |
| | *13- G. LECLERCQ & Fils S.A.R.L.* (Lille) | | |
| | *14- LEMAIRE DESTOMBES S.A.R.L.* (Saint André-lez-Lille) | | |
| | *15- Désiré LEURENT S.A.R.L.* (Roncq) | | |
| 1897 | *16- Linière Lilloise S.A* (Lomme) | | |
| 1831 | *17- A. MAHIEU S.A.* (Armentières) | | |
| 1857 | *18- Louis NICOLLE S.A.* (Canteleu/Lille) | | |
| 1854 | *19- A. SALMON* (Bac-Saint-Maur/62 - Armentières) | 1985* | *3- F3* (Bac-Saint-Maur/62) |

Source : Annuaire Comité Linier de France (~59) - Liste des adhérents CGFTL
Dates : extraites d'une publication de la Commission Linière de France, Les pionniers industriels français du lin 1680 à 1901, 10 Juillet 1953
* Dates : fournies par les Dirigeants interviewés

***Tableau 13 : Arbre d'évolution du segment filature de lin dans le Nord de la France***

## b- Le segment tissage

Sur la même période, les entreprises de tissage affichant une activité linière, sont passées de 91 à 5 (soit une baisse de l'ordre de 95%).
Il y a eu certes quelques disparitions notables, cependant il s'agit surtout d'un report d'activité vers d'autres fibres (coton, synthétique...). En effet, les entreprises qui ont fait l'objet de notre recherche ne tissent pas que du pur lin (divers mélanges et fibres tissés), lequel est présent régulièrement (et non de façon opportuniste en fonction des cycles forts de mode liés à l'habillement).

Nous nous sommes intéressés aux raisons de l'importante diminution de la population des tisseurs dans le Nord. Par rapport aux informations que nous détenons, nous avons repéré quatre scénarios possibles : disparition de l'entreprise (mort ou suite à une acquisition, fusion, absorption), changement d'enseigne, changement d'activité (ne s'affichant plus comme linier et travaillant d'autres fibres) et pas de trace (dans le Département).

Les changements d'activité des tisseurs concernent les domaines suivants :

Broderie, Tissage coton et ameublement, Filterie – synthétique,
Ennoblissement, Textiles techniques – tuyaux, tissu, Confection,
Rubans, tresses, tissus élastiques, passementerie

| *Tissage (1959)* | | *Tissage (1997)* | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Date de création* | ***Dénomination*** | *Disparition* | *Changement de lieu* | *Changement d'enseigne* | *Changement d'activité* | *Pas de trace* |
| 1887 | *1- AGACHE* (Lille) | x | | x F2 (1990) | | |
| 1830 | *2- AUBLIN-GLACET & Fils* (Saint Hilaire-lez-Cambrai) | | | | | x |
| 1928* | *3- TI* (Nieppe) | | | x T1 | | |
| 1872 | *4- Anciens Etablissements Jules BEAUVILLAIN* (Caudry) | | | x | x | |
| 1856 | *5- H. BECQUART* (Armentières) | | | | | x |
| 1895 | *6- BELL SUEUR* (Lille) | | | | | x |
| | *7- C. BERA* (Haspres) | | x (Noyelle/Selle) | | | x |
| | *8- J. BIEBUYCK* (Hazebrouck) | | | | | x |
| | *9- V. BIEBUYCK* (Lille) | | | | | x |
| 1855 | *10- BONY Marcel* (Roubaix) | | | | | x |
| 1834 | *11- L. BOUCHEZ & Fils* (Armentières) | x | | x T4 (~1982) | | |
| | *12- A. BRICOUT & Fils* (Cambrai) | x | x (Villers Outreaux) | x | x | |
| | *13- L. BRUNEEL Fils* (Bailleul) | x | x (Lille) | x | x | |
| 1813 | *14- Rémy BUTRUILLE & Cie* (Wasquehal) | | | | | x |
| | *15- CATTEAU-LORTHIOIS* (Tourcoing) | x | x (Halluin) | x | x | |
| | *16- Vve CAYEZ & Cie* (Neuvilly) | | | | | x |
| | *17- CHARVET A. & P.* (Armentières) | x | | x T5 | | |
| | *18- COBOITEX* (Halluin) | | | | | x |
| 1880 | *19- COISNE & LAMBERT* (Armentières) | x | | x T5 | | |
| | *20- COLOMBIER* (Armentières) | x | x (Houplines) | x | x | |
| | *21- CONSTANT Eugène* (Lille) | | | | | x |
| 1875 | *22- CRESPEL Frères* (La Bassée) | | | | | x |
| | *23- Henri DANSETTE* (Armentières) | | | | | x |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *24- C. DECLERCQ & R. JONCKHEERE* (Halluin) | | | | X | |
| | *25- DEFFRENNES-DUPLOUY Frères* (Lannoy) | | X (Chereng) | | X | |
| 1849 | *26- E. DEFRETIN* (Halluin) | | | | | X |
| | *27- A. DELAHOUSSE & Fils* (Roncq) | | | | | X |
| | *28- DELAME LELIEVRE Fils* (Valenciennes) | | | | | X |
| 1834 | *29- DELANNOY Frères* (Bousbecque) | | | | X | |
| | *30- DELCOURT & Cie* (Lille) | | | | | X |
| | *31- Etienne DELESALLE & Cie* (Hellemmes-lez-Lille) | | | | | X |
| 1817 | *32- J. DEMEESTERE-DEMEESTERE* (Halluin) | | | | | X |
| 1887 | *33- DEREN & Cie* (siège social Lille - Usines: Provin, Barentin) | | | | | X (à Lille) |
| 1848 | *34- DESCAMPS L'AINE* (Lille) | | X (Loos) | X | X | |
| 1875 | *35- DEWEPPE Fils* (Armentières) | | | | | X |
| | *36- Usines Textiles DE WITTE-LIETAER* (Chapelle d'Armentières) | | | | | X |
| 1820 | *37- DUFOUR-DEREN* (Armentières) | | | X | | |
| 1863 | *38- DUFOUR-LESCORNEZ Fils* (Armentières) | | | X | | |
| | *39- Henri DUPREZ & Cie* (Hem) | | | | | X |
| 1867 | *40- DUQUENNOY & LEPERS* (Lille) | | X (Chereng) | | X | |
| 1845 | *41- FAUCHEUR* (Lille) | | | | | X |
| | *42- FEINTE & BEAUJEU* (Armentières) | | | | | X |
| 1865 | *43- FENART-VANHOVE & Fils* (Lille) | | | | | X |
| | *44- A.-E. FOURMAUX* (Provin) | | | | | X |
| 1845 | *45- Tissages P. & R. FREMAUX* (Lille) | | X (Haubourdin) | X | X | |
| | *46- GAMELIN* (Lille) | | | | | X |
| | *47- GLORIEUX* (Halluin) | | | | | X |
| 1867 | *48- GRATRY* (Lille) | X | X (Halluin) | X | X | |
| | *49- HACOT Frères* (Armentières) | X | X (Houplines) | X | X | |
| 1835 | *50- J. HACOT & Cie* (La Gorgue) | | | | X | |
| 1854 | *51- G. & F. HERBIN* (Cambrai) | | | | | X |
| 1860 | *52- HUET André* (Lille) | | | | | X |
| | *53- Charles JEANSON* (Armentières) | | | | | X |
| | *54- A. LAMAIRE & Fils* (Halluin) | | | | | X |
| | *55- LAMBERT & COISNE Frères* (Armentières) | X | | X T5 | | X |
| 1835 | *56- LELEU-BOUCHE & Cie* (Estaires) | | | | | X |
| | *57- T3* (Halluin) | | | X T3 | | |
| | *58- Fernand LEROY* (Lille) | | X Norrent Fontes 62) | X | X | |
| 1872 | *59- La Linière du Cambrésis* (Briastre) | | | | | X |
| 1882 | *60- J. LORIDAN-DUPONT* (Halluin) | | | | | X |
| | *61- LOUART-PIGON* (Lille) | | | | | X |
| 1860 | *62- A. MAHIEU* (Armentières) | | X (Comines) | X | X | |
| | *63- MAMET* (Lille) | | | | | X |
| | *64- Manufacture Roubaisienne des Coutils Ets DUTHOIT & LE COTTIER* (Croix) | | | | | X |
| | *65- MORTELECQUE Antoine* (Provin) | | | X | X | |
| | *66- MOTTE Frères L. & F.* (Houplines) | | | | | X |
| | *67- MOTTE Phil. & Paul* (Haubourdin) | | | | | X |
| | *68- MOURMANT* (Lille) | | | | | X |
| 1860 | *69- MULLIEZ Frères* (Roubaix) | | | | | X |
| | *70- OVIGNEUR Frères* (Lille) | | | | | X |
| 1862 | *71- PEUGNET Florimond* (Cambrai) | | | | | X |
| 1854 | *72- REYNAERT & BRABANT* (Haubourdin) | | | | | X |
| | *73- ROGEAU AINE* (Armentières) | | | | X | |
| | *74- SALMON A.* (Armentières) | X | | X F3 (1997) | | |
| | *75- SCRIVE-THIRIEZ* (Lille) | | | | | X |
| | *76- SINGER Frères & Cie* (La Gorgue) | | | | | X |
| 1845 | *77- Société NORSOM* (Wervicq-Sud) | | | | | X |
| | *78- Sté Industrielle de la Lys* (Lille) | | | | | X |
| | *79- Sté Industrielle de Tissage* (Marcq-en-Baroeul) | | | | | X |
| 1846 | *80- Société Lilloise Industrielle Cotonnière* (Wervicq-Sud) | | | | | X |
| 1888 | *81- A. SPRIET-BOUCHEZ & Fils* (Lille) | X | | X T2 | | |
| | *82- Tissage d'Haubourdin* (Haubourdin) | | | | | X |
| | *83- Tissage d'Hellemmes* (Hellemmes-lez-Lille) | | | | | X |
| | *84- Tissages du Pont de Warneton* (Warneton/Comines) | | | | | X |
| | *85- TRUFFAUT & BONY* (Roubaix) | | | | | X |
| | *86- VANDERSCHOOTEN & Cie* (Houplines) | | X (Nieppe) | X | | |
| | *87- VANDEWYNCKELE Frères* (La Madeleine-lez-Lille) | | | | | X |
| | *88- VANDYCKE-DERVYN & Fils* (Godewaersvelde) | | | X | X | |
| | *89- VANRULLEN Frères* (Wervicq) | | | X | X | |
| 1815 | *90- L. VIENNE & E. BONDUEL* (Roncq) | X | | X | X | |
| | *91- WALLAERT Frères* (Lille) | | | | | X |
| | *92- T4* (Armentières) | | | X T4 | | |

Source : Annuaire Comité Linier de France (~59) - Liste des adhérents

Dates : extraites d'une publication de la Commission Linière de France, Les pionniers industriels français du lin 1680 à 1901, 10 Juillet 1953

***Tableau 14 : Arbre d'évolution du segment tissage de lin dans le Nord de la France***

### III.3.3- L'évolution des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France : approche monographique

Nous avons tenté de retracer l'évolution sur longue période de la filière industrielle lin dans le Nord de la France. Par rapport aux statistiques et études disponibles, nous sommes remonté à 25 ans. Par ailleurs, il nous a semblé important de travailler dans une optique historique en utilisant une approche monographique à partir des entretiens menés, de sources bibliographiques (techniques, historiques...) et divers documents (archives, études, statistiques professionnelles...).

S'agissant des monographies, nous avons privilégié dans la présentation, à chaque fois que c'était possible, le discours des dirigeants rencontrés. En effet, à travers cette rédaction, apparaissent certaines particularités verbales qu'il serait dommage d'occulter. Par moments, les dirigeants se confondent avec leur entreprise.

Les entreprises de l'industrie linière du Nord consultées sont des PMI (de 9 personnes minimum à 262 maximum) réparties par segment comme suit :

- sept teilleurs (6 privées et 1 coopérative agricole), situés à proximité des champs de culture linière en Flandre maritime.
- trois filateurs, situés autour du pôle industriel textile traditionnel d'Armentières
- cinq tisseurs, localisés dans le pôle textile du Nord (Armentières, Halluin, Lille)
- deux négociants, situés en métropole lilloise

A l'exception d'une Société Coopérative Agricole et le département d'une SA, 65% des entreprises sont des SA, 23,5% sont des SARL. En terme d'autonomie juridique, 23,5% des entreprises appartiennent à un groupe financier (configuration présente en tissage uniquement).

Les répondants sont des dirigeants (PDG, DG, Directeur, Gérant) et membres de la direction générale (Directeurs industriel, commercial et administratif). Etant donné le caractère hétérogène des entreprises (taille, chiffre d'affaires, positionnement), les dénominations par rapport aux titres et fonctions attribuées aux dirigeants diffèrent selon qu'il s'agit d'une petite entreprise de teillage, d'une coopérative agricole ou d'une entreprise de tissage appartenant à un groupe. Pour la plupart des cas, la configuration des organigrammes est de type divisionnel ou fonctionnel.

Les monographies présentées sont organisées autour des éléments suivants :

- Contexte de création et évolution de l'entreprise
- Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années
- Evolution du métier
- Activité principale et produits/marchés
- Technologies / politique d'investissement
- Culture d'entreprise et système de valeurs
- Perception de l'entreprise
- Sources d'information

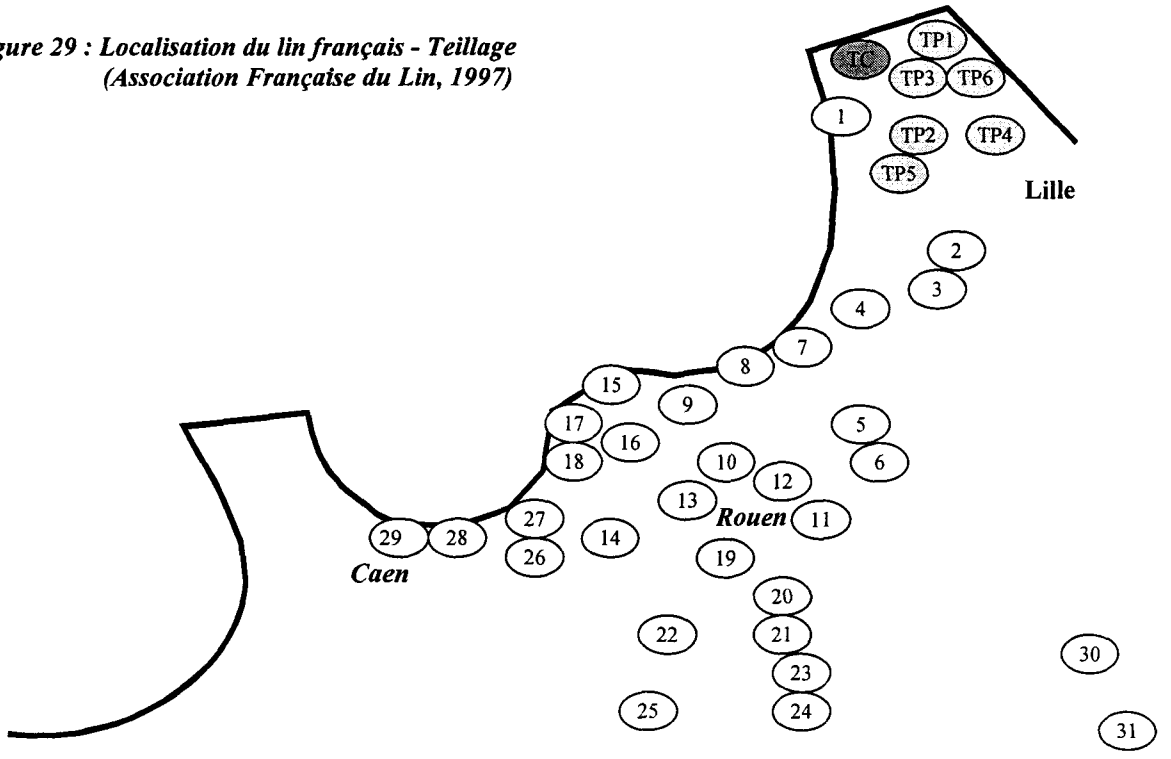
Comme nous l'avons signalé plus haut, le matériau principal qui a servi à dresser ces monographies est surtout composé du discours des dirigeants. A cet égard, lors de notre investigation sur le terrain, les dirigeants se sont prêtés (plus ou moins) volontiers à l'exercice de l'entretien, l'accueil ayant été exceptionnellement chaleureux et bienveillant, ce qui a permis de disposer de données relativement riches. Toutefois, cette générosité verbale n'a pas suffi pour recueillir des éléments écrits (bilan, archives...), dont la justification tient sinon à la relative méfiance de l'être humain face à l'espèce chercheuse, pour certains à divers événements entravant le processus d'accumulation paperassier (déménagement, perte voire inexistence des documents « quémandés »...).
Pour contourner ce problème, nous avons interrogé certaines bases de données (Diane, CD-Risk, Euridile, Kompass...), ce qui nous a permis de remonter huit ans dans le passé écrit de certaines entreprises de la population concernée par notre recherche.

Par ailleurs, nous avons pu mettre la main sur deux anciennes publications qui nous ont renseigné sur l'histoire des pionniers du lin[1] et fourni une liste des entreprises linières aux environs de 1959[2]. Nous nous sommes inspirés de la première publication pour ajouter des détails sur l'histoire des entreprises centenaires du secteur.

[1] *Commission Linière de France* (1953), Les pionniers industriels français du lin 1680 à 1901, 10 Juillet
[2] Annuaire Comité Linier de France (~59)

Avant de présenter les monographies des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France, nous proposons les deux représentations suivantes qui permettent de localiser géographiquement les entreprises françaises de teillage ainsi que la filière industrielle étudiée.

*Figure 29 : Localisation du lin français - Teillage (Association Française du Lin, 1997)*

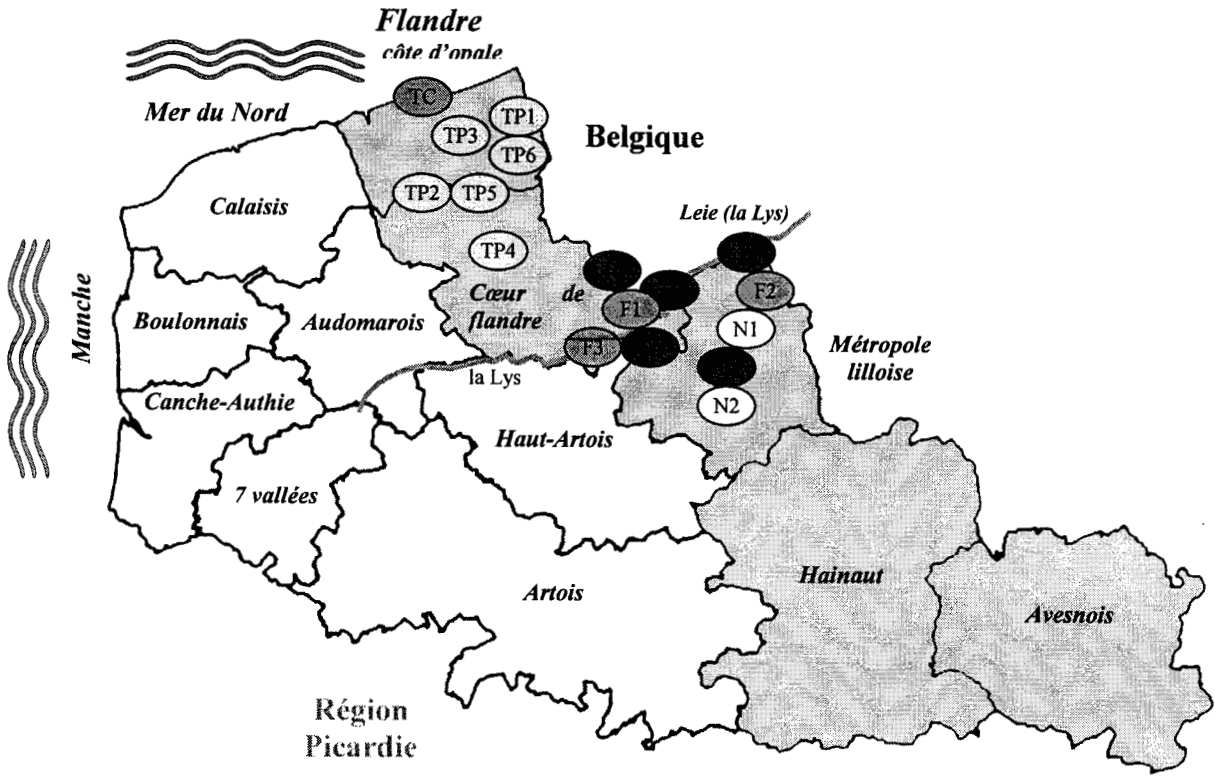



| | |
|---|---|
| 1- Coopérative de l'Ardresis – Ardres | 17- Coopérative de Goderville |
| 2- Coopérative « OPALIN » - Le Parcq | 18- SA Six – Goderville |
| 3- Lievin Félix – Regnauville | 19- Coopérative du Roumois – Routot |
| 4- Coopérative « Lin 2000 » - Granvillers | 20- Coopérative du Neubourg |
| 5- Lauwers Hubert – Fouilloy | 21- SARL du Ressault – Le Neubourg |
| 6- Coopérative de Martainneville | 22- Teillage Saint Martin |
| 7- Coopérative d'Envermeu | 23- Bonte Daniel – Le Chesne |
| 8- Coopérative de Crosville | 24- Vanwynsberghe M. – Bemecourt |
| 9- Coopérative de Fontaine – Cany | 25- Cool Eliane – N. D. du Hamel |
| 10- SARL Vandenbulcke – Val de Saane | 26- SA Vandecandelaere – Bourguebus |
| 11- Coopérative de Vert-Galant – Saint André | 27- Coopérative de Cagny |
| 12- SARL de Bosc Nouvel – Valmartin | 28- Coopérative de Villons les Buissons |
| 13- Centrale Linière Cauchoise – Yvetot | 29- SA J. Delfortrie – Ste Croix Grand Tonne |
| 14- SARL Goemaere Barray – La Hanouard | 30- SA Devogele – Coulommiers |
| 15- SA Valin – Theuville | 31- Coopérative la Chanvrière de l'Aube – Bar S/A |
| 16- SARL Bellet – Raffetot | |

Cette première carte regroupe l'ensemble des entreprises de teillage par rapport à l'ensemble des régions linières françaises. Le Nord occupe aujourd'hui environ le 1/5$^{ème}$ du teillage français. Le teillage français est concentré dans les zones (majoritairement maritimes), à proximité des sites de culture, s'étalant d'Est en Ouest sur les Départements suivants :

Le Nord (59), le Pas-de-Calais (62), la Somme (80), l'Oise (60), la Seine et Marne (77), la Seine-Maritime (76), l'Eure (27), et le Calvados (14).

***Figure 30 : Localisation de la filière industrielle lin dans le Nord de la France***
(Terrain d'investigation)




| *Teillage* | |
|---|---|
| TP1- | (Hondschoote) |
| TP2- | (Rubrouck/Arneke) |
| TP3- | (Quaëdypre/Bergues) |
| TC- | (Grande Synthe) |
| TP4- | (Hardifort/Cassel) |
| TP5- | (Volckerinckhove/Wormhout) |
| TP6- | (Killem/Hondschoote) |

| *Tissage* | |
|---|---|
| T1- | (Lille / usine à Nieppe) |
| T2- | (Nieppe) |
| T3- | (Halluin) |
| T4- | (La Chapelle d'Armentières) |
| T5- | (Armentières) |

| *Filature* | |
|---|---|
| F1- | (Armentières) |
| F2- | (Neuville-en-Ferrain) |
| F3- | (Sailly-sur-La Lys) |

| *Négoce (échantillon)* | |
|---|---|
| N1- | (Marcq-en-Barœul) |
| N2- | (Lille) |

# *Les entreprises du segment teillage*

# *L'entreprise TP1*

| *Fiche signalétique* | *TP1* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 37 |
| Année de création : | 1930 - SA depuis 1983 |
| Forme juridique : | SA |
| Autonomie juridique : | entreprise individuelle |
| Positionnement : | international |
| C.A : | C.A : 23 MF |
| Part du C.A. à l'export : | 70% |
| Filiale à l'étranger : | non |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | D.G |
| Statut du Dirigeant : | Propriétaire salarié |
| Ancienneté dans le secteur : | >40 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | >40 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 30 ans |
| Affilié à : | un syndicat (USRTL) |
| Formation : | professionnelle |

La création de l'entreprise familiale TP1 date de 1930 sous l'impulsion du père du Dirigeant, cultivateur de lin reconverti pendant la saison hivernale en teilleur grâce à deux moulins flamands. L'acquisition progressive de terrains voisins lui avait permis de passer à 10-12 moulins flamands, puis à la mise en place de la première teilleuse en 1950, la deuxième dans les années 60 et une troisième dans les années 80.

Créée par le père et le frère, TP1 prit la forme d'une SNC puis d'une SA depuis 1983, dirigée par le Dirigeant (DG) et son frère (PDG).

TP1 a suivi l'évolution technologique en améliorant le matériel de teillage et s'est doté de deux peigneuses long brin depuis une vingtaine d'années, ces dernières ayant été remplacées par des peigneuses de fibre courte destinées à la préparation pour les mélanges (carderie et peignage type laine) à contre courant de l'évolution qui privilégie le peignage en continu.

TP1 est confronté à un marché fluctuant sujet à des évolutions en dents de scie, caractérisé par la présence de trop de matières, des prix qui s'effondrent et une sous-consommation depuis deux ans. La production étant en baisse, le principal problème réside dans le fait de convaincre les agriculteurs à cultiver le lin étant donné que les prix pratiqués ne sont pas rentables.

Le marché linier, à dominante textile-habillement autour de 70-80%, impose des cycles imprévisibles de mode où la fibre de lin devient une matière autour de laquelle les acteurs spéculent en

poussant les prix à la hausse, dont les répercussions aux niveaux filature et tissage, provoquent des perturbations tout au long de la filière linière.

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

TP1 entend suivre l'évolution du point de vue récolte (qualité de semence, rendement en fibre...) et transformation, investir en matériel en fonction de l'évolution des techniques de transformation pour le teillage, à travers la mécanisation de la récolte (botteleuse, arracheuse, enrouleuse, dérouleuse) à la préparation (peigneuse).

Les choix stratégiques entrepris depuis une vingtaine d'années ont été de développer le créneau cardage et peignage, ainsi que le rachat d'une chaîne de teillage (matériel loué dans un premier temps pendant 3-4 ans) à une entreprise de teillage située à 7-8 km de TP1 ayant cessé son activité.

***Evolution du métier***

L'évolution du métier a été surtout au niveau de la façon de travailler, avec le passage de l'achat de lins sur pied avant arrachage ou au moment de la récolte (prix fixe garanti au kilo ou à l'hectare) à l'intéressement du cultivateur (fourchette de prix au kilo en fonction du rendement ou de la qualité du produit après récolte ou au teillage) ou la fixation d'un prix après teillage.

***Activité principale et produits/marchés***

L'activité principale de TP1 est le teillage. Par ailleurs, TP1 dispose d'un atelier de cardage et peignage pour le mélange avec la laine, la viscose, l'acrylique, la soie... sauf le coton. TP1 joue la diversification et une présence sur plusieurs secteurs (Nord et Pas-de-Calais) dans un périmètre de 80 à 100 km afin de limiter les risques liés à la qualité des fibres (mauvais lin, mauvais rouissage...).

Il n'y a pas de vente directe aux filatures dans la mesure où s'agissant d'une petite production, il lui est difficile de disposer d'un réseau commercial. En fait, la commercialisation est l'activité de négociants, présents un peu partout dans le monde et qui peuvent gérer différentes qualités de lin en fonction de la demande des filatures. Les produits de TP1 sont ainsi présents en Chine, au Brésil, dans les Pays de l'Est, en Italie, en Irlande.

La part du grand client dans le C.A est constituée par plusieurs acheteurs avec des clients qui représentent 50-60% du C.A.

- Les fournisseurs sont les agriculteurs situés dans les régions maritimes.
- Les clients sont représenté par la filature, indirectement par le négoce (spécialisé dans les produits pour le mélange).
- Les concurrents étant « les confrères et les coopératives ».

***Technologies / politique d'investissement***

L'évolution technologique a permis la mécanisation et l'amélioration du matériel de préparation avant le teillage (déroulage...), ainsi que la diminution du personnel.

TP1 investit de façon régulière afin de « maintenir le matériel en état de marche » et a en projet, l'achat d'une enrouleuse.

Par rapport à l'âge, « certaines machines ont 30 ans, d'autres 20 ans... avec des améliorations aux niveaux de la préparation avant le teillage (batteurs, broyeurs), la sortie des matières (enroulage) ».

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

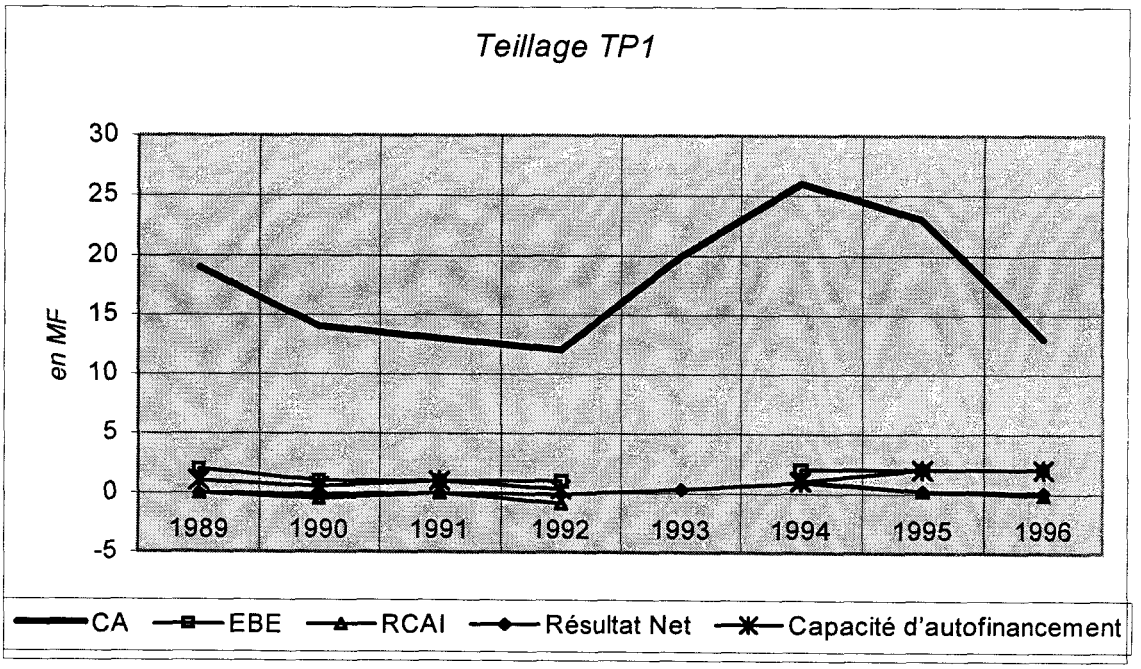
Le credo de TP1 est la « qualité du produit ».

***Perception de l'entreprise***

Le Dirigeant pense que TP1 dispose d'un « outil de travail assez performant ». Par rapport à l'extérieur, il pense que TP1 est « assez bien perçue parmi les clients, les acheteurs » en étant « située dans la bonne moyenne ».

## *Sources d'information*

Réunions de la profession, revues, Journal du textile (tendances) et contact avec les négociants constituent l'essentiel des sources d'information de TP1.




Source : Kompass Finance (93, 95, 97) – 3617 Euridile (greffe du tribunal de commerce) – CD Risk 2.0

***Figure 31 : Eléments financiers de l'entreprise TP1***

# *L'entreprise TP2*

| *Fiche signalétique* | *TP2* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 9 |
| Année de création : | 1945 |
| Forme juridique : | SA |
| Autonomie juridique : | entreprise individuelle |
| Positionnement : | international |
| C.A : | C.A : 5 MF |
| Part du C.A. à l'export : | >66,66% |
| Filiale à l'étranger : | non |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | Directeur |
| Statut du Dirigeant : | Propriétaire |
| Ancienneté dans le secteur : | 17 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | 17 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 5 ans |
| Affilié à : | un syndicat (USRTL) |
| Formation : | générale |

L'entreprise familiale TP2 a été créée en 1945 par l'arrière grand-père du Dirigeant, agriculteur qui a commencé par teiller sa propre production à la roue flamande, puis s'est développé en achetant des parcelles appartenant aux agriculteurs voisins. En 1958, il a monté sa première chaîne industrielle, puis la deuxième et troisième en 1961 et 1963. Une quatrième chaîne a été montée par le père en 1971, le fils lui ayant succédé en 1985.

Au niveau juridique, le grand-père ainsi que le père étaient exploitants individuels jusque 1985. A partir de cette date, TP2 est devenue une SA.

L'un des principaux succès de TP2 a été de progresser pour arriver à une capacité de production de 500 ha, il y a 3-4 ans. La grande difficulté est liée à la commercialisation des produits.

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

TP2 vise une « évolution constante en fonction de la demande et augmentation de la production ». L'objectif principal étant « d'essayer de passer cette crise et être encore là demain ». En outre, TP2 souhaite « ne pas dépasser le palier des 500-550 ha et passer en double équipe ».

***Evolution du métier***

Par rapport au textile, le lin est une toute petite fibre qui a évolué vers l'habillement. Il y a eu perte des créneaux linge de maison, textile administratif, La Poste, l'armée... et disparition de beaucoup de filatures qui pouvaient résorber les stocks même en cas de stagnation (ou de baisse) de la consommation, et pour celles qui ont survécu, ce sont des financiers qui dirigent.

***Activité principale et produits/marchés***

L'activité principale de TP2 est le teillage du lin. Il s'agit de tous les produits dérivés du lin : lin teillé, étoupes, graines, anas, paillettes et poussière. L'évolution a été dans le sens d'une relative dégradation de la qualité du lin suite aux variétés productives, et l'apparition de l'enroulage des filasses et des balles rondes concernant les méthodes de travail.

TP2 est surtout présent en Europe en procédant en direct avec les filatures irlandaises et françaises, en indirect avec le négoce qui leur permet de toucher le monde entier (dans une moindre mesure la Chine qui boude la balle ronde). A l'instar des autres petits teillages, TP2 occupe une toute petite part du marché mondial du lin.

La part du grand client dans le CA représentait environ 70% il y a 2 ans.

- Les fournisseurs sont « tous les agriculteurs de la Région dans un secteur de 40 km autour de l'entreprise ». Leur évolution majeure a été le « changement des mentalités et agrandissement des structures ».
- Les clients sont les négociants et filatures en direct (deux filatures). L'évolution des clients a été marquée par la disparition de filatures.
- Les concurrents sont les petits teilleurs belges, la Coopérative du Littoral. La principale évolution étant la « montée des coopératives ».

***Technologies / politique d'investissement***

TP2 a mis en place une nouvelle chaîne depuis 2 ans et installé une enrouleuse de filasse. TP2 est bien équipé et dispose d'un matériel qui est aux normes.

Le principal investissement effectué concerne le dépoussiérage et la mise aux normes CEE du matériel. Les conditions de travail étant plutôt bonnes.

L'âge moyen des machines est de 2 ans, toute la production ayant été changée, remplacée par de nouvelles machines (investissement de l'ordre de 4-5 millions de Francs). Les investissements futurs concerneront le matériel de récolte étant donné que TP2 procède à sa propre récolte.

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

TP2 veut « garantir les prix à l'agriculteur », et souhaiterait qu'il y ait à terme des contrats de 4-5 ans le liant avec des filateurs sur un type de matière donnée afin garantir un prix permettant d'aller vers une culture sous contrôle.

***Perception de l'entreprise***

Le Dirigeant perçoit TP2 comme étant dans une situation délicate (« on est très mal, on attend que ça se passe, on attend que nos clients arrivent ») aggravée par un manque de démarchage et la perte de marchés. Par rapport à l'extérieur, au niveau de la qualité de teillage, TP2 jouirait de la « réputation de bien teiller », bien que son image serait plutôt tributaire de la qualité de la récolte.

***Sources d'information***

Revues textiles, agricoles, économiques ; salons, manifestations sur le lin sont les principales sources d'information.

# *L'entreprise TP3*

| *Fiche signalétique* | *TP3* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 37 |
| Année de création : | 1957 |
| Forme juridique : | SA |
| Autonomie juridique : | société mère |
| Positionnement : | national |
| C.A : | C.A : 35 MF |
| Part du C.A. à l'export : | 80% |
| Filiale à l'étranger : | non |
| | |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | P.D.G |
| Statut du Dirigeant : | Propriétaire salarié |
| Ancienneté dans le secteur : | 12 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | 12 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 6 ans |
| Affilié à : | un syndicat (USRTL) |
| Formation : | générale |

L'entreprise familiale TP3 a été créée en 1957 par le père du Dirigeant. De 300-400 hectares de lin, TP3 est passée à 1000 ha. Le matériel a été renouvelé en 1984 pour passer à une production de l'ordre de 1600 à 1800 ha. TP3 dispose de deux chaînes de teillage en double équipe et une chaîne d'étoupe. Le secteur d'approvisionnement est le Nord Pas-de-Calais et un peu la Région de Soisson qui représente 400-450 ha.

D'abord sous la forme d'une entreprise personnelle, TP3 est passée au statut de SA en 1984. En 1989, une deuxième activité autonome de location de bâtiments, transports et manutention a été développée sous la direction du frère du Dirigeant. Lorsque les circonstances l'imposent, les deux dirigeants travaillent de façon polyvalente sur les deux activités lin et transport.

L'un des principaux succès de TP3 est le développement de la production qui est passée de 400 à 1600 ha et une spécialisation dans l'activité de teillage en évitant de pousser vers l'affiné, le peignage ou les petits peignés. Un point d'honneur est mis pour essayer de travailler le lin et de le vendre le mieux possible.

Les difficultés que rencontre TP3 sont principalement liées aux débouchés textile-habillement (environ 70%) et les crises marquant le marché de façon périodique tous les 2-3 ans avec de bonnes années qui sont de plus en plus courtes et des moins bonnes un peu plus longues.

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

Les axes stratégiques privilégiés par TP3 sont : « la vente de 80% à l'exportation, tenter de développer des marchés plus lointains, vendre les lins dans les pays tels la Chine, le Brésil, l'Italie (filature française ne représente plus grand chose) ».

Par ailleurs, TP3 pense rester entre 1600 et 1800 ha s'agissant du lin. Les choix stratégiques sont orientés vers la diversification et « bien soigner les fournisseurs ».

***Evolution du métier***

Disparition de teilleurs privés (environ 138 teilleurs privés en 1957 par rapport à environ 18 teilleurs privés aujourd'hui) et concentration dans le secteur représentent l'évolution majeure du métier.

***Activité principale et produits/marchés***

TP3 exerce une activité de teillage de lin, comprenant des travaux agricoles pour une grande partie et la production de semences.

Au niveau des produits, l'évolution irait dans le sens d'une volonté de TP3 de produire des filasses de meilleure qualité par la réduction des cadences. L'écoulement de la production dépendant étroitement des filatures, TP3 met un point d'honneur à les satisfaire en visant un meilleur renom .

TP3 est présent en Irlande, Italie, Brésil, Chine et un peu la France. Sur le marché, TP3 occupe la 2ème position après TP6, venant après 4-5 coopératives françaises sur 15 (grosses unités), du point de vue teillage industriel.

Aujourd'hui, un seul client représente 35-40% (il y a 5 ans, 80%).

- Les fournisseurs sont les agriculteurs du Nord Pas-de-Calais et de l'Aisne. En terme d'évolution, « la culture du lin, c'est une culture qui coûte cher avec beaucoup de risques ».
- Les clients sont des négociants et filatures. « Il y a 10 ans, les filateurs gagnaient de l'argent, aujourd'hui, c'est des financiers qui se sont beaucoup appauvris ».
- Les concurrents sont les « coopératives, teilleurs belges, teilleurs industriels voisins, les autres fibres ».

***Technologies / politique d'investissement***

Au niveau technique, TP3 dispose d'une turbine où « le lin est égrené, broyé et battu. Il est ramassé en poignets et conditionné en balles de 100 kg ». En projet, l'enroulage du lin.

Tout le matériel a été renouvelé il y a 10 ans (matériel travaille en double équipe). En cas d'usure, TP3 le remplace par du nouveau matériel.

Par rapport à l'âge des machines, « la turbine a 11 ans. Le matériel de récolte est récent. Les enrouleuses ont une dizaine d'années. les arracheuses plus anciennes, sont entretenues tous les ans ».

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

TP3 estime « avoir une bonne image de marque », son objectif étant de « soigner la qualité pour rester parmi les derniers teilleurs survivants ».

***Perception de l'entreprise***

Le Dirigeant perçoit en TP3 un « teillage assez moderne et bien structuré » et estime qu'ils ne sont « pas trop mal placés dans le teillage industriel ». Vis-à-vis de l'extérieur, il pense que l'entreprise jouit d'une « bonne image de marque ».

***Sources d'information***

Le journal du textile, les revues professionnelles et les informations inter-professionnelles (CIPALIN, AGPL, USRTL) constituent l'essentiel des sources d'information de TP3.

# *L'entreprise TC*

| *Fiche signalétique* | *TC* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 26 |
| Année de création : | 1951 |
| Forme juridique : | SA |
| Autonomie juridique : | société coopérative agricole |
| Positionnement : | local |
| C.A : | 10 MF |
| Part du C.A. à l'export : | 75% |
| Filiale à l'étranger : | non |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | Directeur |
| Statut du Dirigeant : | Salarié |
| Ancienneté dans le secteur : | 13 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | 2 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 10 ans |
| Affilié à : | un syndicat (FESTAL) |
| Formation : | générale |

L'entreprise coopérative TC a été créée en 1950. A l'époque, il n'y avait pas de coopératives, les agriculteurs cultivant le lin dépendaient exclusivement d'acheteurs belges. Aspirant à une meilleure valeur ajoutée de leur production, les agriculteurs se sont regroupés et ont créé cette coopérative.

TC a toujours été une société coopérative, qui a évolué par rapport à des « statuts définis au niveau législatif ». L'objet en est l'apport, la transformation et la vente avec des limitations au niveau géographique. La circonscription territoriale est limitée à la région Nord Pas-de-Calais dans un rayon de 50-60 km autour de son point d'attache.

« Aujourd'hui, la coopérative en est à son 4ème président. Le président fondateur a été M. L1 (agriculteur), ensuite il y a eu M. L2 et ensuite M. D., ce dernier ayant donné sûrement un élan plus important en construisant en 1976, un deuxième teillage qui a été rénové en 87. Il y a eu un premier teillage et un premier bâtiment avec deux chaînes de teillage de construits et en 76 ils ont doublé la capacité ».

Aujourd'hui, la coopérative est présidée par M. M. (qui est aussi Président du Syndicat des Producteurs de Lin du Nord) et dirigée par le Dirigeant interrogé.

Parmi les succès rencontrés par TC : « un engouement très important. Jusqu'aux années 87 à peu près, la coopérative a travaillé 1800 hectares avec 400 adhérents. C'était quand même une très grosse entreprise avec 50 salariés. La crise dans les années 88, 89, 90, 91 où là il y a eu 5 années de suite de très mauvaises récoltes et des mauvaises ventes. Beaucoup d'adhérents se sont découragés un peu puisqu'ils n'arrivaient plus à avoir de lin. Aujourd'hui, on est arrivé à 1000 ou 1200 hectares (suivant les années et le marché) et on n'a plus que 26 salariés ». La coopérative TC est en sous-capacité de production par rapport aux installations. En effet, deux teilleuses ne fonctionnent pas (arrêt d'un atelier).

Les difficultés rencontrées par TC : « au niveau de la production, le lin était déjà une culture spéculative et risquée et son sort est fortement lié au temps, au climat, des facteurs non maîtrisables. Au niveau commercialisation, l'évolution dans les années 80 des principaux débouchés du lin (baisse du linge de maison, toile murale et tissus techniques au profit du vêtement) a mis en évidence un phénomène cyclique lié à la mode, ce qui est fortement gênant. Des problèmes sont apparus dans ce segment, s'agissant de la froissabilité du pur lin et un problème de communication par rapport au grand public. Aujourd'hui, des recherches très importantes au niveau de la maille vont permettre d'éliminer le problème de froissabilité pour incorporer du lin un peu plus partout, pour le faire correspondre à ce que cherchent les stylistes (des vêtements plus collants au corps) alors qu'avant le lin c'étaient des vêtements quand même plus amples ».

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

Les objectifs visés par TC consistent à :

- essayer de garantir à l'agriculteur la meilleure rémunération de sa production (au niveau évolution technique), « être toujours à l'affût des meilleures choses pour pouvoir améliorer »
- essayer de conseiller le plus possible les agriculteurs, présence sur le terrain vis-à-vis des agriculteurs
- essayer d'avoir une bonne connaissance du marché, savoir prendre des risques et suivre.

La phase qui succède le teillage n'est pas envisagée (car sur-capacité des outils de peignage).

Au niveau de la stratégie, il s'agit d'« essayer d'être au maximum à la pointe pour toujours améliorer la productivité c'est à dire diminuer les coûts de teillage (teiller le moins cher possible aux frais facturés aux adhérents avec le soucis de suivre au niveau améliorations techniques). Au niveau culture, un suivi à travers des réunions techniques, une information au niveau du lin (journée annuelle linière d'information organisée dans le département : essais variétaux faits par la Chambre d'Agriculture ou l'Institut Technique du Lin), la communication est développée au niveau des adhérents (lors des assemblées générales) pour les pousser à suivre les évolutions et s'adapter, le suivi des traitements (désherbants...). Le suivi va de la plaine (à partir du moment où l'agriculteur

sème son lin puisqu'on fournit les semences) jusqu'au produit fini (le lin teillé qui va partir pour le peignage) ».

TC a subi la perte de pratiquement la moitié de ses adhérents et a une grande difficulté à garder les fidèles. Les année 93-94 « nous ont bien aidé, il y a eu une belle reprise là pendant 1 an et demi où toute la production... les stocks des 4 dernières années ont été écoulés sur une période très courte, ce qui nous a permis de faire de bonnes plus-values, donc l'entreprise s'est bien redressée ». Aujourd'hui, la « situation financière (est) très correcte, notre petit problème, c'est de pas avoir de nouveaux adhérents ».
Par ailleurs, TC n'a pas eu de prise de participation ni d'acquisition étant donné qu'il s'agit de la seule coopérative dans le Nord.

***Evolution du métier***

Il y a eu une évolution technique très importante. Ainsi, « au niveau de la récolte qui était un travail manuel (arrachage, retournage). Il y a eu apparition de machines. Au niveau du ramassage, avant c'était des petites bottes, aujourd'hui c'est de l'enroulage comme des bottes de foin ou de paille, sauf qu'il y a des ficelles pour bien séparer les nappes. Au niveau teillage, il y a eu des mécanisations. Passage du mécanique au pneumatique ; au niveau entraînement avant c'étaient des moteurs avec des courroies d'entraînement. Aujourd'hui, on est passé à l'électronique (variateurs électroniques ou même hydrauliques). Les machines n'ont pas tellement évolué, fondamentalement, le principe est le même qu'au début ».

***Activité principale et produits/marchés***

L'activité principale de TC est le teillage, c'est-à-dire apport, transformation et vente. « Apport de pailles par les agriculteurs, transformation avec l'outil et vente des produits finis (lins teillés, étoupes, graines et sous-produits) ».
Concernant l'évolution des produits, « la proportion est toujours un peu la même. En longues fibres, les lins teillés par rapport aux pailles avec les nouvelles variétés sont passés de 16-18% du poids de paille à 18-20-22%. Les étoupes, c'était pareil. les graines, ça dépend les années. Les anas, c'est en gros 50% du poids de paille (ça dépend des années). On a essayé d'avoir des produits de plus en plus propres (c'est à dire au niveau des fibres, avoir des fibres en lin teillé mieux travaillées, des pieds plus éclatés, plus ouverts et les têtes bien préparées, bien propres, le plus pur possible). Pour chaque lot, adaptation de la puissance d'écrasement des broyeurs, la vitesse des turbines, chaque lot est un cas spécifique ».

Les marchés de TC se situent à un niveau « mondial, c'est le marché européen. En filature française, il n'en reste plus que 3. On travaille beaucoup avec l'Italie, l'Irlande (très bons lins, pur lin,

lins très fins). Europe occidentale, les Pays de l'Est, un peu la Pologne, après c'est le Brésil, la Chine. Notre système de commercialisation : on travaille en direct avec la Belgique, la France ça peut être en direct ou par courtage et ensuite c'est du négoce (négoce exportation). 6-7 négociants en France ».

La part du grand client dans le C.A représente « d'une année à l'autre, 40% du chiffre d'affaires. Tout le reste c'est des négociants principalement ».

- Les fournisseurs sont les agriculteurs adhérents à la coopérative. Leur évolution a poussé l'agriculteur à devenir un chef d'entreprise. « Avant, ils avaient un peu l'esprit coopératif, aujourd'hui les jeunes agriculteurs veulent conserver leur liberté. Difficulté à trouver de nouveaux adhérents, à faire évoluer notre productivité. Une partie des agriculteurs est située en Flandre maritime et puis après c'est Flandre intérieure, jusque la frontière Belge ».
- Les clients sont des peigneurs ou des filateurs.

- en lin teillé : clientèle Belge sont des peigneurs qui font des rubans, lesquels vont en filature irlandaise, italienne, ou à l'étranger en Chine ou Brésil
- en étoupes : retravailleurs, (c'est à dire des gens qui retravaillent les étoupes pour les envoyer après en filature au sec). Quand elles sont vraiment très mauvaises, débouché vers la papeterie
- les graines de lin : clients principaux sont exclusivement en Belgique (alimentation animale, huilerie)
- les anas (sous-produits) sont les parties ligneuses de la tige.. tout va en Belgique (panneaux de particules)

En terme d'évolution, « leur activité suit la demande. Ils arrivent peut-être à se diversifier un peu plus que nous parce que nous c'est que du teillage ».

- Les concurrents sont : dans le Nord, le teillage privé (TP6, TP1 et TP3, TP4, TP2). « Les relations sont très bonnes, il y a un respect ». Par rapport à leur évolution, TP6 « étaient très étendus puis ils se sont recentrés, ils ont une liberté que nous on n'a pas... , ils ont amené une valeur ajoutée plus importante à leur produit, il ont monté des carderies, ils ont apporté une valeur ajoutée sur certains créneaux. Chez les établissements TP1 à Quaëdypre, ils font du peignage, ils sont passés à la chaîne au dessus, ils se diversifient plus ».

Concernant leur évolution, « il y a des moments où ils vendent plus, plus vite que nous, ils tiennent moins les prix, ils ont peut-être des contraintes financières plus importantes que nous ».

Pas de menaces sur les produits par rapport à ceux des concurrents, mis à part celle du climat, d'une année à l'autre.

Les systèmes de production mis en place sont des chaînes de teillage dont le principe consiste à dérouler les balles par l'intermédiaire de dérouleuses, récupérer les capsules par un peigne, broyer (la paille est écrasée), ensuite teiller les pieds et les têtes, en bout sortie en fibre, le tri se fait par des

hommes, par petites poignées qui sont mises en paquet et en balles de 100 kg. « Aujourd'hui, au niveau teillage, apparition d'outils pour enrouler la fibre en balle. Certaines entreprises et notamment des coopératives en sont équipées. C'est encore à l'état d'essai. C'est encore une industrie qui utilise encore beaucoup de main d'œuvre, en début (préparateur de balle, engraineur) et fin de chaîne (hommes de filasse qui font la mise en poignées et ensuite les bacs) ».

***Technologies / politique d'investissement***

La politique d'investissement consiste à « suivre l'évolution ». Il y a deux ans, TC a choisi de passer en variation électronique (« qualité de travail en variation électronique plus satisfaisante, moins de nuisances au niveau sonore, plus agréable pour les ouvriers »). Ainsi, le premier atelier est équipé en variation électronique, doté d'une centrale de dépoussiérage. Le deuxième atelier demeure en variation hydraulique sans centrale de dépoussiérage, installée en 76, « matériel un petit peu dépassé ».

Par rapport à l'âge des machines, dans le premier bâtiment, le moulin a 20 ans (depuis 76), les moteurs ont été remplacés il y a 2-3 ans. Dans le deuxième bâtiment, rénovation de la machine en 87, passage à l'hydraulique. Entretien important des machines (turbines, couteaux, secoueurs), de la chaîne d'étoupes (entretien annuel des secoueurs).

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

Les préoccupations de l'entreprise TC se situent sur un double niveau :

- pour le conseil d'administration et les administrateurs : soucis d'avoir un outil performant et que l'agriculteur ait la meilleure recette,
- au niveau des ouvriers : fournir les conditions pour qu'ils soient bien dans leur travail que l'ambiance soit correcte et puis qu'on ait un travail correct, à travers un encadrement important (chef de fabrication, chef d'équipe).

Il y a une prise de conscience par rapport à une démarche qualité, TC voulant « aller plus loin dans ce sens ». En effet, une réflexion avec d'autres coopératives a été entamée pour tenter d'arriver à une certification. « Cette dernière pose de gros problèmes à cause de l'instabilité du produit qui varie d'une année à l'autre (travail sur des matières différentes avec des agriculteurs différents d'où un produit différent), difficulté d'avoir un lot ou une paille homogène. Il faut s'adapter et bien suivre le processus par un encadrement sérieux, un suivi, voire une traçabilité pour éviter certains problèmes (de label entre autres) ».

***Perception de l'entreprise***

Le Dirigeant de TC déclare : « j'ai quelques soucis pour mon entreprise : problèmes au niveau alimentation, gêne pour les agriculteurs... au niveau évolution dans les 10 ans, possibilité d'installation ailleurs ; au niveau de la population agricole, vieillissement et départ en retraite

d'agriculteurs. On ne voit pas notre potentiel tellement s'agrandir à moins d'un bon engouement pour le lin ». Par rapport à l'extérieur, TC estime disposer de la « confiance des agriculteurs. Au niveau de la clientèle, entreprise sérieuse. Relations et climat de confiance. Au niveau qualité, c'est à nous de faire pour avoir une image de marque correcte au niveau des filatures ».

***Sources d'information***

Les sources d'information de TC proviennent des « organismes professionnels nationaux : Fédération Syndicale des teilleurs agricoles du lin (FESTAL) qui regroupe les coopératives, s'occupe de tous les problèmes juridiques, fiscaux, comptables... Etablissent des statistiques entre coopératives (tableaux comparatifs). Réunions nationales, assemblées générales. Centralisation des états hebdomadaires des contrats au niveau évolution du marché, établissement des prix moyens, tendances...Un autre organisme : le Comité Interprofessionnel du lin (CIPALIN) centralise tous les contrats passés concernant teilleurs privés et coopératives, collecte de renseignements au niveau des filatures, établissement du nombre d'hectares qui vont être produits en France, Belgique, les imports des filatures ». Par ailleurs, des salons (informations issues de 1ères visions) et des journaux (Journal du textile, tendances modes).

# *L'entreprise TP4*

| *Fiche signalétique* | *TP4* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 14 |
| Année de création : | 1940 |
| Forme juridique : | SARL |
| Autonomie juridique : | entreprise individuelle |
| Positionnement : | régional |
| C.A : | 8 MF |
| Part du C.A. à l'export : | 95% |
| Filiale à l'étranger : | non |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | Fonction : Gérant |
| Statut du Dirigeant : | Propriétaire |
| Ancienneté dans le secteur : | 45 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | 45 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 35 ans |
| Affilié à : | un syndicat (USRTL) |
| Formation : | générale |

L'entreprise TP4 a été fondée par le grand-père du dirigeant en 1940, agriculteur linier. D'abord sous forme personnelle, TP4 est devenue SARL depuis le 1er janvier 1988.

Les principaux acteurs ont été le grand-père (père de l'actuel dirigeant). Aujourd'hui, l'entreprise est dirigée par le père, détenant l'ensemble des parts, et le fils, salarié de l'entreprise.

Parmi les succès rencontrés par l'entreprise, le doublement de l'activité et l'achat d'une seconde turbine en 1978. Les difficultés sont liées au fait de « suivre le marché et y rester. Survivre dans l'affaire, après seulement deux bonnes années depuis 89, en espérant le redémarrage ».

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

« Rester sur le marché » est le credo de TP4. Les stratégies développées par l'entreprise depuis une vingtaine d'années ont consisté à « travailler, suivre les évolutions du marché et demeurer sur le marché ». « Il y a deux teilleurs qui ont arrêté ici, on a repris un peu de leurs clients c'est tout ».

***Evolution du métier***

L'évolution du métier est caractérisée par le « modernisme. Avant on avait 10 bonhommes pour une teilleuse aujourd'hui, il y en a que pour 5 ou 6. On a modernisé un petit peu. On a fait des balles rondes au lieu de faire des bottes il y a 20 ans ».

***Activité principale et produits/marchés***

L'activité principale de TP4 est le teillage de lin. Les produits développés sont la filasse et les étoupes, les anas et les graines. Pas d'évolution des produits. Stabilité (voire baisse) du prix des anas depuis 20 ans. Baisse du prix de l'étoupe.

TP4 vend aux négociants, qui vendent à l'étranger plutôt qu'en France (« En France, il ne reste plus de filatures ») et représente la production de deux turbines (750-800 Hectares).

La part du grand client dans le C.A est de l'ordre de « 90% il y a 5 ans, 30% aujourd'hui. Pas de vente directe aux filatures ».

- Les fournisseurs sont les cultivateurs. Leur évolution est caractérisée par « moins de monde, moins de garçons qui ont le goût du lin ». Cependant, il n'y a pas d'impact sur l'activité de TP4 : « on arrive plus ou moins à trouver nos hectares, suivant les années ».
- Les clients sont des négociants. Leur évolution est marquée par des « problèmes de retard des règlements (environ 90 jours) », dont l'impact sur l'activité de TP4 se répercute sur les frais généraux. « ça ne nous a pas aidé ».
- Les concurrents sont les coopératives. « Par rapport à il y a 20 ans, doublement de leur capacité de production ». L'impact sur l'activité de TP4 est que « ça a durci un peu les affaires, (...) ça crée de la concurrence »

***Technologies / politique d'investissement***

Deux turbines constituent l'essentiel des machines depuis 14 ans. « On les a un petit peu améliorées ensuite. Les cadences sont beaucoup plus élevées qu'il y a 20 ans (doublées pratiquement). Il n'y a pas de rouleaux ». « Si ça marche on va investir ».

En matière d'investissement, « il faut attendre les accords politiques pour le dépoussiérage, et puis la mise en rouleaux. Suivre les évolutions du marché ».

L'âge moyen des machines est de 22 années.

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

La culture d'entreprise de TP4 se résume dans cette assertion : « quand je prendrais ma retraite, ça marchera toujours ».

***Perception de l'entreprise***

Le dirigeant pense que son entreprise ne présente pas d'originalité particulière par rapport à d'autres entreprises dans le secteur, « on est tous logés à peu près à la même enseigne », « on est équivalent ». Par rapport à l'extérieur, il déclare : « on passe pas mal », « on est bien vus par tout le monde ».

***Sources d'information***

Presse, informations du CIPALIN (prix de vente des matières tous les 15 jours) représentent les principales sources d'information de TP4.

# *L'entreprise TP5*

| *Fiche signalétique* | *TP5* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 9 |
| Année de création : | 1961 |
| Forme juridique : | SARL |
| Autonomie juridique : | société mère |
| Positionnement : | international |
| C.A : | 7,5 MF |
| Part du C.A. à l'export : | 80% |
| Filiale à l'étranger : | non |
| | |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | gérant |
| Statut du Dirigeant : | Propriétaire salarié |
| Ancienneté dans le secteur : | 15 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | 15 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 4 ans |
| Affilié à : | un syndicat (USRTL) |
| Formation : | technique |

L'entreprise familiale TP5 a été créée par le père du dirigeant en 1961, agriculteur ayant épousé la fille d'un teilleur, attiré par un métier de commercial et de transformateur. L'affaire a été reprise par les enfants suite au décès du père en 1993.

TP5 est passée d'une structure individuelle à une SARL. Le père du dirigeant en fut le fondateur, aujourd'hui, elle est gérée par le dirigeant et son frère.

Parmi les succès rencontrés par TP5 : « Rester encore dans l'activité et puis évoluer. Passage d'une production de 120-150 ha en 83 à aujourd'hui quasiment presque 400 hectares ».

Les difficultés sont liées aux « problèmes de variations de marché, très importants et très surprenants, depuis surtout ces 10 dernières années ; ça c'est difficilement gérable et prévisible ».

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

La politique générale de TP5 est de « continuer à progresser sur notre métier de base (culture, suivi de culture, transformation), aux niveaux coût, transformation et surtout qualité de transformation. Surtout ne pas se diversifier ».

Ainsi, l'axe stratégique privilégié est de « Fidéliser un peu plus le partenaire agriculteur, par une amélioration du travail en plaine et donc par un meilleur travail aussi au teillage, essayer de les intéresser un peu au produit ». En outre, étant donné le caractère indépendant de l'activité, une

stratégie de « regroupement ça a toujours été impossible dans nos régions (...), on a essayé de voir des possibilités de regroupement entre teilleurs moyens je dirais ici dans le secteur (4-5 teilleurs) »

***Evolution du métier***

« il y a de moins en moins de gens partout ». Aux niveaux agricole, teillage et filature. Pendant ces 20 dernières années, disparition de filatures en France et en Europe. Travail avec de moins en moins de filatures et de groupes de plus en plus importants. La même suppression en teillage et en agriculture s'est fait ressentir.

***Activité principale et produits/marchés***

L'activité principale de TP5 est la transformation de la paille de lin et commercialisation. Récolte du lin (dans le cadre du teillage, disposant d'une section spécialisée en matériel de récolte du lin).

Les produits développés sont « essentiellement, tous les sous-produits et produit principal du lin (filasse, étoupes, anas, graines etc.) ». En terme d'évolution, le « produit noble a vraiment évolué (c'est à dire la filasse). Les sous-produits du lin et surtout essentiellement les anas c'est plutôt catastrophique : décroissance des ventes par rapport aux ventes d'il y a 30 ans. Pour la filasse, on a trouvé des nouveaux débouchés qui ont pu donner un peu plus de valeur ».

Il n'y a pas de menaces sur les produits, « pas dans la même profession ».

TP5 intervient sur « tous les marchés. Essentiellement l'Europe, ensuite l'Amérique du Sud et puis l'Asie. Un peu les pays de l'Est. En général tous les pays où il y a des filatures de lin traditionnelles », en passant par des négoces traditionnels pour la commercialisation.

La part du grand client dans le C.A est « variable chaque année. En général, ça représente très vite 50%. Chaque année, le client principal change en fonction de la qualité de la récolte qui, quand elle était bonne orientait la vente à une filature européenne qui a besoin du bon lin pour faire du fil au diable, quand elle était moins bonne, poussait à s'orienter vers des débouchés comme la Chine ou des pays de l'Est qui les acceptent ».

- Les fournisseurs de TP5 sont « des agriculteurs essentiellement ». En terme d'évolution, « on a surtout évolué en les poussant, ça ne vient pas tellement d'eux-mêmes, en les poussant depuis 4 ans à peu près. Changement de génération », dont l'impact sur l'activité a été dans le sens de l'« amélioration ».
- Les clients sont « des sociétés de négoce (français et belges) qui vendent à un filateur. Il ont évolué pour « Certains oui, d'autres non. Certaines grosses maisons ont essayé de développer des marchés et d'apporter quelque chose de plus au lin, (...) d'autres ont continué à faire leur

métier (...) comme de simples maquignons ». Par rapport à l'activité, « on suit plus les gens qui évoluent que les gens qui essaient toujours de faire une bonne affaire et puis qui ne vous suivent pas régulièrement ».

- Les concurrents sont représentés par « tous les collègues du coin, plus notamment la Belgique. On est quand même ici dans la Région assez embêtés par la Belgique, la concurrence déloyale de la coopérative (moins forte dans le Nord parce que le paysan flamand n'est pas très attiré par la coopération et qui est très importante par exemple en Seine maritime). « C'est perturbateur. La coopérative se bat avec des moyens totalement différents et des avantages énormes au niveau bancaire, fiscal... par rapport aux teilleurs privés ».

***Technologies / politique d'investissement***

« Le principe est vieux. Peu d'évolutions depuis 20 années en teillage : quelques petites améliorations techniques ces 5 ou 6 dernières années. Plus d'évolutions au niveau matériel de récolte ».

« Beaucoup d'investissements en matériel de récolte et en matériel de teillage, depuis 3 ou 4 ans lors de la reprise de la société dans un contexte de crise (4 ou 5 millions depuis 93). La politique est de continuer à investir pour arriver à baisser les coûts de transformation. « Tous les ans on a essayé de consacrer une partie de notre budget à l'investissement ».

S'agissant de l'âge des machines, « au niveau des machines de récolte : parc assez important qui a moins de 4 ans, les anciennes machines qui ont entre 15 et 20 ans ont été complètement rénovées et pour certaines améliorées ».

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

La culture d'entreprise est fortement imprégnée par la « prudence. On a un métier où il faut rester calme et prudent ».

***Perception de l'entreprise***

Le dirigeant perçoit TP5 comme étant « aujourd'hui, petite. Il manque un peu d'image ». Par ailleurs, il déclare : « On a des progrès à faire au niveau environnement et puis surtout au niveau de tout ce qui est dépoussiérage ».

Par rapport à l'extérieur, « au niveau agricole, de mieux en mieux bien vus. On commence à être appréciés, à être connus dans un rayon de 30 km. Au niveau filature, négoce, on a plutôt de bonnes retombées, le travail est plutôt bien fait ».

***Sources d'information***

Journaux de la profession (journal de l'AGPL), comptes-rendus réguliers du syndicat des teilleurs de lin privé, renseignements sur la tenue et l'évolution du marché de la CIPALIN, constituent l'essentiel des sources d'information de TP5.

# *L'entreprise TP6*

| *Fiche signalétique* | *TP6* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 135 |
| Année de création : | 1928 |
| Forme juridique : | SA |
| Autonomie juridique : | entreprise individuelle |
| Positionnement : | international |
| C.A : | C.A : 80-100 MF |
| Part du C.A. à l'export : | 85% |
| Filiale à l'étranger : | oui |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | P.D.G |
| Statut du Dirigeant : | Salarié |
| Ancienneté dans le secteur : | 21 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | 21 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 9 ans |
| Affilié à : | |
| Formation : | générale |

Fondée juste après la 1ère guerre mondiale par trois frères, chassés de la région d'Ypres par les combats et qui étaient venus se réfugier à Killem. Petits cultivateurs et quasiment ruinés par la guerre, après avoir fait un certain nombre de petits métiers modestes dans la région, les frères TP6 se sont mis à teiller le lin avec ce qu'on appelait les moulins flamands à l'époque (une roue mue par des pédales). Ils ont travaillé de cette façon pendant un certain nombre d'années et puis petit à petit la mécanisation et l'électrification sont arrivées, ils se sont développés.

Au niveau juridique, TP6 a été constituée en SARL en 1928, et ensuite s'est transformée en SA en 1969.

La première génération est constituée par les trois frères, dont deux surtout qui ont participé activement à la mise en place de la société. La deuxième génération qui était l'issue des différentes branches ont continué l'action pour développer l'entreprise... maintenant c'est la troisième génération dont je suis l'aîné. Aujourd'hui, l'entreprise est dirigée par quatre personnes (le répondant et ses cousins descendants de la famille TP6).

L'organigramme de l'entreprise comporte un PDG (le répondant) secondé par ses trois cousins, occupant les fonctions de technique R&D, production et transport et vente des produits, qui ont tous les trois la responsabilité de secteurs de production de paille de lin, de matière première, soit à peu près 400-500 hectares chacun dont ils ont la charge du début jusqu'à la fin, y compris toute la partie technique et puis la partie commerciale.

En outre l'entreprise dispose de quatre administratifs, c'est à dire deux secrétaires (secrétaire comptable et secrétaire paie), un cadre comptable et un cadre administratif et deux contremaîtres de bon niveau, responsables de fabrication. Viennent ensuite la production proprement dite, le transport et l'entretien.

Par ailleurs, quatre personnes, représentants en culture, s'occupent de la plaine. Il s'agit d'une structure qui est souple, légère mais « encore lourde par les temps qui courent, on est obligé de faire beaucoup soi-même et puis j'essaie de simplifier le plus possible » confie le répondant.

Parmi les succès rencontrés :

1- se hisser aux premiers rangs européens de teillage du lin

2- la notoriété de nos fabrications en ce qui concerne le teillage

3- la diversification entreprise en 78 et qui consiste à préparer les fibres de lin pour la filature de coton (mélange du fil lin coton, lin polyester, lin viscose etc) en jouant sur la structure de la fibre de lin (structure en faisceau) qui a permis de trouver des marchés au Japon à partir de 83. c'est un succès parce qu'on a pris une place qui est parmi probablement les premiers producteurs du monde de fibre de lin mélange et qui est essentiellement tournée vers la grande exportation (Allemagne, Angleterre, Italie.. les grands débouchés qui sont la Turquie, la Corée du Sud, l'Inde, le Mexique, le Pérou, les Etats-Unis). C'est un succès car ça représente une part non négligeable du chiffre d'affaires et de la rentabilité de l'entreprise.

4- Actuellement nous cherchons aussi à développer l'usage du lin dans les non tissés, notamment les non tissés à usage technique... lin en mélange avec polypropylène, jute, sisal... fibre de renfort pour les mats qui doivent recevoir des résines, un certain nombre de traitements. L'idée qui domine dans ce type de débouché est le respect de l'environnement, la recyclabilité, le prix aussi et puis un certain nombre de critères techniques qui sont favorables au lin. Le lin ne se place pas trop mal par rapport au jute, sisal, chanvre... malgré beaucoup de concurrence sur ces marchés au niveau mondial (concurrence entre fibres et dans le domaine du lin). Utilisation des sous-produits (étoupe de lin) retravaillés pour rentrer dans les critères non tissés (critères nécessaires pour que ça fonctionne bien sur la machine)..

Les difficultés sont essentiellement de deux ordres :

1- le temps. « On ne maîtrise pas le temps (sécheresse conduit à une petite récolte, une récolte courte, une récolte avec des tas de défauts... pas de rouissage) ».

2- le marché. « On est petit et on a des marchés qui sont imprévisibles, erratiques.. Le lin était très combattu sur ses débouchés traditionnels qui étaient le technique, linge de maison et l'ameublement.. la diversification entreprise était l'habillement avec succès. Mais on rentre dans les cycles de mode et c'est tout à fait imprévisible et de toute façon ça va changer.

Marché très cyclique avec des périodes blanches où il y a du lin dans la mode et des périodes noires où il n'y en a pas et ceci engendre des surcapacités, du stockage, une baisse des prix, des mécontentements sur toute la filière et surtout mécontentement du producteur ».

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

« L'objectif principal n'est pas le développement, l'agrandissement de l'entreprise en ce qui concerne les emblavements. on travaille entre 3000 et 4000 ha de lin suivant les années et on cherche plutôt à coller au marché c'est à dire c'est pas la peine de transformer 4000 ha lorsqu'il y a un marché pour 2500 ha ».

1- L'objectif principal est de se développer dans des applications nouvelles de la fibre en dehors des circuits traditionnels, tout en étant tout à fait compétitifs sur les circuits traditionnels, mais davantage se tourner vers d'autres applications

2- L'autre objectif c'est de rester très forts, très professionnels dans ce que l'on fait, dans notre métier de base qui est le teillage

3- Troisième objectif c'est rémunérer convenablement les actionnaires parce que nous sommes une entreprise privée de 3ème génération et qu'il y a des gens qui nous demandent d'être rémunérés pour la partie de capital qu'ils détiennent.

Choix stratégiques : Diversification et modernisation de l'appareil.

1- diversification : mélange direction coton

2- modernisation de l'outil de production intra-muros

3- simplification des moyens de culture

Préoccupations : la vente des produits dans le traditionnel (filature de lin) mais aussi la recherche de débouchés nouveaux (non-tissés), consolidation et recherche de nouveaux pays utilisateurs de lin et mélanges cotons. Recherche de l'espace, des clients pour notre fibre et notre démarche est de montrer et de prouver qu'on peut faire des produits intéressants en utilisant la fibre de lin..

TP6 a eu des prises de participation et les a revendus. Aujourd'hui, il n'en dispose pas.

***Evolution du métier***

Fondamentalement, il n'y a pas eu évolution du métier, dans le sens où « ça reste toujours la culture, toujours la transformation. La culture suit le mouvement de l'amélioration génétique, de la préparation de sols, des méthodes de récolte. les méthodes de travail de teillage, la base reste toujours la même, beaucoup de choses ont évolué pour permettre de coûter moins cher ».

***Activité principale et produits/marchés***

L'activité principale de TP6 est « le teillage de lin (transformation de la paille en fibre). Mais il y a autour de ça des activités qui sont absolument des passages obligés : la récolte, le commerce avec la culture, le transport des matières et puis les activités en aval qui sont la transformation de fibre en vue d'autres utilisations que les utilisations traditionnelles

Les produits exploités sont : filasse, étoupe, lin affiné ou cotonnisé (fibre courte) et du lin cardé à usage non tissé.. principalement la gamme de produits fibreux. graines (pour faire des huiles, vendues aux huileries essentiellement en Belgique, Pays-Bas qui font la trituration), anas (support boileux du lin vendu en Belgique dans la Région de Courtrai pour faire des panneaux).

1- filasse a évolué dans sa présentation finale, prochainement on va utiliser des machines à enrouler les fibres
2- évolution des variétés et génétique, recherche de la productivité au détriment de la filasse et de la qualité des fils. détérioration de la qualité globalement des fils depuis une vingtaine d'années à cause de la sélection variétale
3- le lin affiné, c'est une grande évolution parce qu'on part d'un sous-produit (largement transformé, et amélioré) pour entrer dans des fabrications précises
4- transformation de la fibre de lin pour l'usage non-tissé..

Les marchés de TP6 sont ceux du « textile et non textile. Un petit peu le marché de la trituration (c'est à dire l'huile et corps gras) et puis le marché du bois en général et le marché de la papeterie ».
En terme de position, « dans le textile on est presque des marginaux (1% à 1,5% de la consommation textile mondiale globalement), à peu près 12% de la production française. Dans le textile, pour le lin à l'échelon mondial on est Epsilon. Dans les non textiles, on est encore un peu moins importants que dans le textile, très faible part de marché ».

La part du grand client dans le C.A est de l'ordre de 20-25%. On essaie de bien répartir clients.

- Les fournisseurs sont des « agriculteurs. Les rendements en fibre ont augmenté sensiblement dans les 20 dernières années. Cette évolution nous a bien aidé »
- Les clients sont des « filateurs (pour la partie textile en indirect via le négoce) / papetiers, industries des non tissés, triturateurs et fabriquants de panneaux de particules (en direct). Evolution du point de vue technique, les usines évoluent convenablement, les méthodes changent, les méthodes commerciales aussi changent.. on constate dans le textile de plus en plus

de manquement à la parole, au respect des contrats, des difficultés de paiement, les délais de paiement qui s'allongent. Ca nous rend plus prudents, ça nous empêche de faire des bêtises.. globalement on se méfie, on cherche à limiter nos risques ».

- Les concurrents sont : « à l'intérieur de la profession : confrères teilleurs privés, coopératives. à l'extérieur de notre métier : toutes les autres fibres, devant lesquelles il faut se placer.., avec les problèmes de facilité d'utilisation, de prix et de mode. Ils nous embêtent mais ils nous stimulent

***Technologies / politique d'investissement***

Le procédé technologique mis en place est « globalement c'est mécanique, c'est au sec ; c'est un travail mécanique essentiellement de la fibre ».

Au niveau de l'âge des machines les plus représentatives :

- au teillage, la plus vieille doit dater de 91, la plus jeune de 93
- à l'affinage, la plus vieille de 78 et la plus jeune de 94
- à la carderie, l'ensemble c'est 94-95.

La politique d'investissement est guidée par deux objectifs principaux :

- Premièrement la diversification, quelle machine faut-il acheter pour répondre à la nouvelle demande ?
- Et deuxièmement, que faut-il faire pour rester compétitif et quelles astuces trouver pour coûter moins cher ? c'est uniquement ça
- Et sous-jacent, comment faire pour avoir moins de personnel ?

« Je n'aime pas être à la pointe car c'est là où l'on reçoit le plus de coups et le plus de déceptions. le lin n'attire pas des foules de constructeurs et tout ce qui est nouveau en matière de machine est hasardeux, et dénote d'un esprit quelque peu pionnier. dans notre métier, il y a quelquefois tellement d'engouement pour une nouveauté qui au bout de 2 ou 3 ans se révèle être une erreur ou bien beaucoup plus étroit que ce qu'on avait pensé, il ne faut certainement pas hésiter à investir dans des choses qui peuvent permettre de gagner du personnel et gagner de la productivité. Pour un filateur, il y a des choses qui sont très simples par exemple les bobinoirs automatiques il ne faut pas hésiter ».

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

« Je crois qu'on a une position de leader, on veut la garder tout en essayant de conserver une rentabilité et en essayant de partir vers de nouvelles applications, vers de nouveaux débouchés... La dominante dans l'entreprise : c'est le contact, l'ouverture que l'on peut avoir avec à la fois le monde extérieur et dans l'entreprise ».

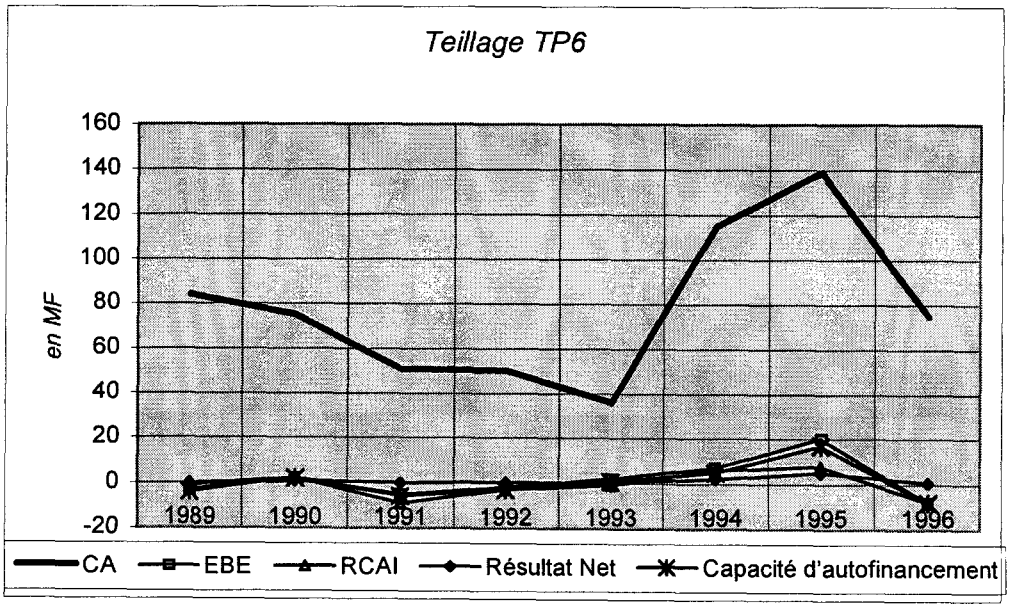
***Perception de l'entreprise***

Le dirigeant pense que TP6 « inspire confiance », en « ayant une place importante sur le marché, avec des produits reconnus et de bonne qualité ».

Par rapport à l'extérieur, « chez nos clients et chez nos fournisseurs ils nous font plutôt confiance puisque nous avons une notoriété, une place sur le marché... peut-être un peu jalousés par ça justement par cette place d'entreprise assez importante, enfin assez importante dans le contexte linier bien sûr. Je crois que la notoriété de nos produits doit être correcte voire bonne.. En tous cas mon principal objectif est d'avoir une production reconnue et appréciée par un maximum de personnes et avoir des fournisseurs qui se sentent correctement rémunérés pour leurs services et qui continuent à faire des efforts dans le sens de la qualité ».

***Sources d'information***

« Presse : (La Tribune, Les Echos), différentes revues hebdomadaires (textiles, techniques), conférences, contact avec les industriels, les filateurs, les tisseurs... réunion d'information entre producteurs, filateurs, tisseurs... du temps à écouter, parler, téléphoner... du temps sur la route, aller voir dans les champs ce qui se passe ».




Source : Kompass Finance (93, 95, 97) – *3617 Euridile (greffe du tribunal de commerce) – **CD Risk 2.0

***Figure 32 : Eléments financiers de l'entreprise TP6***

# *Les entreprises du segment filature*

# *L'entreprise F1*

| *Fiche signalétique* | *F1* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 78 |
| Année de création : | 1862 |
| Forme juridique : | SA |
| Autonomie juridique : | entreprise individuelle |
| Positionnement : | international |
| C.A : | C.A : 30 MF |
| Part du C.A. à l'export : | 66,66% |
| Filiale à l'étranger : | non |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | P.D.G |
| Statut du Dirigeant : | Propriétaire |
| Ancienneté dans le secteur : | 15 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | 15 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 6 ans |
| Affilié à : | un syndicat (CGFTL) |
| Formation : | générale |

La firme F1 a été fondée en 1862 par M. A.B., qui en assura la direction conjointement avec son fils A.B.-M., ingénieur ECP, jusqu'à la mort de celui-ci en 1888. De 1888 à 1912, il continue de la diriger et d'en développer les spécialités. En 1914-1918, l'usine est entièrement détruite au cours des violents bombardements d'Armentières de 1916. Reconstruite et remise en marche en 1921, elle est à nouveau très endommagée en 1940 par l'explosion de bombes aériennes qui provoquent l'incendie des deux ateliers de préparation. Remise en état pendant la guerre, elle ne retrouve qu'en 1946 ses possibilités de production

Société personnelle jusqu'à 1945, F1 est aujourd'hui Société Anonyme dont le principal acteur est la famille où la transmission s'opère au niveau des garçons.

Le principal succès rencontré par F1 est le fait d'avoir su se maintenir. Les difficultés sont liées à la régression du marché.

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

La ligne directrice consiste à « répondre à un besoin. Pas d'objectif d'expansion, objectif de survie (marché en décroissance), rester sur notre marché. C'est un métier avec des hauts et des bas comme tous les métiers ».

Par ailleurs, les choix stratégiques ont consisté à « moderniser » et « rester petit parce que le marché était petit. Depuis 10 ans, la capacité de production a augmenté avec moins de monde ».

***Evolution du métier***

Le métier « a très peu évolué, c'est un produit un peu plus cher et ce n'est pas la tendance ».

***Activité principale et produits/marchés***

L'activité principale de F1 est « la filature de lin... les fils de lin... du gros. C'est un produit basique ».

Le marché de F1 est l'Europe, sa position représentant « 10% du marché européen, 50% à 100% en France ». La part du grand client dans le C.A est de l'ordre de « 20%. Pas beaucoup de clients (60 clients). 20% des clients représentent 80 % du chiffre d'affaires ».

- Les fournisseurs sont les « producteurs de teillage. Ils se sont modernisé et travaillent de façon différente mais c'est toujours le même métier de base de production de la fibre. amélioration du prix de revient et du rendement, permet de faire des fibres plus divisées ».
- Les clients se composent des « tissages. Ils se sont modernisés. Le marché diminue parce que c'est la consommation finale qui gère le problème ».
- Les concurrents se constituent « d'autres filateurs ».

***Technologies / politique d'investissement***

La technologie se manifeste à travers l'« Automatisation ». En terme de politique d'investissement « on investit plus que d'autres... » déclare le répondant.

Par rapport à l'âge moyen des machines, « plus on approche du produit fini plus il rétrécit. Pour le début de la filière ça n'a pas d'importance. En fin de filière il oscille entre plus ou moins 5 ans ».

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

Le Dirigeant de F1 privilégie « le travail bien fait ».

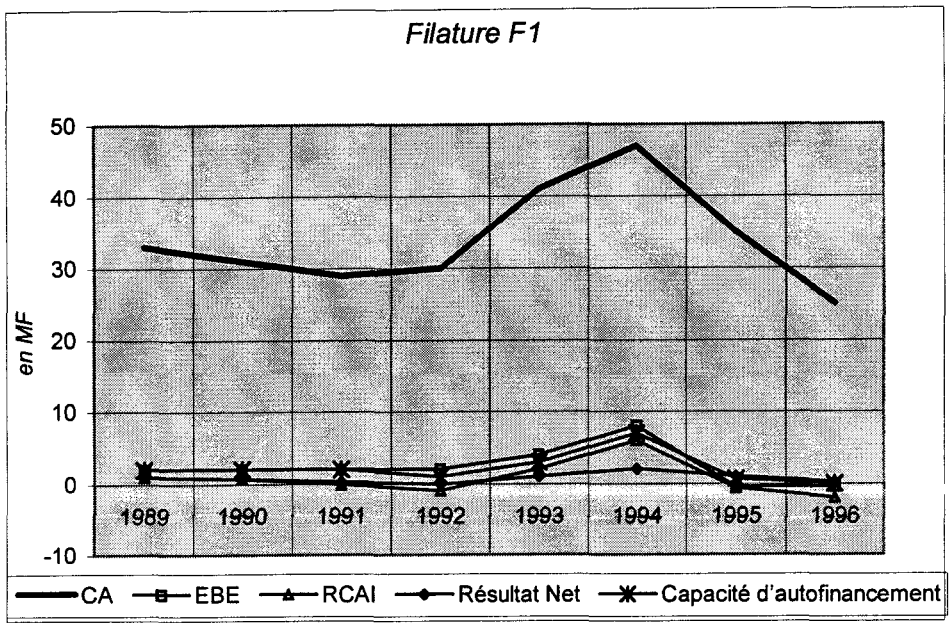
***Perception de l'entreprise***

Le Dirigeant pense que F1 « a des forces et des faiblesses. Bonne image de marque. Dirigée pratiquement par un dirigeant, crédible vis-à-vis des clients ».

Par rapport à l'extérieur, Le Dirigeant pense que F1 est « crédible ».

***Sources d'information***

Les « tendances de la mode, contacts avec les salons d'habillement, d'ameublement... » sont les principales sources d'information de F1.




Source : Kompass Finance (93, 95, 97) – 3617 Euridile (greffe du tribunal de commerce) – CD Risk 2.0

***Figure 33 : Eléments financiers de l'entreprise F1***

# *L'entreprise F2*

| *Fiche signalétique* | *F2* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 250 |
| Année de création : | 1992 |
| Forme juridique : | SA |
| Autonomie juridique : | entreprise individuelle |
| Positionnement : | international |
| C.A : | C.A : 160 MF |
| Part du C.A. à l'export : | 95% |
| Filiale à l'étranger : | non |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | P.D.G |
| Statut du Dirigeant : | Actionnaire |
| Ancienneté dans le secteur : | 5 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | 5 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 15 ans |
| Affilié à : | non |
| Formation : | général et technique |

Profitant de plus de 100 ans d'histoire, F2 a été créée en 1987, constituée par suite de la fusion de deux entreprises Agache-Perenchies (Perenchies) et Désiré laurent (Roncq) (entreprises de filature linière de notoriété) dans le but de moderniser l'outil de production sur un unique site regroupant 400 personnes. F2 , appartenant au groupe Boussac, derrière AVV & Prouvost puis VV sous la direction de Bernard Arnaud, a rencontré beaucoup de problèmes liés à la qualité, la productivité etc... et perdant beaucoup d'argent car l'unité ayant été construite trop vite.
En 92, l'entreprise cédée par VV, a été rachetée par un groupe d'agriculteurs Unilincaux.

Au niveau juridique, l'entreprise F2 a toujours été une SA qui a appartenu dans un premier temps à un gros groupe textile, dans un second temps aux agriculteurs et enfin pour moitié environ des industriels et le reste des agriculteurs.

Par rapport aux principaux acteurs, « il y a toujours eu des Présidents Directeurs Généraux qui étaient bien souvent en dehors du site puisqu'ils étaient au siège, depuis 92, c'est M. J.L.B. qui est PDG ».

L'organigramme de l'entreprise est constitué d'un PDG, un Directeur commercial, un Directeur industriel et un Directeur financier, « Derrière, ça descend en cascade avec les agents de maîtrise, les employés etc... ».

Parmi les succès rencontrés par l'entreprise, « être la première filature à obtenir la certification Iso 9002 ; avoir un label Eucotex (production de fil en respectant l'environnement) ; satisfaction au niveau du personnel d'avoir un groupe homogène qui peut s'adapter aux besoins et aux phénomènes cycliques de l'activité (ce qui permet de maintenir l'emploi dans le site et de ne pas avoir à se soucier de licenciements, de recrutements etc.. et de parler de formation, mobilité, polyvalence allant dans le sens de la qualité) ».

Les difficultés sont liées à la « baisse du chiffre d'affaires (de 180 millions à 100-120 millions de Francs). Généralement dans le textile une entreprise qui fait 100 millions et qui passe la seconde année à 90 millions, en principe doit fermer. Pour traverser les périodes de crise, il faut jouer sur l'approvisionnement de matière première, la gestion... ».

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

F2 tente de « trouver des solutions pour écrêter un peu les périodes cycliques : aller vers de nouveaux créneaux (maille etc) » avec l'objectif de progresser dans le chanvre et la maille. Stratégiquement, l'axe développé tente de «sortir si possible du fil basique (aujourd'hui la Chine et les Pays de l'Est savent bien le faire) et trouver des nouveaux produits (sortir du fil basique tissage pour aller vers la couleur, les mélanges, le fil tricotable etc.) ».

Le choix stratégique effectué a été la « diversification. En 92, on avait 2 solutions c'était soit licencier 100 personnes et devenir mono-produit et de faire des kilos, soit de garder l'effectif actuel, soit environ 250, et faire plus de produits à meilleure valeur ajoutée, c'est ce qu'on a choisi de faire ».

***Evolution du métier***

« Pour vendre un kilo de fil, il faut présenter des articles confectionnées (« alors qu'il y a 20 ans, vous donniez au client un fond de cône, il vous commandait un container »). Il a fallu investir dans le style etc... aujourd'hui, le métier c'est de créer des collections 2 fois par an (avant, on tournait sur 2 fils, du blanc et du couleur naturelle) ».

***Activité principale et produits/marchés***

L'activité principale de F2 est la « filature de lin, au mouillé et au sec. Le mouillé servant à faire du fil haut de gamme, très fin, très régulier pour la chemise etc... Le sec étant un fil beaucoup plus gros destiné à faire de la veste, du linge de table ».

Les produits développés sont le « travail du chanvre (fibre ancienne qui a cessé d'être cultivée pour la filière textile) pour relancer cette filière. La culture du chanvre textile se fait en France à la demande de l'entreprise ».

L'évolution des produits a suivi l'« évolution des machines et progrès aux niveaux qualité, service... plus que dans la présentation de l'article (de la bobine de fil métrée). Pas de nœuds et métrée pour améliorer les rendements tissage etc... ».
« On est quelques filatures en Europe à faire la même chose, (...) et c'est celui qui fait la course en tête qui gagne généralement ». La concurrence est motivante. Pas de menace.

Les marchés de F2 sont répartis entre « tissage 80% et 20% dans le marché de la maille. Dans le tissage, les parties vêtement et linge de table représentent 60-40 ou 80-20% ».
En terme de position, « aujourd'hui, l'entreprise représente 60% du fil de lin en France, environ 20-25% du fil de lin en Europe, avec 95% export ».
La part du grand client dans le C.A représente « environ 20% ». L'entreprise F2 a environ 150 clients et aimerait en avoir à terme une cinquantaine.

- les fournisseurs sont « les actionnaires et certains privés. Les gens du groupe Unilincaux et les privés (à partir du moment où ils certifient fournir un lin français).
  « Ils commencent à travailler sur les problèmes de traçabilité, sur le champ... Les mentalités commencent à changer : au sein du groupe Unilincaux il y a environ 3 ans, les actionnaires ont demandé d'industrialiser également l'outil de leur filière. Le peignage a évolué, l'outil au niveau du teillage n'a pas trop évolué ».
- les clients sont constitués par les « italiens, espagnols, l'Amérique du Sud, l'Asie, un petit peu la France ».
  Il y a évolution « incontestable » de leurs activités, « diversification des tisseurs (teinture et produits à valeur ajoutée) ». Par rapport à l'impact sur l'activité, « on va vers le même sens, on crée des nouveaux produits, on crée des nouveaux mélanges qui intéressent nos clients, qui permettent à nos clients de se diversifier (...) Je crois qu'il y a beaucoup de clients qui nous ont suivi parce qu'ils ont trouvé que c'est un produit nouveau et que ça pouvait leur ouvrir le marché ».
- les concurrents sont « en France, F3. En Italie, Linificcio et Zignago. En Irlande, un concurrent. C'est toujours du fil de lin mais qui n'a pas vraiment une bonne réputation sur le marché ». L'évolution de leurs activités est allé « dans le même sens, en se diversifiant. Productivité, qualité ».

***Technologies / politique d'investissement***

F2 est équipé de « systèmes qui restent classiques avec beaucoup de secret professionnel : du peignage, de la préparation, des traitements chimiques, de la filature, du séchage, du bobinage et du tricotage.. donc entièrement intégrés ».

« L'investissement moyen annuel dans la société est de l'ordre de 12 millions environ par an. « pour être les meilleurs qualitativement parlant et meilleurs sur la productivité, il faut avoir les machines les plus performantes »

Relativement à l'âge moyen des machines, « le parc a pour 50% 23 ans et pour 50% moins de 7 ans.

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

L'idée développée consiste à « avoir un organigramme simple, très peu de niveaux d'échelons et un maximum de mobilité et de polyvalence. Voir évoluer cette stratégie ».

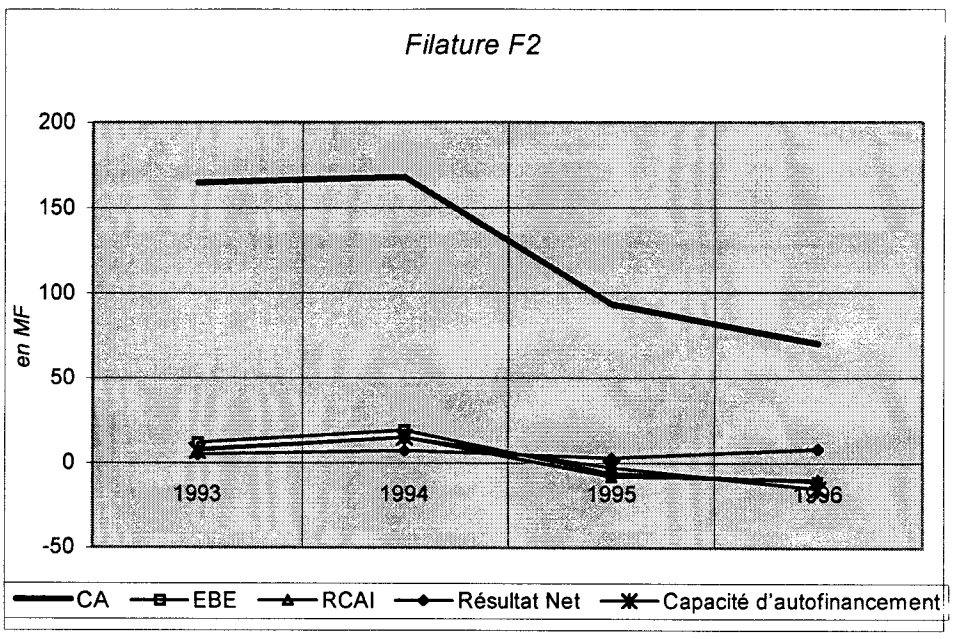
***Perception de l'entreprise***

Le Dirigeant perçoit F2 comme étant « une entreprise avec une véritable cohésion avec un groupe qui n'a pratiquement pas évolué depuis 92. Une force, une cohésion et une structure simple qui est directement liée à un organigramme simple ».

Par rapport à l'extérieur, « réputation d'être un groupe solide, intégré en amont, qui satisfait l'aval et qui respecte ses engagements ».

***Sources d'information***

F2 privilégie exclusivement les contacts (« aller chez le client pour voir dans tous les pays ce qui se passe ») ; Salons (un salon par mois quasiment : Italie, France, Brésil, Japon, Chine, Pologne...).




Source : Kompass Finance (93, 95, 97) – 3617 Euridile (greffe du tribunal de commerce) – CD Risk 2.0

***Figure 34 : Eléments financiers de l'entreprise F2***

# *L'entreprise F3*

| *Fiche signalétique* | *F3* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 262 |
| Année de création : | 1985 |
| Forme juridique : | SA |
| Autonomie juridique : | société mère |
| Positionnement : | international |
| C.A : | 103 MF |
| Part du C.A. à l'export : | 30% |
| Filiale à l'étranger : | oui |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | P.D.G |
| Statut du Dirigeant : | Salarié |
| Ancienneté dans le secteur : | 15 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | 4 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 10 ans |
| Affilié à : | non |
| Formation : | générale |

F3 a été créée il y a plus de 100 ans. « A l'époque, le lin était la fibre la plus importante car la plus courante en France et dans le monde d'ailleurs, le coton l'ayant supplanté que depuis peu ».

Au niveau juridique, F3 est une entreprise familiale qui est une Société Anonyme. Depuis le début du siècle, pas d'évolution majeure.

Ses principaux acteurs sont représentés par « une famille textile du Nord comme beaucoup d'entreprises textiles du Nord, qui avait dans ses activités principales le lin, disposant, à l'époque, d'un tissage important. Aujourd'hui, la société ne gère plus qu'une filature. Aujourd'hui, la famille est toujours actionnaire mais il n'y a plus de membres de la famille dans le management de la société, si ce n'est le président du conseil de surveillance qui est toujours un représentant direct ».

Au niveau de son organigramme, F3 « est une société à conseil de surveillance (tous les représentants des actionnaires) et directoire ». M. M. est Président du directoire (Directeur Général). Il y a un directeur de fabrication, un directeur financier, un directeur commercial (schéma tout à fait classique).

« Le secteur est très difficile, pénalisé par le coût du travail. Le principal problème, c'est qu'aujourd'hui la mondialisation du lin est complètement faite, en tous cas les marchés sont

mondiaux : ils sont d'abord aux Etats-Unis, la fibre qui permet de faire un fil de qualité est produite en France, en Belgique et en Hollande sur (la zone) maritime de Caen à Rotterdam. Le fil est produit soit en Europe (à peu près 20000 tonnes de fil pur lin linéaire) et autant en Chine, 7000 tonnes au Brésil et l'essentiel de toute cette consommation, c'est le marché américain. Les grands clients sont les sociétés de distribution américaines textiles qui achètent du tissu, soit tissé en France ou en Europe ou soit tissé en Asie, pour des créneaux de clientèles différents. Les chinois achètent aussi des fibres et des fils français, il y a notamment les sociétés de Hong Kong qui contrôlent le marché du lin. Les américains lorsqu'ils achètent des tissus en Europe le font toujours confectionner en Asie.

Le marché est mondial avec des coûts européens et une qualité qui est supérieure à la qualité chinoise, bien que celle-ci s'améliore de jour en jour en se dotant des matériels les plus modernes (les matériels sortis il y a 2 ans sont déjà présents dans les filatures chinoises). Les écarts de coût de main d'œuvre allant de 1 à 100, il s'agit plus d'une lutte pour la survie que de succès ».

Les difficultés sont liées :

- au marché, car le marché en Europe de l'Ouest est lié à la mode dépendant des cycles où les créateurs suggèrent que pendant 1 an ou 2 ans ce sont plutôt les fibres naturelles puis les fibres artificielles synthétiques (on sort de 2 années de mode et de fibre synthétique et on annonce pour 98/99 le retour du lin et les fibres naturelles). « pour nous on est théoriquement à la veille de la reprise »
- à la gestion des effectifs. (entre 500 et 200 avec des écarts de temps de 2 ans). 40 à 45% du prix de revient de la fibre de lin est de la main d'œuvre.
- concurrence assez rude malgré les quotas en Europe « mais de toute façon le marché n'est pas en Europe, il est aux Etats-Unis ». Le fil chinois passant par la Turquie est rebaptisé fil européen.

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

« Survivre ». Par rapport à la stratégie entreprise, « au niveau de la gamme des produits, rachat d'une usine pour faire des mélanges ; implantation en Amérique ».

« Prise de participation très majoritaire lors du rachat d'une usine en Pologne. Rachat de l'usine qui devait déposer le bilan et était à vendre sur la place publique ».

***Evolution du métier***

Le métier « évolue vers une grande mondialisation. Aujourd'hui, les stratégies se font à l'échelon mondial. En filature de pur lin fin numéro en France, il n'y a plus que 2 filatures, il y en avait 50 après-guerre. Au niveau européen, le groupe italien Marzotto fait 25 milliards de chiffre d'affaires et le lin est une goutte d'eau pour les propriétaires et distributeurs de marques. L'évolution majeure c'est la mondialisation et c'est la recherche de l'union.

Au niveau technique, il n'y a pas eu d'évolution majeure. Evolutions au niveau du bobinage par exemple avec la suppression des nœuds dans le fil remplacés par des « splice » (fil reconstitué). C'est une évolution qui est récente dans le lin mais qui existe depuis pas mal d'années dans le coton ».

***Activité principale et produits/marchés***

F3 est une « filature de lin. Toutes sortes de fils à base de lin. filature au sec, au mouillé et mélange (viscose/lin, coton/lin, acryliques/lin, polyester/lin...) ».

Les produits ont évolué dans le sens de l'« absence de défauts et régularité des fils (difficile pour une fibre naturelle) pour fournir d'année en année la même qualité de fil même si la matière première ne s'y prête pas ». Les produits sont menacés, pas pour des raisons qualitatives mais pour des raisons de prix de revient « à partir du moment où on est sur un créneau mondial avec des coûts du travail élevés, on est un peu handicapés ».

Les marchés de F3 sont « le monde entier. Aussi bien en Asie, Brésil, Europe, Etats-Unis. On a un réseau d'agents, un réseau commercial interne : un directeur commercial, un adjoint etc... qui va visiter la clientèle avec les agents (ayant une carte lin) ».

En terme de position, « on doit représenter 1 ou 2% du marché mondial (en moyenne 2000 tonnes par an). En France, nous produisons 50% du fil mouillé actuellement, 50% du fil sec, dans les mélanges (technologie cotonnière) on est leader et permanents sur le créneau ».

Par rapport à la part du grand client dans le C.A, « notre grand client l'année dernière était à 4 - 5% et plutôt des petits clients ».

- les fournisseurs sont des « négociants ou courtiers, qui s'approvisionnent dans les teillages. Les contacts directs avec des teilleurs ne sont pas des contacts commerciaux. Il y a eu une grande concentration et une mondialisation du négoce et au niveau du teillage, une petite concentration en général. Avant le négoce était en Russie, maintenant la Russie étant pratiquement arrêtée par l'entraînement des Etats, c'est plutôt la Chine qui a remplacé les débouchés dans l'exportation du négoce ».
- les clients sont des « tisseurs ou tricoteurs. Ils ont besoin d'une plus grande réactivité que dans le passé. Les tisseurs ne peuvent travailler qu'au dernier moment, en fonction des commandes réelles. Incertitude liée à l'imprévisibilité du marché ». Cette évolution a un impact sur l'activité « plus aucune sécurité par rapport au manque d'honnêteté »
- les concurrents sont « en filature de pur lin, en Europe, il y a 40-45% qui est fait en Italie, 30% en Irlande, 20% en France et 5% ailleurs, en Autriche, un petit peu en Belgique. Il y a une quantité équivalente qui est produite en Chine. Il y a les ex-Pays de l'Est qui sont entrain d'arrêter tout parce que leurs usines sont complètement hors d'état, il y a la Russie et le Brésil.

Le Brésil qui importe 100% de ses fils en Europe mais qui est auto-consommateur de sa production de fils ».

« Mondialisation (avant les produits restaient dans les pays, au plus loin allaient dans l'Europe, aujourd'hui, le client final c'est « Gap » aux Etats-Unis) ».

***Technologies / politique d'investissement***

F3 utilise la « technique de la filature au mouillé pour le fil fin et la filature au sec (pour le gros fil), la filature au sec a un petit peu évoluée parce qu'elle a emprunté aux techniques de la laine. Le principe de la filature au mouillé consiste à faire passer un ruban de mèches dans un bac d'eau de façon à faire glisser les fibres élémentaires les unes sur les autres de façon à avoir un fil fin. Il n'y a pas d'évolution technologique importante. L'un des avantages du lin est de conserver quasiment la même qualité avec un matériel qui a 20 ans qu'un matériel neuf (gain productivité et moins de manutention) ».

« Innovation au niveau du bobinage (mécanisé avec une alimentation automatique et d'autre part les nouvelles générations de bobinoirs permettent de bobiner sans faire de nœuds et les bobines sont préparées de telle façon qu'elles posent beaucoup moins de problèmes au tissage, aux fabriquants de maille. Investissements importants en matériel et surtout en implantation ».

Concernant l'âge moyen des machines, « il y a des machines qui sont neuves et des machines qui ont 30 ans. On remet complètement à neuf en permanence, démontage d'un métier à filer tous les mois, déshabillage complet et remplacement de tous les roulements, tous les paliers et tout ce qui peut être usé. Modernisation éventuellement dans ses détails. Chaque métier à filer est neuf tous les 4 ans ».

« Il n'y a pratiquement plus qu'un seul constructeur de matériel lin en Irlande et qui est en quasi dépôt de bilan. Au niveau des bobinoirs (dérivés des techniques cotonnières), il y a un seul constructeur de bobinoirs, en Italie pour les bobinoirs lin mouillé, et un seul constructeur de bobinoirs pour le sec en Allemagne. Pas le choix des fournisseurs, un seul constructeur pour chaque type de matériel ce qui explique que c'est très cher. Les chinois s'y mettent un petit peu mais pas pour le bobinage ».

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

« La crainte du personnel est la délocalisation, bien que l'ensemble du personnel est très conscient du fait que si on ne le fait pas on meurt. C'est vraiment la seule stratégie : le seul moyen de maintenir cette usine en activité c'est d'en avoir d'autres à l'étranger. Nous espérons grandir à l'étranger sans toucher les effectifs en France ».

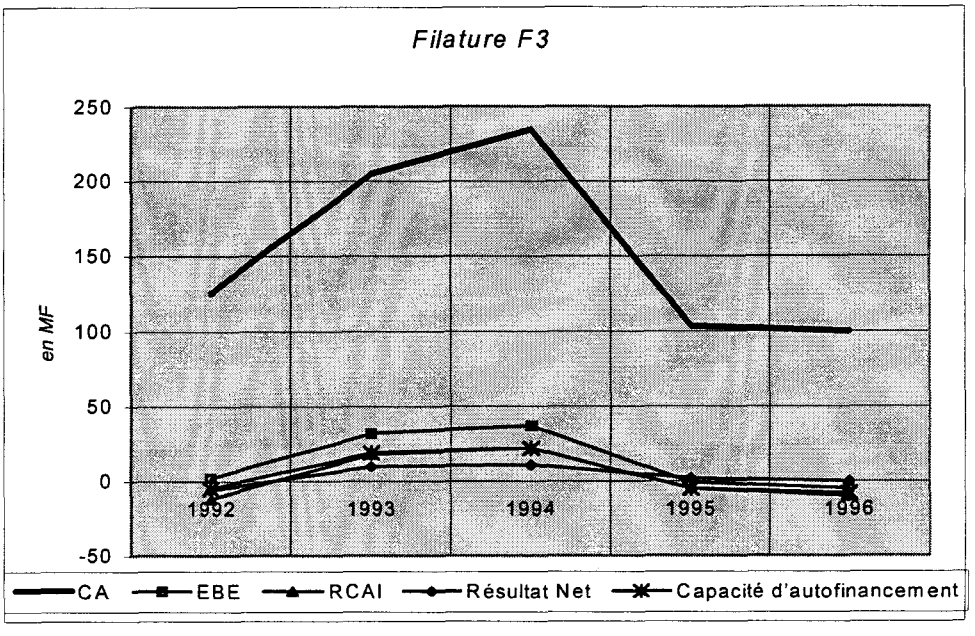
Les changements souhaités seraient d'« aller vers un programme politique qui vise à supprimer les charges sociales sur les salaires des industries manufacturières, fiscaliser la protection sociale ».

***Perception de l'entreprise***

Le Dirigeant perçoit F3 comme étant « traditionnelle » à son niveau et par rapport à l'extérieur.

***Sources d'information***

« On se déplace. Au niveau production, je connais l'ensemble de mes concurrents au niveau mondial quasiment, c'est à dire je connais à peu près tous les filateurs chinois, un certain nombre de filateurs russes... je suis allé visiter un certain nombre de filatures partout dans le monde. Au niveau du marché : revues économiques, le journal du textile, les salons, des réunions (confédération internationale du lin qui réunit à la fois les producteurs agricoles, teilleurs, filateurs et tisseurs) ».




Source : Kompass Finance (93, 95, 97) – 3617 Euridile (greffe du tribunal de commerce) – CD Risk 2.0

***Figure 35 : Eléments financiers de l'entreprise F3***

# *Les entreprises du segment tissage*

# *L'entreprise T1*

| *Fiche signalétique* | *T1* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 12 |
| Année de création : | 1928 |
| Forme juridique : | SA |
| Autonomie juridique : | filiale |
| Positionnement : | international |
| C.A : | C.A : 12 MF |
| Part du C.A. à l'export : | 10% |
| Filiale à l'étranger : | non |
| | |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | D.G |
| Statut du Dirigeant : | Salarié |
| Ancienneté dans le secteur : | 9 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | 9 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 9 ans |
| Affilié à : | un syndicat (CGFTL) |
| Formation : | technique |

L'entreprise T1 a été créée par M. A.B. en 1928. Elle a été SARL puis SA.

Les fondateurs ont été B. et W., T1 comptait 200 personnes et disposait d'une usine de fabrication à Nieppe, et de deux sièges à Lille et Mayenne. En 1958, T1 a été rachetée. Aujourd'hui, T1 est spécialisée en fabrication de toile pour sacs postaux.

L'organigramme de T1 se compose d'un Directeur Général, un responsable commercial, un acheteur, une acheteuse, un comptable et une secrétaire

Le succès de T1 a été « la diversification », les difficultés étant « les marchés qui s'effondrent ».

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

« Diversification dans les produits et les clients. Produits plus techniques et à plus forte valeur ajoutée. Eloignement des produits basiques ».

« Intégration au sein du groupe ». T1 a réalisé un rachat au motif d'un problème d'entente.

***Evolution du métier***

Pour T1, il n'y a pas eu d'évolution.

***Activité principale et produits/marchés***

T1 est spécialisé en « toiles de lin pur et quelques métis. Produits techniques assez classiques ». Il y a eu évolution mais pas révolution : évolution sur les outils. En 8 ans, renouvellement complet du tissage, baisse du poids des sacs postaux (de 1 kg à 750 g) et baisse des quantités.

Les marchés de T1 sont à « 80% national, international aussi ». Sa position, « pour les produits techniques, leader au niveau national ».
« La Poste représente plus de 50% du C.A. ».

- les fournisseurs sont les « filateurs de lin mouillé et sec, coton ».
- les clients sont des « administrations françaises et étrangères, revendeurs, négoce. Travail commercial sur appel d'offre sur Baude et Warin (en 96, environ 65 à 70 millions de chiffre d'affaires) ».
- les concurrents sont « dans les tissus techniques, Deren, T5, Dubar Warneton ».

***Technologies / politique d'investissement***

T1 utilise des « métiers à tisser ». Depuis 9 ans, renouvellement complet du tissage.
L'âge moyen des machines est de l'ordre de 10-15 ans.

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

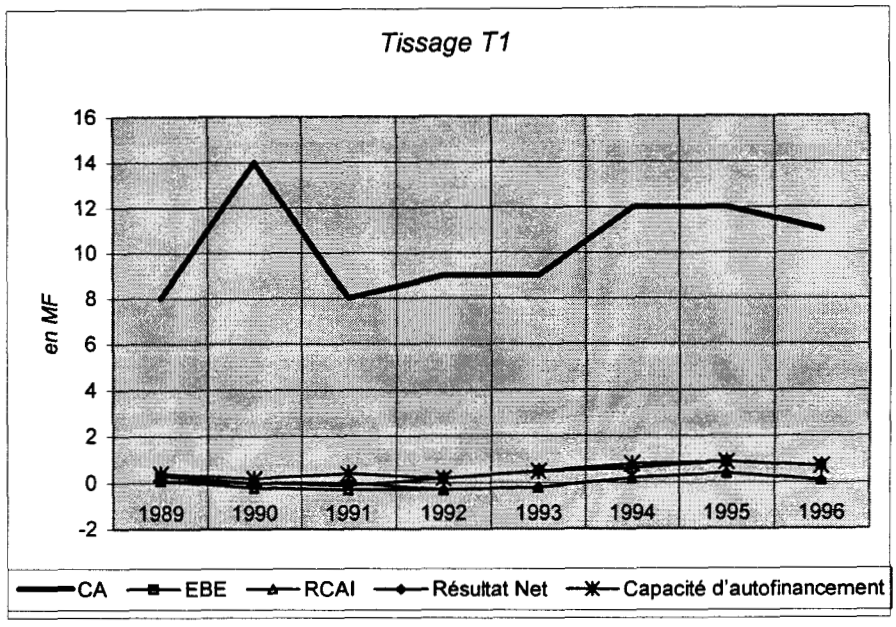
« Se diversifier en faisant de la qualité. Passer de l'Iso 9003 vers l'Iso 9002 ».

***Perception de l'entreprise***

Le Dirigeant estime que T1 est « sérieux » pour sa part et vis-à-vis de l'extérieur.

***Sources d'information***

Journal du textile. Presse financière, économique (Les Echos) et techniques.




Source : Kompass Finance (93, 95, 97) – 3617 Euridile (greffe du tribunal de commerce) – CD Risk 2.0

***Figure 36 : Eléments financiers de l'entreprise T1***

# *L'entreprise T2*

| *Fiche signalétique* | *T2* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 30 |
| Année de création : | 1932 |
| Forme juridique : | département d'une SA |
| Autonomie juridique : | département |
| Positionnement : | national |
| C.A : | 17 MF |
| Part du C.A. à l'export : | 15% |
| Filiale à l'étranger : | non |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | Directeur commercial |
| Statut du Dirigeant : | Salarié |
| Ancienneté dans le secteur : | 12 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | 12 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 12 ans |
| Affilié à : | un syndicat (CGFTL) |
| Formation : | générale |

La société T2 a été fondée en 1930 mais ne faisait que des mouchoirs. Elle a commencé à tisser du lin en 1985 par la reprise de l'entreprise Spriet-Bouchez, qui était tisseur de linge d'office et qui était de la région de Bailleul en Flandre.
Depuis juin 96, la société T2 a été rachetée par le groupe Vanderschooten, en devient un département (perte de son identité juridique) tout en conservant l'intégralité de son activité. Aujourd'hui, le lin fait partie intégrante de la société Vanderschooten.

Au niveau juridique, « la société T2 était au départ une SARL, transformée en Société Anonyme en 1988. A la suite de la reprise en juin 96, l'entreprise T2 perdra[1] (fin mars 1997) son identité juridique ».
« Le fondateur de la société a été M. R.C., dont l'activité consistait à approvisionner les tisseurs à domicile en fournissant les fils, créant les dessins et les faisant tisser sur des métiers à bras dans les caves du Cambraisis. M. R.C. a véritablement créé son entreprise en 1930 à Cambrais, après la révolution industrielle et l'arrivée des métiers automatiques. Il a été ensuite relayé par son fils M.

[1] L'entretien avec le responsable de l'entreprise T2 a été réalisé le 19/03/1997, cette dernière bénéficiant d'un mécanisme transitoire type location-gérance qui a duré du 1er janvier au 31 mars 1997 pour devenir un département de la société Vanderschooten.

R.C1, lequel a cédé l'entreprise en 1985 à une poignée d'investisseurs et à M. P.L. qui en assuma la direction (PDG) jusque juin 1996.
Aujourd'hui, ce dernier est « animateur commercial » et ses fonctions sont essentiellement liées aux produits et à la distribution, le groupe reprenant à son compte la production, l'intendance et la finance.
Par rapport à l'organigramme, « au niveau du département, (qui conserve son autonomie commerciale), l'animateur commercial et son épouse qui en est la styliste, un service administratif et commercial. Au niveau de Vanderschooten, deux générations sont à la tête de l'entreprise : le père qui vient de prendre sa retraite et qui est le Président du conseil de surveillance, et les deux fils qui en assurent la direction (le Président du conseil d'administration en est M. B.V., son frère est dirigeant avec lui), un responsable de la comptabilité et une structure qui est une organisation par département plutôt que par marché (drap, éponge, hôtellerie, maisons de retraite...), un service exportation également avec un responsable exportation et aussi un département publicité.

Au niveau des succès, « les points forts de l'entreprise ne sont pas forcément liés à l'activité linière. La qualité de sa créativité (en terme de dessin, coloris) développée surtout en coton et assez peu en lin. En lin, il s'agit surtout d'une ligne de torchons (« plus utilitaires ») et un peu de métis ».
Par rapport aux difficultés, « la reprise de la société T2 par la société Vanderschooten sanctionne un demi échec ». Par ailleurs, « être positionnés sur des produits qui sont plutôt avec une consommation qui se dégrade : le torchon de cuisine, le mouchoir, le linge de table. Bien qu'étant plus stable au niveau de sa consommation, l'éponge a posé des problèmes financiers à court terme. « plutôt des produits en baisse et une diversification qui n'a pas été complètement maîtrisée. Avoir été principalement sur des réseaux de distribution qui périclitaient aussi (grands magasins et les boutiques) au profit de la VPC et de la grande distribution ».

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

« Redéploiement commercial. Suite à la chute du chiffre d'affaires, les objectifs concernent la reconquête du marché et une restauration de la rentabilité qui est insuffisante. Diversification. Pénétration de la grande distribution qu'on n'avait pas et une reprise en VPC où on avait été chassés un peu par nos prix un peu trop élevés, donc on a joué sur les prix et on reprend un peu pied dans la vente par correspondance ».
Les choix stratégiques effectués depuis une vingtaine d'années ont concerné la « diversification : en torchons en 85 et ensuite en éponge en 92 ». « On a jugé que c'était plus facile pour nous de garder le positionnement produit, de garder nos circuits de distribution privilégiés, mais d'être amenés à lui proposer d'autres produits ».
« Elargissement un peu de la gamme. Politique de créneaux. En terme de concentration/intégration, « on avait réfléchis à certaines opportunités mais on n'avait pas les moyens financiers »

« On n'a pas développé une stratégie spécifique pour les produits du lin, on a essayé en stratégie commerciale de jouer l'authentique, c'est à dire avec des modèles qui rappelaient notamment les torchons de grand-mère et compagnie, avec un certain succès ». « on a plutôt essayé de se développer dans le coton (...) De toute façon, il n'y a pas de tisseurs qui ne font que du pur lin ».
La société Vanderschooten reprend des entreprises en les intégrant, mais aujourd'hui, « ils n'ont pas de titres de participation sur d'autres sociétés, parce que les activités qu'ils ont rachetées ils les intègrent ». C'est plutôt de l'absorption.

***Evolution du métier***

Le lin a évolué de façon un peu négative sauf le « coup de feu pour le prêt-à-porter ». Dans le linge de maison, « le lin pour le mieux a résisté et à mon avis il a plutôt périclité ».
Pas d'évolution du tissage au niveau de la façon de fabriquer, c'est resté très traditionnel, même concernant les mélanges qui demeurent en chaîne et en trame non en intime.

***Activité principale et produits/marchés***

Les produits développés par T2 sont le linge de table en coton, torchons en coton, torchons en lin et en métis. Dans l'activité T2, le lin doit représenter 15% et le coton 85% « c'est un petit peu marginal ».
En terme d'évolution, le linge de table a plutôt baissé mais après une progression de 10 ans (2 ans de baisse et retour au point de départ), les torchons fantaisie en coton ont nettement augmenté et par contre les lins ou les métis ont tendance à se tasser.
Les menaces qui pèsent sur les produits concernent la « concurrence d'importation de produits en métis et purs lins (en provenance d'Europe de l'Est, de Pologne ou de Russie) à des prix nettement plus intéressants, que la vente par correspondance propose à la place des lots fleur bleue ».

Les marchés de T2 sont le « marché du linge de maison, plutôt dans des réseaux de distribution grands magasins et boutiques, et par l'intermédiaire de la société Vanderschooten, la grande distribution et la VPC ».
En terme de niche, l'entreprise T2 occupe des positions de leader ou de co-leader ou de numéro 2 ou numéro 3.
La part du grand client dans le C.A représente « moins de 10%. Diversité assez importante de clients (le plus gros 10%, puis 3-4 à 8%, beaucoup de clients à 3%) ».

- les fournisseurs sont « F3, F1 principalement ».
  Par rapport à leur évolution, « ça reste un business très traditionnel, F1 n'a pas du changer beaucoup ses façons de faire, F3 évolué, il a implanté une usine en Pologne ».

- ***les clients sont des*** grands magasins et boutiques (> 50%), VPC 25%, grande distribution 10-15%. « Leur part de marché respective a évolué (...) la grande distribution a pris une part prépondérante et continue à prendre une part prépondérante ».

  « J'ai souffert d'être dans un réseau de distribution qui perdait ses parts de marché mais automatiquement »
- les concurrents sont au niveau du lin, fabriquants français : T4, Turpault (Cholet), Mulliez (du côté de Cholet), les tissages Claude (Gérardmer). Ils ont pris une autre orientation. T4 a évolué et n'a plus en propre d'outil de production en sous-traitant dans le groupe, Turpault (Cholet) « se pose un peu des questions aussi de diversification, de prise de marché ».

  « Ils s'arrangent différemment, ils restent quand même sur le marché, ils ne disparaissent pas. Les 7 principaux sont restés »

***Technologies / politique d'investissement***

T2 est équipé en métiers à tisser. « Le lin étant un article assez délicat à tisser, c'est plutôt des métiers à tisser à lance qu'on utilise pour le lin plutôt que le jet d'air ».

« Quand l'entreprise était indépendante, investissement surtout pour les métiers éponge (seul gros investissement effectué ces dernières années). Vanderschooten a investi dans un métier à lance très performant qui permet d'avoir des coûts de fabrication moindres (pour le métis). La société Vanderschooten est une société qui n'a que du matériel vraiment de pointe. Il n'y a pas de vieux métiers de tissage Vanderschooten, au bout de 7 ans je crois, il sont mis à la mitraille les métiers ».

L'âge moyen des machines est « au plus 4 ans ».

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

Vanderschooten est une entreprise très performante, très bien ancrée dans sa Flandre natale. Les valeurs sont celles des flamands : « beaucoup de travail, énormément de rigueur et de dynamisme, du sérieux, du concret et de l'investissement, ce ne sont pas des fantaisistes ».

« C'est certain que le fait d'être très rigoureux et tout ça implique quelques fois un manque de souplesse, notamment sur le plan commercial. Donc je dirais que moi personnellement je suis là plutôt pour mettre de l'huile dans les engrenages, d'apporter peut-être un esprit plus de commerçant ».

***Perception de l'entreprise par le Dirigeant***

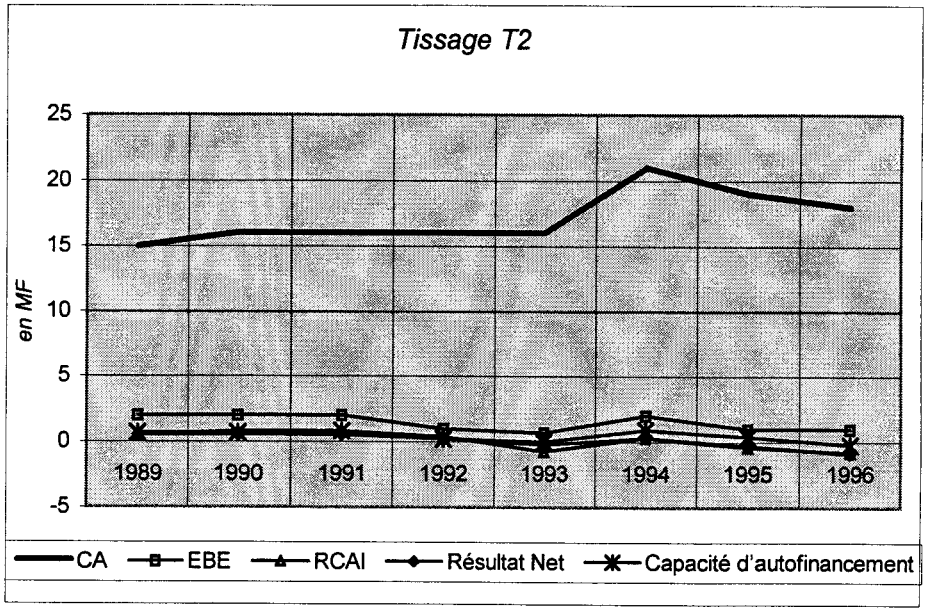
Concernant l'activité T2, vision optimiste pour les années à venir grâce à ses richesses (créativité, introduction commerciale...), dotée d'atouts (en terme de productivité, de sérénité financière...), avec des débouchés vers des circuits de distribution plus modernes.

« On a les ingrédients d'une réussite (...) d'une forte amélioration des performances de l'entreprise, une évolution favorable ».

Vu de l'extérieur, T2 aurait une bonne image de marque en ce qui concerne la clientèle. « Globalement, on est bien perçus je crois ».

***Sources d'information***

Au niveau du lin, la CGFTL (à 90%).




Source : Kompass Finance (93, 95, 97)

***Figure 37 : Eléments financiers de l'entreprise T2***

# *L'entreprise T3*

| *Fiche signalétique* | *T3* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 37 |
| Année de création : | 1835 |
| Forme juridique : | SA |
| Autonomie juridique : | entreprise individuelle |
| Positionnement : | national |
| C.A : | 25 MF |
| Part du C.A. à l'export : | 7% |
| Filiale à l'étranger : | non |
| | |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | P.D.G |
| Statut du Dirigeant : | Propriétaire salarié |
| Ancienneté dans le secteur : | 4 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | 4 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 2 ans |
| Affilié à : | un syndicat (Syndicat Patronal Textile) |
| Formation : | générale |

L'entreprise date de 1835, spécialisée en linge de table damassé (coton et lin, métis de lin). Au fil des années, T3 a été fondé par L. et D. (ce qui voulait dire en flamand le maître). « Et c'est une société qui est passée comme ça à travers le temps puis que j'ai reprise moi il y a 2 ans ».

Au niveau juridique, l'entreprise est passée en SA dans les années 60. Ses principaux acteurs, « c'était les L., ensuite c'était M. A.S., aujourd'hui c'est M. X.S. ».
L'organigramme comporte une Direction Générale, un Directeur Technique et un Directeur Commercial.

Les succès rencontrés par l'entreprise sont « dans le tissus mural ces dernières années, tissus grandes largeurs, linge de table aussi par moments et la peau d'Halluin (création de l'entreprise) ».
Parmi les difficultés, le marché et l'ouverture des frontières. « Accélération de la concurrence étrangère dans un premier temps, qui a provoqué tout d'abord au niveau de la France une surproduction au niveau du tissage, entraînant une chute des prix importante, donc il y a beaucoup de tissages qui ont fermé leur porte depuis longtemps. (...) La société a un petit peu souffert puisqu'elle a déposé son bilan en 82 et donc nous sommes en concordat depuis 85 et je suis en train de terminer le concordat, je fais partie des 2% d'entreprises qui vont au bout d'un concordat ».

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

« Concentration vers deux trois segments qui sont stratégiques pour moi sur lesquels j'ai des facteurs clés de succès qui me permettent d'avoir une position intimement agressive ».

« Pour l'instant, je n'ai pas cherché de croissance externe, pas d'intégration au niveau teinture ni en filature ».

Les stratégies développées par l'entreprise depuis une vingtaine d'années ont consisté à « ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier donc de travailler et d'être présent sur plusieurs fronts différents ». Utiliser le savoir-faire de l'entreprise au niveau technique sur plusieurs marchés différents, plutôt qu'une approche commerciale qui consisterait à ratisser tout un secteur. « Segmentation stratégique qui s'est fait de façon plus opportuniste que calculée ». Aujourd'hui, « nous sommes en train de faire une analyse des différents segments stratégiques de notre entreprise pour voir lesquels on allait se développer ». Recentrage sur les secteurs qui présentent des intérêts majeurs pour l'entreprise, « les secteurs dans lesquels on a des atouts qui présentent un intérêt pour l'entreprise en termes de volume et de marge ».

***Evolution du métier***

« Davantage de création, beaucoup plus de flexibilité dans la production. Une approche beaucoup plus client, plus de trade marketing (entreprise-client), adapter l'offre à la demande spécifique d'un seul client (avant travail sur des gammes en général et offre moins spécifique). Travail avec moins en moins de structure ».

***Activité principale et produits/marchés***

L'activité principale de T3 est le « tissage coton, lin, métis ». Les produits sont l'« ameublement, actuellement sur deux niches « jeune habitat » et qui touche un peu tous les produits (rideau, nappe, siège, canapé et éventuellement un peu la tenture murale) ».

« Restructuration au niveau de certains de nos clients qui eux mêmes se restructurent avec une approche beaucoup plus « one to one » et en tous les cas avec des collections qui se renouvellent sans cesse. Nécessité de flexibilité, création, souplesse. Ce sont des volumes différents avec des prix différents ».

Les produits sont menacés « de la même façon ».

T3 est présent sur le marché européen (France, Allemagne, Angleterre), où il estime être « petit » en terme de position.

Concernant la part du grand client dans le C.A, « j'ai 30% de mes clients qui font 80% de mon chiffre d'affaires. Mon plus gros client ne dépasse pas 10% de mon C.A ».

- les fournisseurs sont des « fournisseurs de fil, filature coton et lin, d'autres produits annexes et teinturiers ». Par rapport à l'évolution des filatures de lin et les filatures de coton, « les seuls qui vivent aujourd'hui ont une productivité, par exemple un matériel ultra-moderne avec des structures très légères et ils n'y a plus grand monde ».
- les clients sont « la grande distribution indirectement, et directement les gens qui travaillent pour l'entreprise ». « Nos clients vont descendre de plus en plus loin dans l'élaboration du produit, (...) d'abord ils étendent beaucoup leurs gammes et vont assez loin vers les produits vendus en kit, avec une grande démocratisation du beau avec des volumes importants, démocratisation du beau avec des produits sympa, ils arrivent à vendre ça à des prix compétitifs compte tenu des volumes ». Cette évolution « pousse l'entreprise à aller vers des gammes plus courtes mais à des produits plus évolués avec des marges plus réduites mais des volumes plus importants ».
- les concurrents sont « difficilement identifiables car plusieurs créneaux ».
  Leur évolution va « dans le même sens que l'entreprise ». « Ils changent de méthodes de travail et on va tous un peu dans le même sens, les facteurs clés de succès changent mais l'agressivité commerciale reste là, beaucoup par les prix ».

***Technologies / politique d'investissement***

T3 utilise des « métiers à tisser montés en 24 lames, pinces positives. Métiers Jacquard grande largeur et petite largeur. J'ai un parc à métiers qui correspond à une politique d'être présent sur plusieurs marchés différents, donc j'ai l'outil qui correspond à ça ».
L'investissement est effectué sur la création et sur l'outil. « évidemment il faut que j'investisse un peu sur des métiers, mais toujours vers une approche de plus grande flexibilité »
L'âge moyen des machines oscille entre 4 et 8 ans.

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

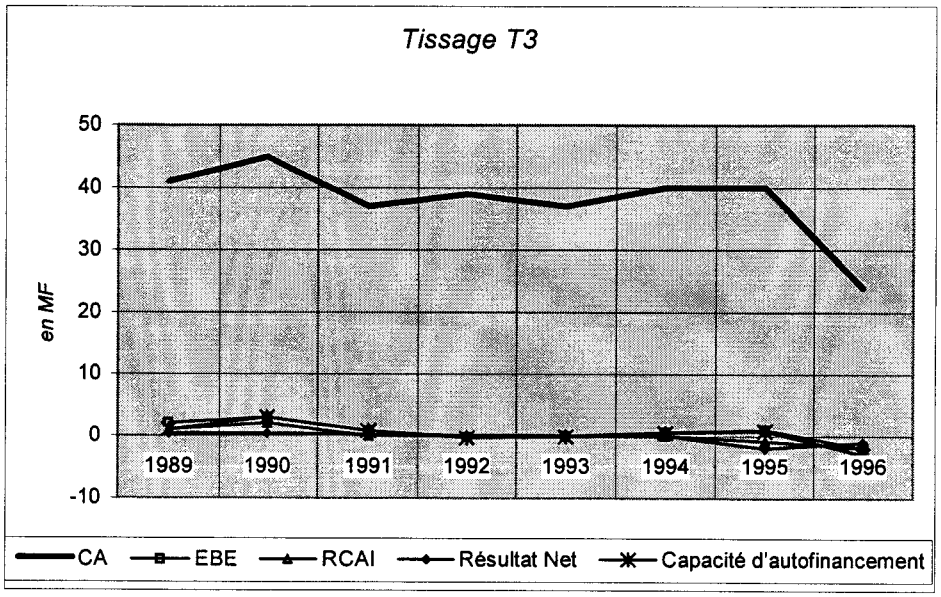
« Responsabilisation des cadres, fidélité et polyvalence. Honnêteté ». « Aller vers une responsabilisation plus forte, une implication plus importante. « mon souhait c'est de faire évoluer mon encadrement notamment les rendre plus autonomes ».

***Perception de l'entreprise par le Dirigeant***

Par rapport au Dirigeant, « beaucoup de potentiels en termes d'améliorations », vis-à-vis de l'extérieur « une entreprise vieillissante, qui fait des prix ». Par les concurrents, « une entreprise un peu opportuniste ». Par les clients, « une petite entreprise qui s'adapte vraiment à leurs besoins et qui les suit de très près, je pense que nos clients apprécient pas mal nos prestations et on offre quand même un excellent rapport qualité prix ».

***Sources d'information***

Le syndicat patronal textile, la presse spécialisée et générale.




Source : Kompass Finance (93, 95, 97) – 3617 Euridile (greffe du tribunal de commerce) – CD Risk 2.0

***Figure 38 : Eléments financiers de l'entreprise T3***

# *L'entreprise T4*

| *Fiche signalétique* | *T4* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 38 |
| Année de création : | 1920 |
| Forme juridique : | SARL |
| Autonomie juridique : | filiale |
| Positionnement : | international |
| C.A : | 40 MF |
| Part du C.A. à l'export : | 8% |
| Filiale à l'étranger : | non |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | gérant |
| Statut du Dirigeant : | Salarié |
| Ancienneté dans le secteur : | 15 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | 5 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 5 ans |
| Affilié à : | un syndicat (CGFTL) |
| Formation : | générale |

L'entreprise T4 a été fondée en 1920[1] à l'instigation de l'arrière grand-père W., dans la rue de la Gare à Armentières. Suite à la 1ère guerre mondiale, l'usine a été reconstruite à la Chapelle d'Armentières et les bureaux ont gardé leur emplacement d'origine, déplacés bien plus tard sur le même site.

Aujourd'hui, l'entreprise appartient au groupe Schaeffer-Dufour.

Au niveau juridique, T4 est une SARL depuis au moins 30 ans.

Ses principaux acteurs sont la famille W., puis dans les années 1950-60 la famille Dufour. Les grandes familles d'Armentières (pour le textile : Dufour, Coisne & Lambert ; pour la brasserie : Motte) avaient une pratique courante qui consistait à se réunir régulièrement et décider d'investir en fonction des idées de chacun des chefs de famille en s'associant à concurrence de 51% des parts pour le détenteur de l'idée et 10-15% pour les autres.

Aujourd'hui, l'entreprise T4 appartient au groupe Schaeffer-Dufour (Dufour ayant racheté Schaeffer). Le responsable de T4 étant le répondant, entouré de 20 personnes sur le site de La Chapelle d'Armentières et 20 autres personnes travaillant dans une confection, spécialisée dans les finitions « Jour de Venise » (structure juridique indépendante).

Concernant les succès, depuis l'arrivée du responsable de T4, l'entreprise qui « perdait de l'argent (...) en gagne ». Concernant l'année en cours, « cela devrait être bien ».
Les difficultés se traduisent par des erreurs de management et un manque de bon sens (investir en lin ou métis de couleur alors que le blanc représente 80% de la vente, par exemple).

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

La politique générale concerne « les mêmes produits à l'export ».
Par rapport aux stratégies développées par l'entreprise depuis une vingtaine d'années, « on suivait ce que le client voulait sans tellement avancer, donc aujourd'hui depuis 3-4 ans on cherche à développer de nouveaux produits, de nouvelles formes, (...) faire connaître le métis aux plus jeunes (cibler les moins de 40 ans) ».
Par ailleurs, en terme de choix stratégiques effectués, « on suivait tranquillement l'évolution, on laissait faire le marché ». T4 a racheté Bouchez « il y a 15 ans, c'était de récupérer une partie de Bouchez qui était rentable, notamment la partie métis ».

***Evolution du métier***

Sur les 20-30 dernières années, le métis a dégringolé. « Il doit y avoir 7 ou 8 confectionneurs qui faisaient que ça, il n'y en a plus qu'un qui fait ça aujourd'hui », « les filateurs de lin en France c'est terminé », « le textile c'est fini ». « Le textile-habillement était le premier employeur en France avant l'automobile, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui non plus et Dieu sait si l'automobile a dégagé, ça veut dire que c'est encore pire dans le textile.. ».

***Activité principale et produits/marchés***

L'activité principale de T4 est le linge de maison en coton, métis et pur lin.
Relativement à l'évolution des produits, « On s'est pas mal développés en France », « développer nos propres produits à l'exportation », « chercher pour nos propres produits de nouveaux marchés » en Amérique du Nord, Allemagne ou Chine. T4 estime être menacé, « on vit dans la menace perpétuelle », notamment par la concurrence (Turpault à Cholet ou Claude à Gerardmer) et les problèmes des écarts de coûts de main-d'œuvre entre pays.

Les marchés de T4 sont « toute la distribution excepté hyper : clientèle plutôt traditionnelle haut de gamme ou les grands magasins. Localisation : France, très peu d'export ». En terme de position, sur le marché français, T4 est leader en métis, « on doit représenter à mon avis 60-70% du marché dans nos produits ».
« Dans ces produits là, mes gros clients représentent comme partout 80-20 »

[1] Selon le dirigeant, une publicité datée de 1890 fait part d'une activité linière de T4.

- les fournisseurs sont les « filateurs européens dans les pays producteurs et disposant de filatures (Irlande, Belgique, France et Italie un petit peu) ». Difficultés due à la rareté et au prix élevé des machines car peu nombreux. « l'investissement de recherche pour des nouvelles machines est cher pour les fabriquants, parce qu'il y aura peu d'acheteurs ». « Pas de très grosses évolutions technologiques en filature ».
- les clients sont représentés par « toute la distribution sauf l'hyper ». Leurs activités sont « en réduction chez les très gros (VPC), (...) parce que c'est un produit cher ». Concurrence du coton. « Parce que la hausse a quand même fortement réduit, il faut voir les 20 dernières années, je ne sais pas, il doit y avoir 60 personnes de moins ».
- les concurrents sont « les franco-français », Turpault et Claude à Gerardmer principalement. Leurs activités ont évolué « un petit peu. Pas fondamentalement », son impact sur l'activité de l'entreprise est qu'« Elle nous donne des idées ».

***Technologies / politique d'investissement***

Les technologies/Procédés/Systèmes de production mis en place sont des « métiers à tisser classiques. Pas d'évolution ».

La politique d'investissement porte sur les produits, « il y a la présentation, la finition... c'est la dessus qu'on peut apporter quelque chose (...) c'est à nous d'apporter par des couleurs, éventuellement l'impression ou les finitions quelque chose de nouveau ».

Par rapport à l'âge moyen des machines, « nos métiers à tisser ont bien 15 ans ».

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

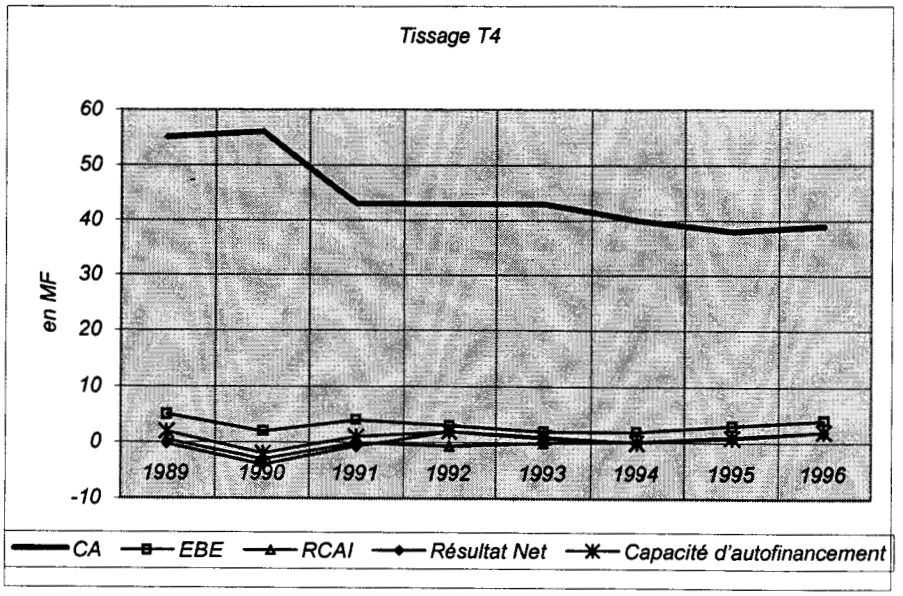
« Aujourd'hui, ils s'en foutent, ils sont très terre à terre, pourvu que ça dure et pourvu que j'ai mon emploi point », « Aujourd'hui, il y a un climat social qui est tendu d'une part et d'autre part caché, on se cache en se disant le prochain ça va être moi »

***Perception de l'entreprise par le Dirigeant***

Le Dirigeant pense que « ça se passe bien, je la vois bien, Je suis assez optimiste, on a une bonne réputation sur ces produits là sur ces marchés, On a un bon fond de commerce ». Par rapport à l'extérieur, « on est bien perçu, on est perçu comme des gens classiques et sérieux, comme des bons chti ».

***Sources d'information***

« Moi je suis un passionné d'économie mondiale », le syndicat, la CGFTL




Source : Kompass Finance (93, 95, 97) – 3617 Euridile (greffe du tribunal de commerce) – CD Risk 2.0

***Figure 39 : Eléments financiers de l'entreprise T4***

# *L'entreprise T5*

| *Fiche signalétique* | *T5* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 110 |
| Année de création : | 1991 |
| Forme juridique : | SARL |
| Autonomie juridique : | filiale |
| Positionnement : | international |
| C.A : | 100 MF |
| Part du C.A. à l'export : | 13% |
| Filiale à l'étranger : | oui |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | D.G |
| Statut du Dirigeant : | Salarié |
| Ancienneté dans le secteur : | 6 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | 6 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 2 ans |
| Affilié à : | non |
| Formation : | générale |

L'entreprise T5 est l'union de quatre tissages : Bouchez, Coisne & Lambert, Charvet et Watrelot. Les quatre cultures sont regroupées sur le même site à La Chapelle d'Armentières. La société sous sa forme actuelle a été créée en 1991.

S'agissant de l'évolution de l'entreprise, au niveau juridique, « le regroupement a été l'acte majeur. Actuellement, l'entreprise T5 est sous la forme d'une SARL. T5 a d'abord été dans un saut de ligne (Nyutteenne) qui faisait partie du holding H & D Dufour, qui lui même a racheté le groupe Schaeffer. La société est intégrée aujourd'hui au groupe Dufour – Schaeffer ».

Les principaux acteurs ont été « les fondateurs de la société T5, M. D., secondé par M. A.D. (venant de Coisne & Lambert) et M. B.B. (venant de Charvet).

L'organigramme de T5 est constitué par le dirigeant, un responsable administratif et financier, un responsable technique, des chefs de produit.

Les Succès rencontrés par l'entreprise résident dans ses produits, notamment en matière technique (plus de 40 ans de travail avec l'Aerospatiale, Peugeot... « sans avoir eu le moindre incident qualitatif »), mettant un accent sur le « sérieux du travail ». Par ailleurs, T5 est fier d'« Etre le dernier sur le marché » (alors qu'il « devait y avoir une bonne dizaine de tissages à Armentières »), en développant une « capacité d'adaptation dans un contexte de survie ».

Les Difficultés apparaissent « quand un projet n'aboutit pas sur le plan technique après 18 mois de développements, perte de clients » ; incapacité à obtenir le niveau de rentabilité souhaité dans les affaires « quand vous ratez une option stratégique à un moment clé » ; « le plus gros échec de cette société ces dernières années c'est probablement sa collaboration avec certains grands groupes chimiques français... ».

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

La politique générale concerne le « développement export et développement de niche ». Les stratégies développées par l'entreprise depuis une vingtaine d'années ont été le « regroupement de différentes cultures » et un « service en tant qu'industriels artisans faisant du sur mesure » et pratiquant une politique de créneaux.

T5 a réalisé des opérations au niveau de prises de participation, fusion, rachat, absorption, acquisition... comme le déclare le Dirigeant « compte tenu du fait de notre groupe, oui... et puis on a quelques filiales... je parle bien à l'échelle de mon entreprise ». Il s'agit de choix essentiellement dictés par des impératifs juridiques.

***Evolution du métier***

Au niveau du secteur textile, incapacité d'entente entre industriels et d'organisation de la filière pour éviter la concurrence entre industriels. Au niveau du lin, spéculation des producteurs « qui de façon cyclique jouent avec les prix des matières », ce qui pousse les clients industriels à se détourner du lin « on la remplace par du polypropylène ou par des matières synthétiques pour les sacs, pour la toile à matelas et donc on a provoqué une migration de chiffre d'affaires vers d'autres fibres »

***Activité principale et produits/marchés***

L'activité principale de l'entreprise est le « tissage toutes matières, à l'exception du fer et du verre ». Le lin représente à peu près 25 à 30% de ce qui est produit.

Les produits développés sont le textile technique, industriel, vestimentaire, vêtements de travail...« Notre vocation c'est d'être en permanence en recherche de niches et en recherche de développements, c'est à dire qu'ici les chefs de produit proposent tous les mois un nouveau produit, on est en constante recherche de nouveaux produits ».

Les produits ont évolué dans le sens d'une plus grande exigence de la part des clients et nécessité de développer la finition de l'article (produit fini avec de moins en moins d'intermédiaires), la qualité et aller de plus en plus loin vers l'aval du métier pour pouvoir intégrer le plus tôt possible les contraintes des clients (industriels). Par ailleurs, « la concurrence est tellement âpre qu'on est en permanence sous la menace ».

Les marchés sont l'« Europe et un petit peu aux Etats-Unis et au Japon », l'export ne représentant que 10 à 15% du chiffre d'affaires. La position est « difficile à situer car multi-produits. On est rarement leader mais on est toujours dans les 4-5 premiers ». Pour les tissages techniques, au niveau du vêtement de travail : dans les 4 premiers, les tissus industriels : suivant la spécialité, T5 est soit premier soit dans les 4 premiers.
Le plus gros client doit représenter 10% du chiffre d'affaires.

- les fournisseurs sont pour les matières synthétiques, (Azzo), (Buxt), Dupont, un peu Rhône Poulenc ; pour le lin : fournisseurs locaux de fil de lin F3, Bentex ou l'Irlande (fournisseurs traditionnels). En terme d'évolution des activités, « pour F3, délocalisation en Pologne ». « Leur évolution, c'est dans l'approche commerciale du marché ».
- les clients « ça va du tout petit confectionneur avec 2 ou 3 ouvriers jusqu'à l'industriel comme Peugeot en passant par l'Aerospatiale, en passant par les centrales d'achat comme les Promod ou autres (...) on s'adresse à différentes niches ». Leur évolution a concerné la concentration des centrales, technicité plus forte de l'automobile, « une organisation de la qualité plus drastique », pour le vêtement de travail « adaptation vers des produits plus techniques ». Cette évolution a pour impact de conduire à une certaine fragilité, complexité (risques) au niveau « de certains gros industriels que des petits » qui suppose une prudence extrême.
- les concurrents sont « extrêmement multiples ». « Ils s'intéressent à des produits auxquels ils ne s'intéressaient pas avant », ce qui conduit à ce que « la concurrence (soit) plus rude ».

***Technologies / politique d'investissement***

Il s'agit de métiers à lances. « On a un parc de machines extrêmement varié qui va du métier à navette jusqu'au métier grande largeur, multi-marque ».
En matière d'investissement, il s'agit d'« essayer maintenant de rentrer dans une phase de développement de nos investissements (...) de l'ordre de 3 maintenant 5% de notre chiffre d'affaires. Ca s'adapte en fonction de la conjoncture, nous avons de bons résultats c'est plutôt 5, nous avons de mauvais résultats c'est plutôt 1 ou 2 ».
Par rapport à l'âge moyen des machines, « en général on achète du matériel d'occasion ».

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

La philosophie développée par le Dirigeant de T5 se présente sous la forme de « combats perpétuels (...). Si on veut être là demain, il faut se battre... en arrivant le matin jusqu'au soir ».

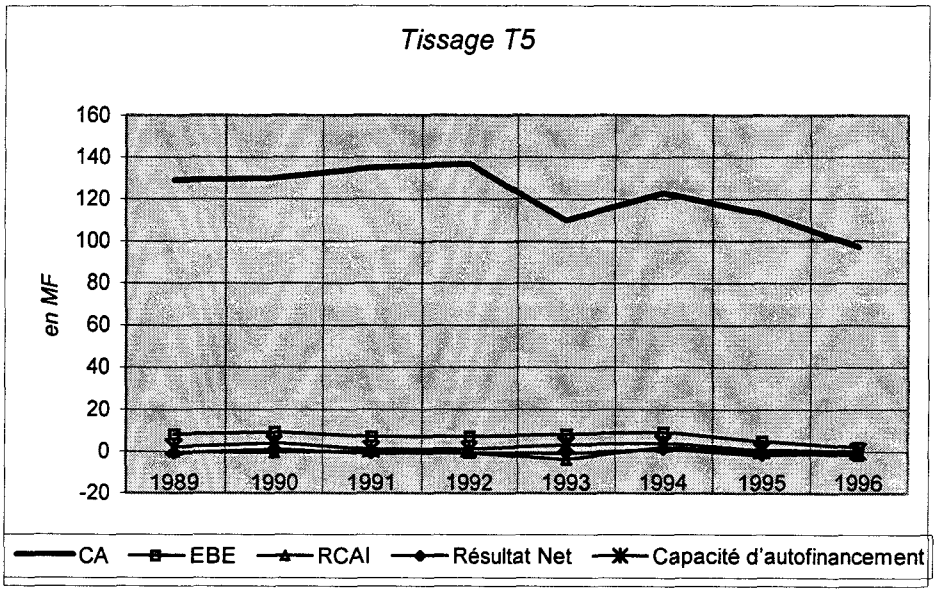
***Perception de l'entreprise***

En parlant de T5, le Dirigeant déclare « je la vois très bien ». Par rapport à l'extérieur, « ça dépend du créneau auquel on s'adresse (...) chez Peugeot, ils sont tout à fait satisfaits de nos

services (...) d'une façon globale on est des gens sérieux », « J'espère qu'on est reconnus pour notre savoir faire dans le métier du textile ».

***Sources d'information***

« Journaux professionnels, contacts dans la profession et beaucoup de clientèle » constituent l'essentiel des sources d'information de T5.




Source : Kompass Finance (93, 95, 97) – 3617 Euridile (greffe du tribunal de commerce) – CD Risk 2.0

***Figure 40 : Eléments financiers de l'entreprise T5***

*III.3.3.4- Les entreprises du segment négoce (échantillon)*

## *Les entreprises de négoce*

### *Echantillon*

# *L'entreprise N1*

| *Fiche signalétique* | *N1* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 11 |
| Année de création : | 1900 |
| Forme juridique : | SA |
| Autonomie juridique : | entreprise individuelle |
| Positionnement : | international |
| C.A : | C.A : 200 MF |
| Part du C.A. à l'export : | 95% |
| Filiale à l'étranger : | oui |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | D.G |
| Statut du Dirigeant : | Propriétaire salarié |
| Ancienneté dans le secteur : | 30 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | 30 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 5 ans |
| Affilié à : | un syndicat (Syndicat des négociants) |
| Formation : | générale |

L'entreprise N1 a été fondée en 1900 par M. A.L. qui était teilleur de lin. Tout d'abord sous forme de SARL, puis de SA, N1 est aujourd'hui une Holding. Au grand-père M. A.L. succède M. G.L. (père) puis M. B.L. (le fils – répondant).
L'organigramme de l'entreprise comprend un PDG, un DG, un Directeur financier, un service logistique et des vendeurs acheteurs.

La fierté de N1 est d'« être le plus important en Europe en termes de Chiffre d'affaires et de volume dans les créneaux lin, semence, fibre, fil, tissus et vêtement ».
Les difficultés de N1 sont dues à « l'appauvrissement de la filière en termes financiers, clients fragiles financièrement et des assurances qui n'aident pas (COFACE : Compagnie Française des Assurances du Commerce Extérieur) ».

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

L'axe privilégié consiste à « fidéliser les clients. Diversification. Verticalisation de la filière ». N1 n'a pas eu recours à des rachats ou des prises de participations, leur préférant « les créations dans la mesure où c'est plus économique ».
La stratégie développée a été l'« intégration de filière depuis 5-6 ans ».

***Evolution du métier***

« Disparition des petites entreprises et concentrations. Offre de plus de services et activité bancaire avec d'énormes prises de risques ».

***Activité principale et produits/marchés***

N1 procède à la « vente du lin sous toutes ses formes, depuis la semence jusqu'au produit fini ; service, conception et finance ». En terme d'évolution, « ce sont des produits basiques, des fibres qui ne sont pas menacés. Lutte au niveau des prix des services ».

N1 est présent sur les marchés du monde entier sauf l'Afrique et occupe une position de leader européen.

La part du grand client dans le C.A représente « sur une trentaine de clients, 30% et le reste 5 à 10% ».

- les fournisseurs sont les « teilleurs de lin français, russes, baltes, chinois, égyptiens ; filateurs européens (d'Est et d'Ouest), Russie, Chine, Brésil et Argentine ; tisseurs et habits de Chine, Russie, Balte et Brésil. Concentration, moins de gens plus solides financièrement, Escompte plus facile, Evolution plutôt positive ».
- les clients sont les « filateurs pour la fibre ; tisseurs pour le fil ; confectionneurs ; marques, centrales et distributeurs. ont grossit en taille, accroissement des parts de marché dans le monde. L'Asie achète aujourd'hui alors qu'elle ne le faisait pas avant. Cette évolution a permis de s'intégrer et de grossir ».
- les concurrents sont « en France, un gros (N2) et en Belgique un autre gros. Concurrence saine ».

***Technologies / politique d'investissement***

« Tout est fait à façon. Sous-traitance totale. Informatique ». L'investissement est effectué par rapport à « des réseaux, agents, voyages ».

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

« Les choses propres, droites, bien faites. renom de gens sérieux, solides et fiables ».

***Perception de l'entreprise***

Le dirigeant pense que l'entreprise est « améliorable » et estime qu'ils sont perçus par l'extérieur comme « importants ».

***Sources d'information***

N1 travaille avec des « informateurs ».

# *L'entreprise N2*

| *Fiche signalétique* | *N2* |
|---|---|
| *L'entreprise* | |
| Effectif : | 20 |
| Année de création : | 1960 |
| Forme juridique : | SA |
| Autonomie juridique : | entreprise individuelle |
| Positionnement : | international |
| C.A : | C.A : 60 MF |
| Part du C.A. à l'export : | 90% |
| Filiale à l'étranger : | non |
| | |
| *Le Dirigeant* | |
| Fonction : | Directeur Administratif |
| Statut du Dirigeant : | Salarié |
| Ancienneté dans le secteur : | 13 ans |
| Ancienneté dans l'entreprise : | 13 ans |
| Ancienneté dans la fonction de direction : | 5 ans |
| Affilié à : | un syndicat (Syndicat des Négociants) |
| Formation : | générale |

Entreprise familiale créée par M. G.D. dans les années 50, N2 a d'abord été entreprise personnelle, SARL puis SA à Conseil de Surveillance.

Aujourd'hui, les principaux acteurs sont M. G.D. (Président du Conseil de Surveillance et à la retraite) et son fils M. B.D. (Président du Directoire).

L'organigramme de l'entreprise se compose du PDG (M. B.D.), d'un Directeur Administratif (M. R.C., le répondant) et d'un Directeur Financier (Mme G.D.).

Les principaux succès rencontrés « résident dans la croissance de N2 et le fait d'avoir fait connaître le lin dans le monde entier à des gens qui ne connaissaient pas le lin en Amérique, Asie... En effet, M. G.D. a choisi de s'investir à faire connaître le lin au risque de perdre des positions au niveau local et européen ».

Les difficultés « sont liées au fait de garder la fidélité des clients et les pertes de marchés ».

***Politique générale / choix stratégiques depuis une vingtaine d'années***

La politique générale met en avant la « stabilisation des prix, des cours et des matières pour éviter les à-coups pour sécuriser les clients et les fournisseurs ». Par ailleurs, il s'agit de « se répartir

géographiquement pour répartir les variations, se positionner sur plusieurs débouchés autres que la mode ».

N2 s'est lancé dans la « création d'un magasin : la maison du lin dans le vieux Lille ». Ses choix stratégiques ont été l'« ouverture dans le monde entier. Diversification, politique des créneaux : lins affinés, mélanges, produits industriels... ».

***Evolution du métier***

« Il y a 30 ans, l'achat dans un teillage français et la vente aux filateurs français représentait 80% de l'activité et aujourd'hui, exportation et implantation d'agents avec une palette plus large ».

***Activité principale et produits/marchés***

N2 fait du « négoce fibre de lin », avec l'objectif d'« être sur tous les marchés : Pur lin et mélanges avec des applications diverses : lin affiné, rubans pour le textile, applications industrielles (déchets pour les papeteries, l'industrie automobile...), sauf les anas ». L'évolution du marché va dans le sens du « remplacement des fibres amiante etc. mais problème de sécurisation des quantités et des prix sur le long terme ».

Les marchés de N2 sont « tous les pays du monde ». Sa position « dépend des pays et des marchés. En papeterie position de leader, en traditionnel long brin non leader. Représente 10-15% du marché de la fibre ».
La part du grand client dans le C.A est de l'ordre de « 15%. Chiffre variable selon les années ».

- les fournisseurs sont les « teilleurs. Evolution vers l'intégration de produits et vente directe pour certains, pour d'autres spécialisation sur des créneaux, les fournisseurs devenant complémentaires techniquement. Resserrement des fournisseurs ».
- les clients sont les « filatures pur lin. Les ¾ se sont cassé la figure. Réduction du marché, les clients sont de plus en plus gros, grande concentration et plus grande intégration, politiques de groupes qui peuvent être porteuses, plus de moyens et plus dangereuses et fragilisantes, des pans entiers sont à la merci des groupes financiers. Ouverture d'autres marchés sur le mélange, coton, laine... ».
- les concurrents sont « les autres négociants et les teilleurs à réseau commercial. Obligés de s'ouvrir sur d'autres marchés ou se centrer sur certaines activités spécifiques. Concurrence sur les prix ».

***Technologies / politique d'investissement***

En terme de technologie, N2 bénéficie d'« outils de contrôle de gestion, outils de communication ». L'investissement est plutôt « commercial, implantations, voyages... ».
En matière d'innovation, il s'agit d'« aider les industriels à améliorer la qualité des produits, Démarche coopérative ».

***Culture d'entreprise et système de valeurs***

« Le lin est une passion, c'est une fibre vivante difficile à travailler, faire passer cette passion aux commerciaux qui souvent partent en teillage pour comprendre la production du lin ».

***Perception de l'entreprise***

Le Dirigeant perçoit N2 comme étant « un corps vivant qui évolue au fil des années autour de la culture d'entreprise. Fidélité et constance par rapport au renouvellement de l'équipe ».
Par rapport à l'extérieur, le Dirigeant pense que N2 est « un des moteurs de la promotion du lin dans le monde entier, des précurseurs ».

***Sources d'information***

N2 privilégie le « téléphone arabe, réseau relationnel ».

### III.3.4- Les caractéristiques des dirigeants et des firmes au sein de la filière industrielle lin dans le Nord de la France

Dans cette sous-section, nous mettons en avant les caractéristiques des dirigeants et des entreprises, permettant de saisir les spécificités qui marquent la filière dans son ensemble et les segments qui la composent.

S'agissant des dirigeants, les profils sont divers, en termes de statut, formation, affiliation (ou non) à un organisme professionnel représentatif ou expérience capitalisée dans le secteur, l'entreprise et la fonction de direction.

Par rapport aux entreprises, quelque soit le critère retenu relativement à la taille (chiffre d'affaires ou effectif), cohabitent au sein de chaque segment des Toutes Petites Entreprises (TPE) et des Petites et Moyennes Entreprises (PME). En outre, la filière industrielle lin regroupe des entreprises dont l'histoire est rattachée à différentes époques et présentant différentes formes juridiques.

#### *III.3.4.1- Les variables individuelles*

L'expérience individuelle a été analysée à partir de différents critères s'articulant autour de : la formation du dirigeant, son statut dans l'entreprise et son ancienneté dans le secteur, l'entreprise et la fonction de direction.

**a- <u>La formation du dirigeant</u>**

Trois catégories ont été distinguées : générale, professionnelle et technique. Ainsi, **76%** des répondants disposent d'une **formation générale**, 12% technique, 6% générale et technique, 6% professionnelle.

**b- <u>Le statut du dirigeant</u>**

Le statut du dirigeant a été appréhendé à partir de quatre catégories : propriétaire, propriétaire/salarié, salarié et actionnaire. Les différents statuts fournissent une idée sur leur implication et le type de mandat.

La filière industrielle lin dans le Nord de la France est représentée par **47%** de dirigeants **salariés**, 29% propriétaires/Salariés, 18% sont propriétaires et 6% actionnaires.

### c- L'ancienneté du dirigeant

Nous avons procédé à un découpage en quatre tranches permettant de mesurer l'ancienneté du dirigeant dans le secteur, l'entreprise et la fonction de direction : moins de 15 ans, 15 à 24 ans, 25 à 34 ans, supérieur à 35 ans. Le critère « ancienneté du dirigeant » nous permet de disposer d'un indicateur révélant son expérience, mais aussi nous renseigne sur les renouvellements de génération et les successions qui se sont produites au niveau de la fonction de direction.

**- dans le secteur**

En moyenne, l'ancienneté dans le secteur industriel linier est de l'ordre de 24,5 ans (allant de 4 ans minimum à 45 ans maximum).

La plus grande proportion des dirigeants (**47%**) est dans le secteur depuis **moins de 15 ans** (dont 2 moins de 5 ans, 2 de 6 à 10 ans, 4 de 11 à 14 ans) et 35% se situent dans la tranche 15 à 24 ans (6). Soit 82% en dessous de la moyenne. En outre, 6% représente la tranche 25 à 34 ans et 12% plus de 35 ans.

**- dans l'entreprise**

L'ancienneté du dirigeant dans l'entreprise est, en moyenne, de l'ordre de 23,5 ans (allant de 2 à 45 ans).

**59%** des dirigeants ont **moins de 15 ans** d'ancienneté dans leur entreprise (dont 5 moins de 5 ans, 2 de 6 à 10 ans et 3 de 11 à 14 ans) et 23% de 15 à 24 ans. Soit là encore 82% des dirigeants se situent dans la tranche inférieure à 24 ans. Par ailleurs, 6% des dirigeants ont 25 à 34 ans et 12% plus de 35 ans.

En rapprochant les résultats liés à l'ancienneté dans le secteur et l'entreprise, il nous semble qu'il y a eu un **renouvellement de génération.**

**- dans la fonction de direction**

**82%** des dirigeants ont **moins de 15 ans** dans la fonction de direction (dont 7 moins de 5 ans, 6 de 6 à 10 ans, 1 de 11 à 14 ans).

S'agissant d'entreprises en majorité familiales, le **changement de direction qui s'est opéré a profité aux enfants des anciens dirigeants dans le cadre de successions.** 6% se situent dans la tranche 15 à 24 ans, 6% de 25 à 34 ans et 6% plus de 35 ans.

*III.3.4.2- Les variables organisationnelles*

Les caractéristiques organisationnelles sont analysées à travers des variables liées à : l'âge des entreprises et leur degré d'autonomie juridique.

**a- L'âge des entreprises (année de création)**

La population analysée révèle une diversité des âges. En effet, 12% des entreprises sont centenaires, 47% datent de la première moitié du XX$^{ème}$ siècle et 41% de la deuxième moitié .

- Les dates de création des entreprises de teillage vont de 1928 à 1961. Elles profitent toutes d'une expérience minimale de 36 ans et ont gardé leur dénomination d'origine.

➔TP6 (1928) et TP1 (1930) ont été créées entre les deux guerres,

➔TP4 (1940) et TP2 (1945) en début et juste à la fin de la deuxième guerre mondiale,

➔TC (1951), TP3 (1957) et TP5 (1961) ont été fondées durant les trente glorieuses.

- Les filatures ont été créées de 1862 à 1992.

➔F1 (1862) entreprise la plus ancienne, a gardé la même raison sociale.

➔F2 (1992) est issue de la reprise de l'activité de filature Agache, qui remonte à 1828.

➔F3 (1985) est le fruit de l'intégration de l'activité de filature Salmon, datant de 1854.

En tenant compte de ces éléments, l'expérience capitalisée dans le segment filature du lin représente plus d'un siècle (135 ans).

- Les tissages remontent pour la plus ancienne à 1835 et pour la plus récente à 1991. 60% des entreprises ont été créées dans les années 20-30.

➔T1 (1928) fait partie du groupe Baude – Warein.

➔T2 (1932) est aujourd'hui département d'une SA, intégré dans le groupe Vanderschooten. En 1985, T2 avait racheté Spriet-Bouchez & Fils (1846).

➔T3 (1835), le plus ancien tisseur dans la population consultée, est l'unique entreprise demeurant indépendante et ne faisant pas partie d'un groupe.

➔T4 (1920) fait partie du groupe Schaeffer – Dufour.

➔T5 (1991) trouve ses origines les plus lointaines en 1834 (Bouchez & Fils) ou du moins en 1880 (Coisne & Lambert).

T4 et T5 font partie du groupe Schaeffer – Dufour qui profite d'une notoriété remontant à 1820 (Dufour – Deren) ou 1863 (Dufour – Lescornez Fils)

L'expérience du segment tissage est d'au moins 69 ans.

- Les deux entreprises de négoce consultées datent de 1900 (N1) et 1960 (N2).

**b- <u>Le degré d'autonomie juridique</u>**

Cette dimension a été saisie en prenant en compte trois formes juridiques : entreprise individuelle, société-mère et filiale.

Mis à part deux statuts particuliers rencontrés : une société coopérative agricole, et le département d'une SA[1], **53%** des entreprises sont **individuelles**, 17,5% des sociétés-mères et 17,5% des filiales.

La proportion importante du statut individuel est à mettre en relation avec les configurations héritées de la tradition industrielle et linière en Flandres[2]. Ce statut concerne surtout l'amont de la filière industrielle.

Le tableau ci-après reprend l'essentiel de ces observations.

[1] L'entreprise T2 a été intégrée dans un groupe textile. Au moment de l'entretien, son statut juridique était transitoire

[2] cf. sous-section III.3.1.2

| | *L'entreprise* | | | *Le dirigeant* | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Année création* | *C.A. (en MF)* | *Eff.* | *Fonction* | *Ancienneté* | | | *Statut* | *Formation* | *Affiliation à un organisme prof.* |
| | | *1996* | *1996* | | *Secteur* | *Entrep.* | *Direction* | | | |
| ***Teillage*** | | | | | | | | | | |
| **TP1** | 1930 | 13 | 37 | DG | >40 | >40 | 30 | Prop./Salarié | Prof. | USRTL |
| **TP2** | 1945 | 5* | 9 | Directeur | 17 | 17 | 5 | Propriétaire | Générale | USRTL |
| **TP3** | 1957 | 30 | 37 | PDG | 12 | 12 | 6 | Prop./Salarié | Générale | USRTL |
| **TC** | 1951 | 10* | 26 | Directeur | 13 | 2 | 10 | Salarié | Générale | FESTAL |
| **TP4** | 1940 | 8* | 14 | Gérant | 45 | 45 | 35 | Propriétaire | Générale | USRTL |
| **TP5** | 1961 | 7,5 | 9 | Gérant | 15 | 15 | 4 | Prop./Salarié | Technique | USRTL |
| **TP6** | 1928 | 75 | 135 | PDG | 21 | 21 | 9 | Salarié | Générale | |
| ***Filature*** | | | | | | | | | | |
| **F1** | 1862 | 25 | 78 | PDG | 15 | 15 | 6 | Propriétaire | Générale | CGFTL |
| **F2** | 1992 | 70 | 250 | PDG | 5 | 5 | 15 | Actionnaire | Gén./Techn. | |
| **F3** | 1985 | 100 | 262 | PDG | 15 | 4 | 10 | Salarié | Générale | |
| ***Tissage*** | | | | | | | | | | |
| **T1** | 1928 | 11 | 12 | DG | 9 | 9 | 9 | Salarié | Technique | CGFTL |
| **T2** | 1932 | 18 | 30 | Dir. Comm. | 12 | 12 | 12 | Salarié | Générale | CGFTL |
| **T3** | 1835 | 24 | 37 | PDG | 4 | 4 | 2 | Prop./Salarié | Générale | Synd. Patr. Textile |
| **T4** | 1920 | 39 | 38 | Gérant | 15 | 5 | 5 | Salarié | Générale | CGFTL |
| **T5** | 1991 | 97 | 110 | DG | 6 | 6 | 2 | Salarié | Générale | |
| ***Négoce*** | | | | | | | | | | |
| **N1** | 1900 | 200* | 11 | DG | 30 | 30 | 5 | Prop./Salarié | Générale | Synd. des négociants |
| **N2** | 1960 | 59 | 20 | Dir. Adm. | 13 | 13 | 5 | Salarié | Générale | Synd. des négociants |

*statistiques non disponibles à partir d'autres sources que celles fournies par les dirigeants rencontrés.

***Tableau 15 : Cractéristiques des dirigeants et des firmes de la filière industrielle lin***

## *Synthèse du Chapitre III*

Dans ce chapitre, nous avons tenté de décrire la filière industrielle lin dans le Nord de la France en partant de l'idée que l'industrie linière s'inscrit dans le cadre de l'industrie textile, permettant d'aborder les notions de filière et « sous-filière » ou « filière partielle ». La sous-filière lin est analysée relativement aux grandes zones de production puis son évolution est envisagée au niveau français.

La filière industrielle lin dans le Nord de la France est ancrée dans un contexte historique qui détermine son évolution, marquée par ailleurs par un phénomène de disparition d'entreprises dont l'ampleur est exprimée à travers un arbre d'évolution. Enfin, sur la base des discours des dirigeants recueillis, les entreprises sont présentées sous forme de monographies.

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de la recherche issues de notre investigation empirique, en mettant en évidence, d'une part, les configurations ou la typologie des comportements stratégiques des dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France[1] (proposition P1), d'autre part, le contenu et la diversité de leurs représentations de l'environnement en tentant de comprendre l'origine de cette dernière (proposition P2). Nous spécifions les relations entre comportements stratégiques et représentations de l'environnement (proposition P3). Par ailleurs, nous abordons enfin les implications de la recherche sur les plans théorique, méthodologique et pratique.

## *IV.1- Les résultats de la recherche*

### IV.1.1- La diversité des comportements stratégiques des dirigeants

Les comportements stratégiques des dirigeants sont appréhendés par rapport aux propositions P1 et P1bis que nous rappelons.

> **P1 : Il y a diversité des comportements stratégiques des dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France**
>
> **P1bis : Cette diversité est saisie par l'intermédiaire de la typologie de *Miles & Snow***

Nous avons exploité les éléments relatifs à la politique générale, les choix et options stratégiques effectués depuis une vingtaine d'années, à partir des déclarations des dirigeants interrogés, qui se sont exprimés sur le premier thème du guide d'entretien articulé autour de l'évolution de l'entreprise : histoire, activités et choix stratégiques fondamentaux à travers les événements marquants de l'environnement depuis une vingtaine d'années.

[1] L'emploi du terme « dirigeants » désigne les dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France avec lesquels nous avons réalisé les interviews et non certains responsables de la filière industrielle (représentations et instances professionnelles) que nous avons rencontrés lors d'entretiens exploratoires.

Les variables stratégiques issues des déterminants de l'évolution des firmes et de la filière mis en évidence par l'analyse de contenu thématique, et donnant lieu au tableau des occurrences, aboutissent à la distinction des sratégies suivantes : diversification, spécialisation, orientation internationale, effet taille, politique commerciale, survie et arrêt.

Nous présentons ci-après le tableau des occurrences qui a servi à l'analyse[1].

| Variables | TP1 | TP2 | TP3 | TC | TP4 | TP5 | TP6 | F1 | F2 | F3 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | N1 | N2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Diversification* | 23 | 4 | 9 | 11 | 1 | 17 | 26 | 0 | 15 | 5 | 6 | 18 | 13 | 9 | 12 | 4 | 8 |
| *Spécialisation* | 26 | 7 | 6 | 7 | 7 | 17 | 26 | 5 | 7 | 10 | 0 | 11 | 28 | 22 | 16 | 1 | 6 |
| *International* | 5 | 3 | 7 | 3 | 0 | 5 | 4 | 0 | 6 | 10 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 |
| *Taille* | 0 | 5 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 8 | 3 |
| *Politique commerciale* | 41 | 45 | 7 | 38 | 5 | 38 | 61 | 12 | 15 | 36 | 5 | 35 | 39 | 20 | 16 | 5 | 9 |
| *Survie* | 3 | 0 | 4 | 1 | 6 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 0 | 1 |
| *Arrêt* | 4 | 7 | 3 | 7 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 4 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |

***Tableau 16 : Comportements stratégiques des dirigeants - Tableau des occurrences***

Afin de représenter les différents profils, nous avons procédé à une classification hiérarchique, selon la méthode de *Ward* en tenant compte de la distance du Khi² (cf. justification en Chapitre II).

La typologie mise en évidence, permet de distinguer trois groupes de comportements (présentés sur le dendogramme ci-après) :

**Groupe1 : TP1, TP5, TP6 – T2, T3, T4**

**Groupe2 : TP2, TP3, TC, TP4 – F1, F3**

**Groupe3 : F2 – T1, T5 – N1, N2**

[1] Les occurrences présentées sont absolues (correspondant au nombre d'apparition dans le texte). Le tableau qui a servi à l'analyse regroupe les occurrences relatives calculées de la manière suivante : indice de production = occurrences absolues / nombre de répondants.

**********Comportements stratégiques des dirigeants **********

* * * * * * H I E R A R C H I C A L  C L U S T E R  A N A L Y S I S * * * * * *

Dendrogram using Ward Method

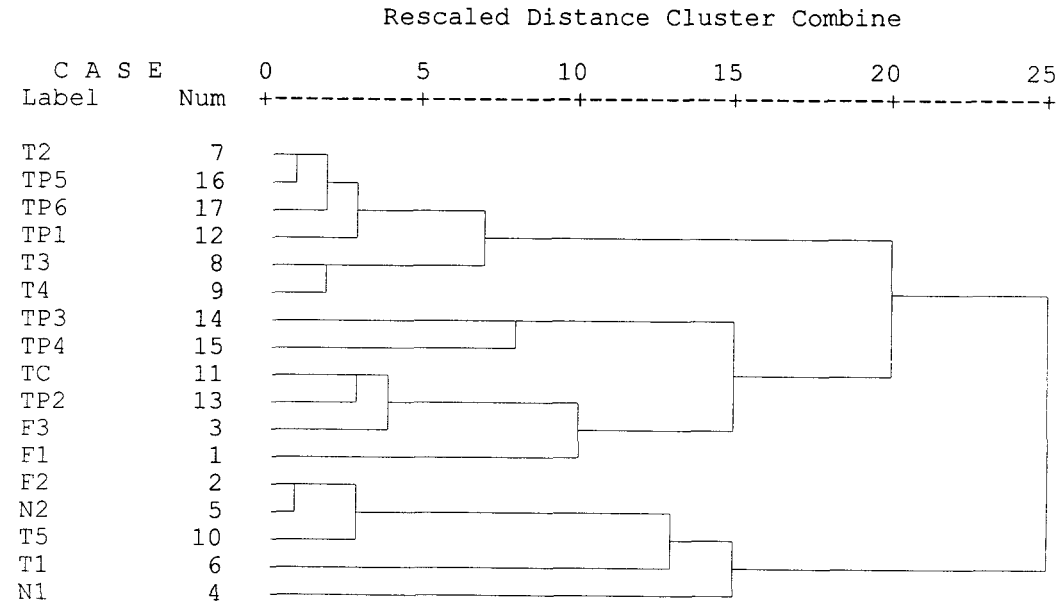



***Figure 41 : Typologie des comportements stratégiques des dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France***

Pour caractériser les différents comportements des dirigeants dans le cadre de la filière industrielle lin dans le Nord de la France, nous tirons parti de l'opérationalisation de la typologie de *Miles & Snow* à partir de notre revue de littérature en Chapitre I, ainsi que des informations relatives à l'activité principale et les produits exploités par les entreprises, qui entrent dans la définition du métier.

Rappelons les caractéristiques des différents comportements dans la typologie de *Miles & Snow*, en mettant en évidence les dimensions liées à l'activité :

- ***les défenseurs (defenders) :*** orientés interne, domaine d'activité restreint ; recherchent l'efficience dans les activités traditionnelles ; insistent sur la pénétration de marchés existants.
- ***les explorateurs (prospectors) :*** orientés externe ; recherche permanente d'opportunités commerciales ; actions innovantes ; priorité sur des facteurs externes, de marché comme la publicité et promotion des ventes pour construire un avantage compétitif suffisant.
- ***les analystes ou bifides (analyzers) :*** stratégies hybrides empruntant aux deux précédentes ; intervention dans 2 types d'activités distinctes : les unes relativement stables (en tirant parti de l'expérience accumulée), les autres évolutives (surveillance étroite des concurrents - créativité).
- ***les réactifs (reactors) :*** sensibles aux transformations et menaces de l'environnement mais incapables de proposer des réponses adéquates ; aucune adaptation à moins de contraintes extérieures.

*IV.1.1.1- La définition du métier*

**a- Par rapport à l'activité principale**

Dans le **segment teillage**, l'ensemble des dirigeants situent leur entreprise dans le créneau « teillage de lin » (ou transformation de la paille de lin en fibre). Toutefois, certains d'entre eux y incluent des activités plus en amont ou plus en aval.

En effet, en plus du teillage de lin : TP1 se place sur le marché du cardage et peignage pour le mélange ; TC se définit, pour sa part, comme faisant de l'« apport, transformation et vente » ;

TP5 procède à la « commercialisation et récolte du lin » et enfin TP6 parle de « récolte, commerce avec la culture, transport des matières et transformation de fibre pour des utilisations non traditionnelles ». Pour TP2, TP3 et TP4, il s'agit exclusivement de teillage de lin *stricto sensu*.
A ce niveau, cinq catégories plus fines semblent se profiler derrière la définition de l'activité principale par les dirigeants, révélant différents positionnements par rapport à l'ensemble de la filière linière.

Au sein du **segment filature**, les entreprises se distinguent selon le procédé technique utilisé : filature au sec ou au mouillé, qui permettent de produire différents types de fils (en l'occurrence gros numéros et fins). Ainsi, F1 est plutôt spécialisé dans « le sec », F2 et F3 se positionnant sur les deux créneaux : sec et mouillé. En outre, en plus du lin, F2 est le seul filateur exploitant le chanvre.

Concernant le **segment tissage**, les entreprises ne sont pas « captives » par rapport à la fibre linière, en ce sens que la particularité du métier de tisseur par rapport à ceux de teilleur ou de filateur réside dans la possibilité de travailler toutes les fibres naturelles, artificielles ou synthétiques. En effet, si les teilleurs et filateurs sont dépendants du process de transformation du lin en fil de lin, les tisseurs travaillent la fibre à partir des bobines de fil de lin (ou mélanges) qui peuvent être tissées avec toutes les matières possibles.
Relativement aux matières tissées, les cinq entreprises se répartissent sur trois créneaux : « pur lin et métis », « coton, lin et métis » et « toutes matières ». En effet, T1 est spécialisé dans le tissage pur lin et métis ; T2/T3/T4 en coton, lin et métis et enfin T5 tisse toutes les matière « à l'exception du fer et du verre ».

L'échantillon pris en compte dans le segment **négoce**, met en évidence deux positionnements différents par rapport à : « tous les produits dérivés du lin » concernant N1 et « la fibre linière exclusivement » pour N2.

Le tableau ci-après récapitule l'ensemble des activités principales énoncées par les dirigeants de la filière industrielle lin.

| *Activité principale* | | |
|---|---|---|
| *Entreprise* | *Activité générique* | *Activité complémentaire* |
| ***Teillage*** | | |
| TP1 | Teillage du lin | + Cardage, peignage pour le mélange |
| TP2 | Teillage du lin | |
| TP3 | Teillage du lin | |
| TP4 | Teillage du lin | |
| TP5 | Teillage du lin | |
| TP6 | Teillage du lin | + Récolte du lin, commercialisation |
| | Teillage du lin | + récolte, commerce avec la culture, transport des matières et transformation de fibre pour des utilisations non traditionnelles |
| ***Filature*** | | |
| F1 | Filature de lin | Au sec |
| F2 | Filature de lin | Au sec et au mouillé + chanvre |
| F3 | Filature de lin | Au sec et au mouillé |
| ***Tissage*** | | |
| T1 | Tissage | Pur lin et métis |
| T2 | Tissage | Coton, lin et métis |
| T3 | Tissage | Coton, lin et métis |
| T4 | Tissage | Coton, lin et métis |
| T5 | Tissage | « toutes matières » |
| ***Négoce*** | | |
| N1 | Négoce | Lin + service, conception et finance |
| N2 | Négoce | Fibre de lin |

***Tableau 17 : Activité principale***

**b- <u>Par rapport aux produits exploités</u>**

La définition de l'activité des entreprises passe par le repérage du type de produits exploités et leurs débouchés selon la matière.

Au niveau du **teillage**, il s'agit en général des produits et sous-produits dérivés du lin – à savoir le lin teillé ou filasse, l'étoupe, les graines, les anas, les paillettes et la poussière- qu'exploitent exclusivement TP2, TP3, TP4 et TP5, auxquels s'ajoutent pour TP1 « les produits pour le mélange avec laine, viscose, acrylique, soie... sauf coton » et pour TP6, concernant le textile, « le lin affiné (fibre courte) » et le non-textile « le lin cardé à usage non-tissé ». Il s'agit là d'un avantage concurrentiel détenu par les deux plus importantes entreprises de teillage dans la région, TP6 rayonnant aux niveaux européen et international.

La **filature**, pour sa part, met sur le marché des fils de pur lin ou mélanges, fins ou gros. F2 affiche une double activité principale à travers l'exploitation du lin et du chanvre.

Le segment **tissage** met en avant les quatre principaux débouchés du lin, c'est-à-dire l'habillement, le linge de maison, l'ameublement et les textiles techniques.

Globalement, T1 et T5 se positionnent sur le créneau « textiles techniques », T2 et T4 sur celui du « linge de maison » et T3 sur celui de « l'ameublement ».
Plus spécifiquement, T1 tisse des « toiles et produits techniques 'assez classiques' » en pur lin et métis, tandis que T5 « des textiles techniques, industriels, vestimentaires, vêtements de travail... » utilisant toutes les matières. T2 fabrique et commercialise des « torchons en lin et métis » alors que T4 du « linge de maison », nappes, draps... T3 estime que son marché est situé « sur deux niches jeune habitat et qui touchent un peu tous les produits (rideau, nappe, siège, canapé et éventuellement un peu la tenture murale) ».

Enfin, par rapport au produit, le **négoce** peut commercialiser le lin « sous toutes ses formes, depuis la semence jusqu'au produit-fini » (N1) ou alors, plus spécifiquement, la fibre de lin sous différentes formes « pur lin et mélanges avec des applications diverses : lin affiné, rubans pour le textile, utilisations industrielles (déchets pour les papeteries, l'industrie automobile...), sauf les anas » (N2).

| ***Portefeuille produits*** | |
|---|---|
| ***Entreprise*** | ***Produits exploités*** |
| ***Teillage*** | |
| *TP1* | Produits pour le mélange avec laine, viscose, acrylique, soie... sauf coton |
| *TP2* | Tous les produits dérivés du lin : lin teillé, étoupe, graines, anas, paillettes, poussière |
| *TP3* | Travaux agricoles<br>Production de semences |
| *TC* | Lin teillé, étoupe, graines et sous-produits |
| *TP4* | Filasse, étoupe, anas, graines |
| *TP5* | Produit principal du lin (filasse, étoupe, anas, graines...), tous les sous-produits |
| *TP6* | Textile : filasse, étoupe, lin affiné (fibre courte),<br>Non-textile : lin cardé à usage non-tissé, graines, anas (trituration, bois et papeterie) |
| ***Filature*** | |
| *F1* | Fils de lin (gros),<br>« produit basique » |
| *F2* | Fils de lin (fin et gros)<br>Chanvre |
| *F3* | « toutes sortes de fils à base de lin »,<br>Mélange |
| ***Tissage*** | |
| *T1* | Toiles<br>Produits techniques « assez classiques » |
| *T2* | Linge de table (coton),<br>torchons (coton),<br>torchons (lins et métis) |
| *T3* | Ameublement. « sur 2 niches jeune habitat et qui touche un peu tous les produits (rideau, nappe, siège, canapé et éventuellement un peu la tenture murale) » |
| *T4* | Linge de maison |
| *T5* | Textiles technique, industriel, vestimentaire, vêtements de travail... |
| ***Négoce*** | |
| *N1* | « vente du lin sous toutes ses formes, depuis la semence jusqu'au produit-fini » |
| *N2* | Pur lin et mélanges avec des applications diverses : lin affiné, rubans pour le textile, utilisations industrielles (déchets pour les papeteries, l'industrie automobile...), sauf les anas |

***Tableau 18 : Portefeuille produits***

A ce stade de notre analyse, à partir des énoncés sur l'activité principale, nous sommes en mesure de caractériser les deux modes extrêmes.

Le groupe1 constitué par « **TP1, TP5, TP6 – T2, T3, T4** » correspond au comportement « **explorateur** ». En effet, ses acteurs le composant, se distinguent par des compétences distinctives. TP1 prolonge son activité par le cardage, TP5 est le seul à exploiter la technologie « balle ronde », TP6 développe le non-tissé, T2, T3 et T4 ont adopté un positionnement spécifique.

Le groupe2 constitué par « **TP2, TP3, TC, TP4 – F1, F3** » est plutôt dans la configuration « **défenseur** ». Il s'agit d'acteurs qui mettent en avant une activité traditionnelle.

Enfin, le groupe3 constitué par « **F2 – T1, T5 – N1, N2** » serait dans le mode « **analyste** », dans la mesure où les 5 acteurs mettent en avant 2 activités distinctes. Ainsi, F2 exploite du lin et du chanvre, T1 de la toile et des tissus techniques, T5 le lin et toutes les matières sur le créneau technique, N1 est spécialisé sur la fibre textile qu'il exploite sur l'ensemble de la filière, N2 commercialise tous les dérivés du lin (textile et non-textile).

*IV.1.1.2- L'énoncé de la politique générale, des choix et options stratégiques*

En tenant compte de la dimension stratégique tirée des déclarations des dirigeants, nous enrichissons les différents comportements stratégiques de la typologie.

En prenant en compte la politique générale et les choix stratégiques énoncés par les dirigeants, nous pouvons caractériser les groupes obtenus à partir de la classification.

En effet, le groupe des **explorateurs** privilégie des comportements stratégiques que nous pouvons qualifier de proactifs qui passent le plus souvent par une politique de diversification annoncée (à l'exception de TP5 qui choisit plutôt la spécialisation).

Ainsi, ce premier groupe met en avant des choix orientés vers le développement du créneau cardage et peignage (TP1), la progression dans le métier de base aux niveaux coût, transformation et qualité de transformation (TP5), le développement d'applications nouvelles de la fibre en dehors des circuits traditionnels et recherche de débouchés nouveaux (non-tissés) ainsi que de nouveaux pays utilisateurs de lin et mélanges coton (TP6) concernant les

teilleurs ; les tisseurs visent le redéploiement commercial et la reconquête du marché (T2), la présence sur plusieurs fronts différents (T3) et le développement de nouveaux produits et de nouvelles formes (T4).

Le deuxième groupe, formé par les **défenseurs**, développe des stratégies plutôt réactives dont le maître-mot est la survie (TP2, F3) et surtout la volonté de rester sur le marché (TC, TP4, F1) sans dépasser une certaine taille critique (TP3). Tout en restant sur le marché traditionnel, une modalité de sortie de crise consiste à viser des marchés étrangers.

Le troisième groupe, constitué par les **analystes**, emprunte surtout aux explorateurs en cherchant à sortir des créneaux traditionnels (F2, T1, T5, N1 et N2).

BU LILLE I

Le tableau ci-après, fournit une synthèse permettant de repérer les différents énoncés stratégiques, à la base des comportements stratégiques. Ces données mettent en évidence, la politique générale (P.G) ainsi que les stratégies et choix stratégiques effectués depuis une vingtaine d'années.

| *Entreprise* | *Choix stratégiques* |
|---|---|
| ***Teillage*** | |
| *TP1* | P.G : suivre l'évolution du point de vue récolte (qualité de semence, rendement en fibre...) et transformation ; investissement en matériel en fonction de l'évolution des techniques de transformation pour le teillage, à travers la mécanisation de la récolte (botteleuse, arracheuse, enrouleuse, dérouleuse) à la préparation (peigneuse)<br>- développement du créneau cardage et peignage<br>- rachat d'une chaîne de teillage à une entreprise située à 7-8 km ayant cessé son activité après location de son matériel durant 3-4 ans |
| *TP2* | P.G : évolution constante en fonction de la demande et augmentation de la production ; « essayer de passer cette crise et être encore là demain » ; ne pas dépasser le palier des 500-550 ha et passer en double équipe |
| *TP3* | P.G : vente de 80% à l'exportation ; développer des marchés plus lointains ; vendre les lins dans les pays tels la Chine, le Brésil, l'Italie (filature française ne représente plus grand chose)<br>- rester entre 1600 et 1800 ha s'agissant du lin<br>- diversification<br>- bien soigner les fournisseurs |
| *TC* | P.G : Essayer de garantir à l'agriculteur la meilleure rémunération de sa production (au niveau technique) ; essayer de conseiller le plus possible les agriculteurs (présence sur le terrain) ; bonne connaissance du marché, savoir prendre des risques et suivre |
| *TP4* | P.G : rester sur le marché<br>- travailler, suivre les évolutions du marché et demeurer sur le marché |
| *TP5* | P.G : « continuer à progresser dans notre métier de base (culture, suivi de culture, transformation) aux niveaux coût, transformation et surtout qualité de transformation » ; « surtout ne pas se diversifier »<br>- fidéliser l'agriculteur, par une amélioration du travail en plaine et par un meilleur travail au teillage, « essayer de les intéresser un peu au produit » |
| *TP6* | P.G : se développer dans des applications nouvelles de la fibre en dehors des circuits traditionnels ; rester très forts, très professionnels dans le métier de base (teillage) ; rémunérer convenablement les actionnaires<br>- diversification (mélange direction coton) et modernisation de l'appareil ; simplification des moyens de culture<br>- vente de produits traditionnels (filature de lin) ; recherche de débouchés nouveaux (non-tissés) ; recherche de nouveaux pays utilisateurs de lin et mélanges coton ; recherche de l'espace et des clients pour la fibre ; « montrer et prouver qu'on peut faire des produits intéressants en utilisant la fibre de lin » |

***Filature***

| | |
|---|---|
| | P.G : répondre à un besoin ; pas d'objectif d'expansion ; objectif de survie, « rester sur notre marché »<br>- moderniser<br>- « rester petit parce que le marché est petit » |
| | P.G : aller vers de nouveaux créneaux (maille etc..) ; progresser dans le chanvre et la maille<br>- sortir du fil basique et trouver de nouveaux produits (couleur, mélanges, fil tricotable...)<br>- diversification |
| | P.G : survivre<br>- au niveau de la gamme des produits, rachat d'une usine pour faire des mélanges<br>- implantation en Amérique<br>- prise de participation très majoritaire lors du rachat d'une usine en Pologne |

***Tissage***

| | |
|---|---|
| | P.G : diversification dans les produits et les clients ; produits plus techniques et à plus forte valeur ajoutée ; éloignement des produits basiques<br>- intégration au sein du groupe |
| | P.G : redéploiement commercial, reconquête du marché et restauration de la rentabilité qui est insuffisante ; diversification ; pénétration de la grande distribution et reprise de la VPC<br>- diversification (torchons en 85 et éponge en 92), élargissement de la gamme ; politique de créneaux<br>- « jouer l'authentique »<br>- absorption d'entreprises dans le groupe |
| | P.G : concentration sur 2-3 segments stratégiques (FCS)<br>- « je n'ai pas cherché de croissance externe, pas d'intégration au niveau teinture ni en filature »<br>- « être présent sur plusieurs fronts différents » ; « segmentation stratégique qui s'est fait de façon plus opportuniste que calculée »<br>- recentrage sur les secteurs « qui présentent un intérêt pour l'entreprise en termes de volume et de marge » |
| | P.G : les mêmes produits à l'export<br>- développer de nouveaux produits et de nouvelles formes depuis 3-4 ans<br>- « on suivait tranquillement l'évolution, on laissait faire le marché »<br>- rachat de Bouchez il y a 15 ans |
| | P.G : Développement export et développement de niche<br>- Regroupement ; service en tant qu'industriels artisans faisant su sur mesure<br>- regroupement de différentes cultures<br>- politique de créneaux<br>- prises de participation dans le groupe ; filiales (impératifs juridiques) |

***Négoce***

| | |
|---|---|
| | P.G : Fidéliser les clients, diversification, verticalisation de la filière<br>- Création de filiales<br>- Intégration de filière depuis 5-6 ans |
| | P.G : Stabiliser les prix, cours et matières ; se répartir géographiquement ; se positionner sur plusieurs débouchés autres que la mode<br>- création d'un magasin<br>- ouverture dans le monde entier ;<br>diversification, politique des créneaux (lins affinés, mélanges, produits industriels) |

***Tableau 19 : Choix stratégiques***

**L'agrégation de tous les éléments développés ci-dessus va dans le sens des propositions P1 et P1bis et met en évidence les comportements stratégiques (viables) suivants :**

| Défenseur | Analyste | Explorateur |
|---|---|---|
| TP2, TP3, TC, TP4 | | TP1, TP5, TP6 |
| F1, F3 | F2 | |
| | T1, T5 | T2, T3, T4 |
| | N1, N2 | |

### IV.1.2- Le contenu des représentations managériales de l'environnement

Le contenu des représentations managériales est alimenté par des informations provenant de l'environnement dans le contexte présent (moment de l'investigation), la prise en compte du passé (déterminants de l'évolution de la filière industrielle) et du futur (l'avenir du secteur). Ainsi, les dirigeants s'intègrent dans une perspective longitudinale, nécessaire à toute réflexion sur la stratégie.

Le contenu des représentations managériales a été obtenu à partir de l'analyse de contenu thématique effectuée sur la base des entretiens réalisés avec les dirigeants, qui a permis de mettre en évidence 117 variables se rapportant à 10 thèmes (acteurs de la filière, organismes professionnels et institutionnels, localisation géographique, évolution de la filière, débouchés selon la matière, débouchés selon la destination, déterminants produits/marchés, stratégies et politique générale, technique/technologie, échanges/pratiques). Le tableau des occurrences regroupant les variables a été soumis à une Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) sur le logiciel d'analyse des données SPSS.

Le matériau obtenu a permis de mettre en évidence les perceptions des dirigeants par rapport à la structure et la dynamique de leur environnement (au sens le plus large du terme), les déterminants de l'évolution sur une vingtaine d'années passées des firmes et de la filière, et une « vision » de l'avenir de celle-ci.

*IV.1.2.1- Les représentations managériales du contexte présent : perception de la structure et de la dynamique environnementales*

La prise en compte de l'environnement par les dirigeants est analysée relativement à la structure et la dynamique perçues.

**a- <u>La structure perçue de l'environnement</u>**

L'environnement appréhendé par les dirigeants se limite à l'environnement des tâches. Plus spécifiquement, il s'agit du domaine d'activité dans un segment de la filière industrielle. En effet, les teilleurs de lin (situés en amont de celle-ci) semblent ignorer les préoccupations des tisseurs (en aval) et inversement. Seuls les filateurs, occupant une position centrale, ont un regard sur les deux segments dans la mesure où ils sont à la fois clients des premiers et fournisseurs des seconds.

L'environnement pertinent des dirigeants de la filière se compose des acteurs, dans une zone géographique précise, par rapport à des données concernant le couple produit/marché.

**- Les acteurs de la filière industrielle**

➔ *Le découpage de la filière industrielle*

La filière industrielle lin dans le Nord de la France révèle trois segments distincts : teillage, filature et tissage.

En effet, la prise en compte des occurrences permet de remarquer que les teilleurs consultés se citent mutuellement et se limitent à un espace strictement lié au domaine d'activité (cf. Sociogramme des citations spontanées présenté plus loin). En effet, hormis le teillage, les professions les plus citées sont les agriculteurs (fournisseurs des pailles de lin), les retravailleurs, le négoce et la filature (acheteurs des fibres de lin).

Les filateurs, occupant une position centrale dans la filière, représentent un passage obligé pour les deux autres segments, qui les citent volontiers, bien que la réciproque ne soit pas vraie. Par contre, au sein même du métier, les filateurs se citent mutuellement.

Pour leur part, les tisseurs prennent en considération, prioritairement leur métier et celui des filateurs (fournisseurs de fils de lin) puis la teinturerie, la confection, la distribution, les industriels et les administrations (principaux clients).
Le négoce (échantillon prenant en compte les deux plus importantes entreprises françaises) s'intercale tantôt entre le teillage et la filature, tantôt entre la filature et le tissage, en fonction de l'étendue des gammes de produits exploitées.

➔ *Les organismes institutionnels et professionnels*

Seuls les organismes professionnels représentatifs sont perçus par les dirigeants, confirmant le découpage de la filière industrielle par rapport aux trois segments.
En effet, concernant le teillage, sont représentés les organismes amont de la filière, à savoir : l'USRTL (Union Syndicale des Rouisseurs-Teilleurs de Lin), la FESTAL (Fédération Syndicale du Teillage Agricole du Lin), le CIPALIN (Comité Interprofessionnel Agricole du Lin), l'AGPL (Association Générale des Producteurs du Lin).
La filature et le tissage mettent en valeur la CGFTL (Confédération Générale des Filateurs et Tisseurs de Lin). En outre, les tisseurs rencontrés citent des associations et clubs tels « Fleur Bleue » et se reconnaissent dans la marque internationale « Masters of Linen » de la CILC (Confédération Internationale du Lin et du Chanvre).

➔ *La localisation géographique de la filière industrielle*

Au niveau géographique, la filière industrielle lin dans le Nord de la France est perçue par les dirigeant consultés comme étant d'abord européenne et française, puis asiatique (Chine). En outre, l'activité revêt une spécificité locale (culture, production). Le dernier pôle pris en compte concerne les Pays de l'Est en général (Pologne et Russie en particulier). Cette zone semble active d'autant que certaines délocalisations s'y effectuent. En fait, deux principales zones définissent la filière : l'Europe occidentale et l'Asie.

**- les produits / marchés relativement aux débouchés**

L'environnement perçu suit le découpage du marché selon les différents stades de transformation de la matière linière.

Les dirigeants s'attachent à deux dimensions caractérisant les débouchés du lin : d'une part, par rapport à la matière qui se décline en produit basique ou ordinaire (la fibre de lin) et les mélanges (intimes, majoritaires ou minoritaires et métis), d'autre part, par rapport à la destination du produit qui tient compte de la filature traditionnelle, le textile/habillement et le tissage toutes fibres.

La configuration mise en évidence à travers le couple produit/marché, révèle une **focalisation des dirigeants sur les facettes traditionnelle et classique de leur métier**.

### b- <u>La dynamique perçue de l'environnement</u>

#### - La stabilité / instabilité perçues de l'environnement et de la filière industrielle

Nous avons interrogé les dirigeants sur la dynamique de l'environnement en général et la filière en particulier. Les répondants se sont exprimés sur quatre niveaux de dynamique : Stable, sans changement - Relativement stable - Dynamique, instable - Très turbulent.

**L'environnement est perçu comme étant très turbulent** (41% des répondants). 29,5% pensent qu'il est relativement stable et 23,5% comme dynamique instable.
L'argument principal qui justifie cette vision est exprimé à travers l'aspect cyclique (erratique pour certains) de la courbe d'évolution du marché, réclamant d'une année à l'autre certaines qualités de la fibre de lin en amont et la mode liée au textile-habillement en aval. En effet, cette situation génère de grands mouvements de spéculation.

**La filière est considérée comme étant plutôt dynamique instable** (53%). Pour 23,5% des répondants, elle est relativement stable et 17,5% très turbulente.
La filière nous apparaît comme étant réductrice de la forte turbulence régnant à un niveau plus large (l'environnement global). En effet, les dirigeants semblent attribuer à la filière et aux divers organes professionnels représentatifs un rôle de veille informative, voire stratégique par rapport aux événements de l'extérieur.

**- La prise en compte de la dimension temporelle dans la restitution des événements**

Les Dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France ont été sollicités sur des problèmes liés à l'évolution de la filière et de l'environnement en règle générale, de façon à en révéler la dynamique perçue.

Afin de replacer les perceptions des dirigeants par rapport à la dimension temporelle à laquelle ils se réfèrent lorsqu'ils restituent les événements marquants, nous avons procédé à une analyse des occurrences de termes tels années, an(s) ou des dates de type 19** ou 9*, 8*... sur la base des réponses aux questions se rapportant à :

➔ la filière : évolution sur une vingtaine d'années – stratégie des concurrents – croissance, allure et déterminants – événements marquants les vingt dernières années – stratégie de la filière industrielle – dynamique – stabilité/instabilité – rôle de la filière par rapport à la stratégie de la firme – impacts de la construction européenne et de la mondialisation sur la filière.

➔ l'environnement : événements marquants les vingt dernières années – évolution du métier – évolution des produits – menaces pesant sur les produits – impacts de l'évolution des fournisseurs, clients et concurrents sur l'activité de l'entreprise – stabilité/instabilité – impacts de la construction européenne et de la mondialisation sur l'activité – rôle joué par l'Etat.

Nous avons distingué cinq dimensions temporelles : « moins de 2 ans », « 2 à 5 ans », « 6 à 10 ans », « 11 à 20 ans » et « plus de 20 ans ». A notre sens, les deux premières tranches situent la perception des dirigeants plutôt sur le court terme, les deux tranches suivantes le moyen terme et la dernière tranche sur le long terme.

Le tableau des occurrences obtenu permet une double lecture : par rapport à l'évolution de la filière industrielle et celle de l'environnement prises conjointement et séparément, en tenant compte d'une analyse effectuée aux niveaux de l'ensemble de la filière et des segments.

➔ *L'analyse de la dynamique de la filière et de l'environnement*

**au niveau de l'ensemble de la filière :**

La moitié des dirigeants ont une perception limitée au court terme en se focalisant essentiellement sur une période allant de moins de 2 ans à 5 ans.

34% d'entre eux privilégient la période « 2 à 5 ans », où les teilleurs contribuent à 56%.

28% des dirigeants se positionnent sur la période « plus de 20 ans », où là encore les teilleurs sont les plus représentatifs à 62%.

**au niveau de chaque segment :**

*dans la tranche « 2 à 5 ans » :

*Le teillage :* TP1 et TC représentent respectivement 26% et 22%

*La filature :* F2 contribue à 62,5%

*Le tissage :* T4 et T5 expriment 37,5% chacun

*Le négoce :* N1 et N2 réalisent 50% chacun

* dans la tranche « plus de 20 ans » :

*Le teillage :* TP5 représente 29% et TP4, TP6 24% chacun

*La filature :* F2 et F3 contribuent à 50% chacun

*Le tissage :* T4 exprime 83%

*Le négoce :* N2 réalise 100%

➔ *L'analyse de la dynamique de l'environnement*

**au niveau de la filière :**

La moitié des dirigeants ont une perception limitée au court terme en se focalisant essentiellement sur une période allant de moins de 2 ans à 5 ans.

32% d'entre eux privilégient la période « 2 à 5 ans », où les teilleurs contribuent aux 2/3.

31% des dirigeants se positionnent sur la période « plus de 20 ans », où là encore les teilleurs sont les plus représentatifs à 70%

**au niveau de chaque segment :**

* dans la tranche « 2 à 5 ans » :

*Le teillage :* TP1 et TP5 représentent respectivement 37,5% et 25%

*La filature :* F2 contribue à 33%

*Le tissage :* T5 expriment 60% chacun

*Le négoce :* N1 et N2 réalisent 50% chacun

* dans la tranche « plus de 20 ans » :

*Le teillage :* TP4 et TP6 représentent 31% chacun

*La filature :* F2 et F3 contribuent à 50% chacun

*Le tissage :* T4 exprime 75%

*Le négoce :* N2 réalise 100%

➔ *L'analyse de la dynamique de la filière*

**au niveau de la filière :**

La moitié des dirigeants ont une perception limitée au court terme en se focalisant essentiellement sur une période allant de moins de 2 ans à 5 ans.

37% d'entre eux privilégient la période « 2 à 5 ans », où les teilleurs et filateurs contribuent à 41% chacun .

24% des dirigeants se positionnent sur la période « plus de 20 ans », où là encore les teilleurs sont les plus représentatifs à 45%.

**au niveau de chaque segment :**

* dans la tranche « 2 à 5 ans » :

*Le teillage :* TC et TP6 représentent respectivement 43% et 29%

*La filature :* F2 et F3 contribuent respectivement à 57% et 43%

*Le tissage :* T4 exprime 100%

* dans la tranche « plus de 20 ans » :

*Le teillage :* TP5 et TP2 représentent respectivement 60% et 40%

*La filature :* F2 et F3 contribuent à 50% chacun

*Le tissage :* T4 exprime 100%

La synthèse de ces informations aboutit à l'idée que **les dirigeants ont une perception principalement focalisée sur le court-terme** dans la mesure où ils privilégient les périodes « moins de 2 ans à 5 ans » (50% des répondants) lorsqu'ils restituent les événements majeurs qui ont marqué la filière industrielle lin et l'environnement en règle générale, depuis une vingtaine d'années.

En fait, les dirigeants sont marqués dans leur discours par les événements liés à ce qu'ils appellent « crises », correspondant aux périodes de baisse des résultats de leurs entreprises

(cf. dans le Chapitre III les statistiques sur l'évolution de la filière linière en France et les monographies des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France).

En allant plus loin, nous avons rapproché ce résultat avec l'ancienneté du dirigeant dans le secteur. Les tableaux ci-après croisent l'ancienneté moyenne des dirigeants dans le secteur, calculée à partir du rapport entre le nombre d'années déclaré par les répondants et le nombre de contributions.

| « 2 à 5 ans » | | |
|---|---|---|
| *Segment* | *Entreprise* | *Ancienneté moyenne des dirigeants dans le secteur* |
| Teillage | TP1 – TC - TP5 - TP6 | 22 ans |
| Filature | F2 - F3 | 10 ans |
| Tissage | T4 - T5 | 10,5 ans |
| Négoce | N1 - N2 | 21, 5 ans |

| « plus de 20 ans » | | |
|---|---|---|
| *Segment* | *Entreprise* | *Ancienneté moyenne des dirigeants dans le secteur* |
| Teillage | TP2 – TP4 - TP5 - TP6 | 24,5 ans |
| Filature | F2 - F3 | 10 ans |
| Tissage | T4 | 15 ans |
| Négoce | N2 | 13 ans |

Ainsi, en tenant compte du nombre d'acteurs dans chaque segment, l'ancienneté est plus importante, s'agissant de la tranche « plus de 20 ans ». L'ancienneté dans le secteur tend à expliquer l'horizon temporel pris en compte lors de la restitution des événements marquants.

**- L'impact perçu du contexte**

Nous avons regroupé derrière le terme « contexte », le rôle joué par l'Etat au niveau de la filière industrielle, celui de la filière par rapport à la stratégie des entreprises, l'impact perçu de la construction européenne et du phénomène de mondialisation sur la filière et la stratégie des firmes. En effet, outre les impacts perçus (ou non) par les dirigeants, nous avons voulu mettre en évidence les réalités sous-jacentes aux différentes dimensions proposées.

➔ *Le rôle de l'Etat par rapport à la filière*

53% des dirigeants (dont 57% des teilleurs, 34% des filateurs, 60% des tisseurs et 50% des négociants) s'accordent à dire que de façon générale, l'Etat ne joue **pas de rôle** significatif. (36% des énonciations).

Toutefois, l'Etat est perçu **positivement** par 47% des répondants (dont 57% teilleurs, 34% filateurs, 60% tisseurs) dans la mesure ou il contribue par ses actions à l'amélioration des conditions de travail. Les dirigeants pensent que l'Etat les défend « un peu », surtout par l'intermédiaire du « plan Borotra » et l'allégement des charges, qui sauve la profession et lui fournit un ballon d'oxygène indispensable. La prime à l'hectare, qui consiste à subventionner la culture du lin au niveau européen est reçue de façon mitigée étant donné qu'elle revêt un revers non négligeable puisqu'elle incite certains pays non impliqués dans le processus de transformation de la fibre de lin, à le cultiver pour avoir uniquement la subvention. (32% des énonciations).

29% des dirigeants (dont 57% teilleurs, 50% négociants) perçoivent l'Etat **négativement** et pensent qu'il les pénalise en tant qu'industries de main d'œuvre, et en tant que PME ils ne sont ni soutenus ni aidés. Les teilleurs privés estiment que l'Etat est à l'origine de la concurrence déloyale qu'il a contribué à créer en mettant sur un même marché les coopératives agricoles qui bénéficient d'avantages fiscaux, réglementaires... (20% des énonciations).

➔ *Le rôle de la filière par rapport à la stratégie de l'entreprise*

41% des dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France (dont 43% teilleurs, 100% filateurs, 20% tisseurs) pensent que la filière ne joue **aucun rôle** dans la formation de la stratégie des firmes. (47% des énonciations)

Ce rôle est toutefois perçu **positivement** à 23,5% (dont 43% teilleurs, 50% négociants) à travers l'opportunité de marchés de grande exportation, les possibilités de « verticalisation », de promotion et salons. (27% des énonciations)

➔ *L'impact de la CEE*

**Par rapport à l'activité :**

La construction européenne est perçue **négativement** par 53% des dirigeants (dont 86% teilleurs, 60% tisseurs) par rapport au problème lié aux aides en amont (subventions de la culture du lin) qui génère une course à la prime à l'hectare. Le système et les actions mises

en œuvre sont jugés lourds et compliqués, d'autant que la logique privilégiée est l'assistanat. Par ailleurs, certains pays européens (Turquie, Espagne) disposent d'un avantage au niveau coût de leur main d'œuvre assez perturbateur s'agissant de nouveaux entrants sur le marché linier. (45% des énonciations)

35% des dirigeants de la filière (14% teilleurs, 67% filateurs, 40% tisseurs, 50% négociants) pensent néanmoins que la construction européenne n'a **pas d'impact** sur leur activité. (30% des énonciations).

Un impact **positif** est perçu par 23,5% des répondants (dont 14% teilleurs, 33% filateurs, 100% négociants) par rapport à la monnaie unique, facteur de stabilité, réducteur de fluctuations. (20% des énonciations).

**Par rapport à la filière :**

Là encore, l'impact est perçu **négativement** à 47% (dont 57% teilleurs, 33% filateurs, 20% tisseurs, 100% négociants). L'argumentation est bâtie autour des problèmes de la délocalisation de la filature européenne, les aides, des budgets lourds et une construction qualifiée de carrément « le foutoir ». (40% des énonciations).

Un impact **positif** est perçu par 35% des dirigeants (43% teilleurs, 33% filateurs, 40% tisseurs) par rapport à la monnaie unique, la baisse des charges de main d'œuvre, une politique sociale commune et la promotion. Par ailleurs, les subventions et la prime à l'hectare contribuent à rendre les entreprises européennes plus compétitives. (30% des énonciations).

➔ *L'impact de la mondialisation*

**Par rapport à l'activité :**

La mondialisation de l'activité est perçue **négativement** par 71% des répondants (dont 71% teilleurs, 100% tisseurs, 100% négociants), considérant un commerce plus difficile et incertain, des concentrations européennes, la délocalisation du textile, l'avantage concurrentiel des PVD, la « mort de pans entiers d'industries », une grosse turbulence et des nouveaux entrants. Par ailleurs, certains dirigeants pensent que les « concurrents mondiaux se refont une santé », d'autant que l'Europe compte peu, la France disposant de « moins de valeur ajoutée » et les marges s'affaiblissent, la construction européenne aggravant la situation. (67% des énonciations).

23,5% des dirigeants (dont 43% teilleurs, 33% tisseurs) estiment que l'activité linière est déjà mondiale et par conséquent ne perçoivent **aucun impact**. (22% des énonciations).

**Par rapport à la filière :**

La mondialisation de l'activité est là encore perçue **négativement** à 41% (dont 43% teilleurs, 33% filateurs, 40% tisseurs, 50% négociants) par rapport à la détérioration des habitudes commerciales, le transfert d'usines et délocalisations. Les dirigeants ressentent la mondialisation comme une menace qui perturbe la filière en France. Inquiétante et dangereuse, elle pose un problème d'existence. (30% des énonciations).

Paradoxalement, 35% pensent que son impact est **positif** (dont 29% teilleurs, 33% filateurs, 40% tisseurs, 50% négociants) dans la mesure où la mondialisation pousse à « travailler mieux et moins cher », aller dans les salons et à dynamiser. Elle est avantageuse pour les régions linières et permet « ouverture » et « liberté ». (26% des énonciations).

Le tableau ci-après reprend les éléments liés à la dynamique de l'environnement et se rapportant au contexte dans lequel s'intègrent les firmes.

| *Effet du contexte* | | | |
|---|---|---|---|
| ***Catégories*** | ***Items*** | ***Impact*** | ***Occurrences*** |
| ***Dynamique de l'environnement*** | Rôle de l'Etat/Filière | *Positif* | **9** |
| | | *Négatif* | **6** |
| | | *Pas de rôle* | **9** |
| | Rôle de la Filière/ stratégie de l'entreprise | *Positif* | **4** |
| | | *Négatif* | **1** |
| | | *Pas de rôle* | **7** |
| | Impact de la CEE/activité | *Positif* | **4** |
| | | *Négatif* | **12** |
| | | *Pas d'impact* | **6** |
| | Impact de la CEE/Filière | *Positif* | **8** |
| | | *Négatif* | **9** |
| | | *Pas d'impact* | **3** |
| | Impact de la mondialisation/activité | *Positif* | **1** |
| | | *Négatif* | **17** |
| | | *Pas d'impact* | **4** |
| | Impact de la mondialisation/Filière | *Positif* | **6** |
| | | *Négatif* | **7** |
| | | *Pas d'impact* | **2** |

***Tableau 20 : Effet du contexte***

*IV.1.2.2- Les représentations managériales du contexte passé : déterminants de l'évolution des firmes et de la filière industrielle*

Les dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France privilégient des déterminants de l'évolution de leur firme et de la filière fortement liés au produit et au marché.

**a- <u>L'évolution des acteurs de la filière</u>**

Par rapport à l'évolution des acteurs dans la filière, la disparition de firmes est le phénomène le plus marquant sur la vingtaine d'années passées, aggravé par la concentration du secteur au niveau mondial. L'effet taille joue en défaveur des « petits » (en teillage surtout), le segment du tissage hébergeant quatre groupes sur cinq entreprises du secteur. La filature française est menacée par les grands groupes européens (italiens pour les plus importants).

**b- <u>Les déterminants Produit/Marché</u>**

Concernant l'évolution des produits liniers, le prix (lié au prix de revient) est considéré comme étant élevé bien que la qualité se soit améliorée (solidité, finesse...) sur les vingt dernières années. Un problème spécifique entre le teillage et la filature concerne le peignage (opération qui consiste à affiner les matières issues de la première étape de transformation) qui est considéré comme étant en surcapacité.
L'évolution du marché met en évidence principalement des problèmes financiers (difficultés de paiement, solvabilité, trésorerie à court terme...), une clientèle qui a changé (au niveau de ses habitudes de consommation, en terme d'exigences prix/qualité/délais...), une concurrence plus rude, l'omnipotence de la mode (issue du textile/habillement)

**c- La politique générale**

En termes de stratégie et de politique générale, les dirigeants mettent en avant plan la nécessité d'une politique commerciale à l'échelle internationale. En effet, le lin est une fibre dont la production est locale mais qui trouve ses débouchés en habillement au niveau mondial (principalement le continent américain).

**d- La technique / technologie**

Une nette amélioration en terme de progrès technique et de meilleure qualité du produit est ressentie. S'agissant du rythme de l'évolution, il s'agit d'un changement lent qui ne se veut pas du tout révolutionnaire, d'autant que les constructeurs de machines boudent le secteur linier (observation en relation avec les disparitions d'entreprises dans la filière).

**e- Les échanges / pratiques**

Les échanges au sein de la filière sont d'ordre commerciaux et soulèvent surtout un problème d'éthique lié à l'entrée sur le marché de nouveaux clients (Chine, Brésil) qui ne respectent pas forcément les pratiques dans le métier (respecter la parole donnée, honorer ses dettes...). Deux pratiques sont considérées : en direct et en indirect.

Le tableau ci-après met en évidence les occurrences se rapportant aux déterminants de l'évolution des firmes et de la filière depuis une vingtaine d'années.

| *Déterminants de l'évolution des firmes et de la filière* | | | |
|---|---|---|---|
| ***Catégories*** | ***Items*** | | ***Occurrences*** |
| ***Acteurs*** | Filière | *Segment* | |
| | | *Filature (1,3,2)*[1] | **380** |
| | | *Teillage (1)* | **322** |
| | | *Tissage (3,2)* | **140** |
| | | *Agriculture (1)* | **135** |
| | | *Négoce (1)* | **122** |
| | Localisation | *Europe (hors France)* | **248** |
| | | *France* | **157** |
| | | *Asie (Chine/ Estonie/ Baltes/ Inde)* | **120** |
| | | *Local* | **113** |
| | | *Pays de l'Est (Pologne/ Russie)* | **69** |
| | Evolution | *Disparition* | **119** |
| | | *Concentration* | **109** |
| ***Produit/ Marché*** | Débouchés | *Matière* | |
| | | *Ordinaire/ Basique/ Fibre* | **106** |
| | | *Mélange/ Intime/ Métis* | **87** |
| | | *Destination* | |
| | | *Filature traditionnelle* | **261** |
| | | *Textile/ Habillement* | **128** |
| | | *Tissage toutes fibres* | **72** |
| | Déterminants | *Finance (problème de paiement)* | **328** |
| | | *Evolution du marché* | **315** |
| | | *Prix/ prix de revient* | **222** |
| | | *Clients* | **216** |
| | | *Evolution produit* | **138** |
| | | *Qualité* | **125** |
| | | *Concurrence* | **124** |
| ***Stratégies*** | Activité | *Spécialisation* | **202** |
| | Politique générale | *Politique commerciale* | **427** |
| | | *International* | **69** |
| ***Technique/ Technologie*** | Matériel | *Matériel* | **538** |
| | Caractéristique | *Amélioration/ Meilleur/ Progrès* | **229** |
| | | *Evolution* | **199** |
| | | *Changement/ Nouveauté* | **149** |
| | Organisation | *méthode/ Façon de travailler* | **35** |
| | | *Compétitivité* | **27** |
| | Produit | *Qualité/ Solidité/ Régularité* | **150** |
| ***Echange/ Pratique*** | Echange | *Echange* | **319** |
| | Pratique | *Ethique* | **102** |
| | | *Commercial* | **65** |

***Tableau 21 : Déterminants de l'évolution des firmes et de la filière***

[1] Les chiffres entre parenthèses désignent la position en terme d'importance (occurrences) de chaque segment. « 1 » représente le teillage, « 2 » la filature, « 3 » le tissage. Ainsi, le segment filature recueille 380 occurrences, qui sont issues en premier lieu du teillage, puis de la filature et enfin du tissage.

*IV.1.2.3- Les représentations managériales du futur : vision stratégique et avenir de la filière industrielle*

Ce thème issu de la dernière question du guide d'entretien, nous a surpris par sa richesse en terme de contenu, et notamment par rapport à des aspects stratégiques. En effet, cette question a permis de repérer une certaine vision du futur des dirigeants qui, pour certains, privilégient des menaces, pour d'autres, plutôt des opportunités. S'agissant d'une construction mentale du futur, nous avons rattaché cette idée à la notion de vision stratégique.

**a- <u>Une vision privilégiant des menaces</u>**

**- Les disparitions d'entreprises de la filière industrielle**

S'agissant de l'avenir de la filière industrielle, les dirigeants (53%) voient la disparition progressive d'entreprises en tant que facteur déterminant de son évolution future (20,5% des énonciations). En effet, filateurs, négociants, teilleurs et tisseurs (respectivement 100%, 50%, 43% et 40%) pensent qu'il y aura restriction du nombre de teilleurs/filateurs/tisseurs, des délocalisations voire la disparition de la filature, laissant sur le marché comme seuls acteurs les négociants et les tisseurs, les lins peignés le seront dans les pays à bas salaires.

**- Les menaces pesant sur la filière**

Les dirigeants des entreprises de la filière industrielle pensent à 41% (dont 28,5% teilleurs, 80% tisseurs, 50% négoces) que l'avenir menacé (16% des énonciations) est inquiétant, difficile, allant dans le sens de plus de complexité. En effet, pour certains répondants, la filière est condamnée, car menacée à terme par manque de développement, voire une baisse inéluctable. A cet égard, la filière « n'est pas une filière d'avenir », et « aura du mal en Europe ». La filière est condamnée, au mieux, à « être très bonne », « à s'adapter et se battre », au pire, « doit rester en l'état actuellement ».

**b- Une vision privilégiant des opportunités**

**- Des nouveaux débouchés**

Pour 41% des répondants (dont 43% teilleurs, 67% filateurs, 20% tisseurs, 50% négociants), l'évolution future de la filière industrielle lin dépend de nouveaux débouchés (16% des énonciations) et doit passer par la sortie obligatoire du basique, et l'orientation vers les débouchés industriels, tel l'automobile. Il s'agirait en outre d'aller dans le sens d'un produit stable, avec un service de proximité. Les teilleurs pensent qu'il faudrait éviter le rouissage par le recours à des variétés productives.

**- Le lin : une fibre d'avenir**

41% des dirigeants (dont 43% teilleurs, 33% filateurs, 40% tisseurs, 50% négociants) sont plutôt optimistes et pensent que le lin est une fibre d'avenir et ont confiance dans son avenir (16% énonciations). En effet, il existe un potentiel important dans les pays chauds et humides. En règle générale, les dirigeants pensent qu'en France il y aura « toujours du lin » dans la mesure où il s'agit d'une zone qui dispose de certains avantages en termes de climat, potentiel industriel...), où « il va en rester quelque chose ». Par ailleurs, les défauts inhérents à la fibre linière sont en passe d'être réduits et la qualité du lin meilleure (froissabilité, mélanges...).

Le tableau suivant présente les principales variables analysées et les fréquences correspondantes.

| *Vision stratégique* | | | |
|---|---|---|---|
| ***Catégories*** | ***Items*** | | ***Occurrences*** |
| ***Avenir de la Filière*** | Produit | *Nouveaux débouchés* | **9** |
| | Marché | *Disparition* | **11** |
| | | *Menace* | **10** |
| | | *Opportunité* | **11** |

***Tableau 22 : Vision stratégique des dirigeants***

### IV.1.3- La diversité des représentations managériales de l'environnement

Dans cette section, nous allons tester les propositions P2 et P2bis sur la diversité des représentations managériales de l'environnement.

**P2 : Il y a diversité des représentations de l'environnement par les dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France**

**P2bis : Cette diversité s'exprime à travers plusieurs facteurs :**

**les contenus des représentations par rapport au présent, passé et futur**

**les cadres de référence des dirigeants**

#### *IV.1.3.1- Les contenus exprimés par les dirigeants sur l'environnement*

Les entretiens réalisés auprès des dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France ont été soumis à deux analyses : une analyse de contenu thématique et une Analyse Factorielle des Correspondances (AFC).

Après avoir présenté l'analyse univariée des données se rapportant au contenu des représentations managériales de l'environnement, nous présentons ci-après les résultats des analyses multivariées issues des AFC relatives à la définition de l'environnement (structure et dynamique), aux déterminants de l'évolution des firmes et de la filière sur les vingt dernières années, enfin par rapport à la vision stratégique des dirigeants (avenir de la filière).

## a- L'AFC relativement à la définition de l'environnement

### - La structure perçue de l'environnement

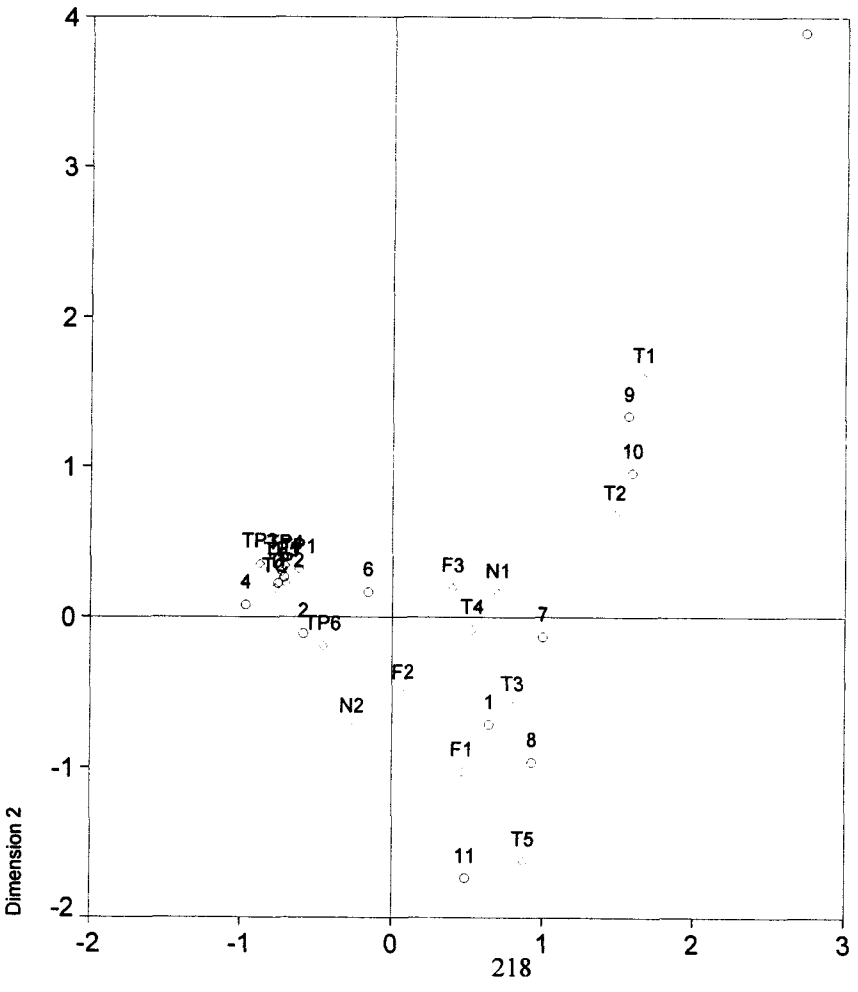
**Par rapport aux acteurs de la filière industrielle lin**, le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 60,1% de l'inertie totale.

La première dimension est liée aux segments de la filière, et une identification par rapport au **métier de base**. En effet, TP3 regroupe autour de lui l'idée forte du teillage (son domaine d'activité), alors que T2 et T1 développent celle de la distribution et tissage, c'est-à-dire leur client direct et leur domaine d'activité.

La dimension 2 privilégie l'idée que les acteurs de la filière se situent par rapport à la **position occupée dans la filière en amont ou en aval** de celle-ci. En effet, T1 et T5 se positionnent par rapport à l'industrie, la distribution et l'administration qui sont des débouchés en aval de leur activités respectives, F1 par rapport à la filière toute entière (étant donné qu'il occupe une place centrale qui lui procure un regard sur l'amont et l'aval).

**Les acteurs de la filière se situent par rapport à un découpage qui met en valeur le domaine d'activité et la position occupée (amont / aval).**

*Figure 42 : Perception des acteurs de la filière (structure de l'environnement - perception du contexte présent)*



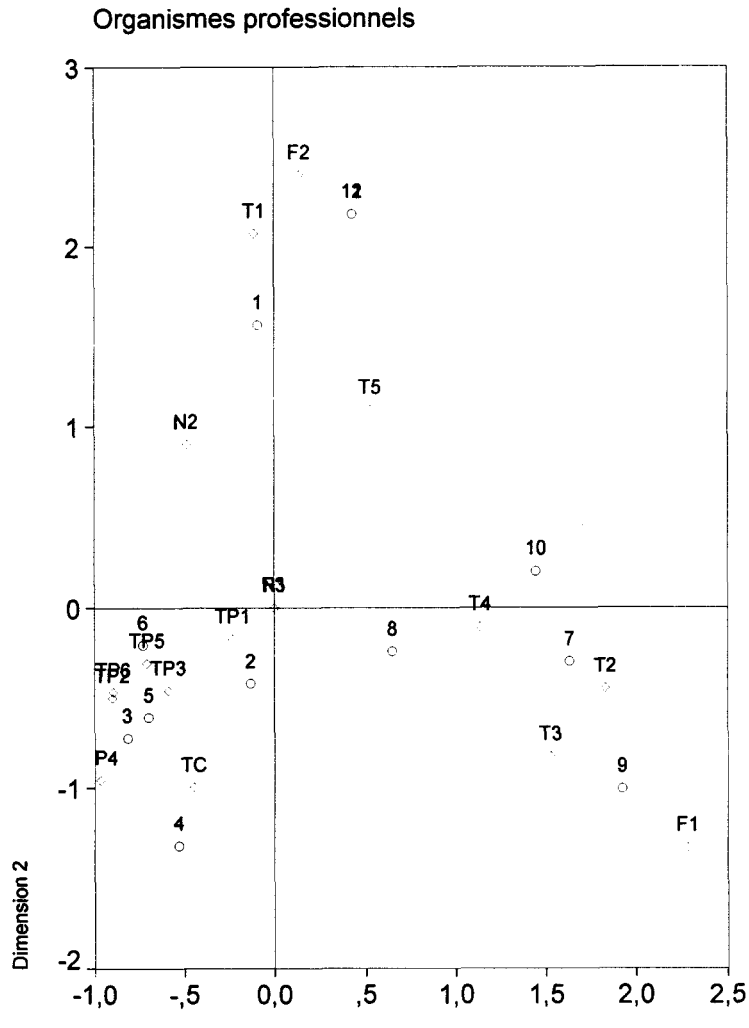
**Par rapport aux organismes professionnels représentatifs**, le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 45,9% de l'inertie totale.

La première dimension révèle un axe d'adhésion au label « Masters of Linen ». Nous pouvons parler d'axe d'**identification** (ou d'identité), dans la mesure où s'associent aux organismes représentatifs les métiers correspondants (CGFTL concernant les filateurs et tisseurs de lin, la « Profession » et la CIPALIN pour TP5).

La deuxième dimension met en évidence la dynamique de certains organismes et leur rôle par rapport à la filière aux niveaux filature (F2) et tissage (T1). Remarquons que le filateur F2 n'est pas affilié à la CGFTL et affiche un regard critique par rapport à la pertinence des actions menées par cet organisme, qui est fédéré au sein de la CELC / CILC (niveaux européen et international).

**Ainsi, selon l'activité principale, les dirigeants de la filière industrielle reconnaissent les organismes professionnels en tant qu'acteurs de celle-ci ; toutefois, ils semblent remettre en question leur représentation (voire de leur représentativité) ainsi que la dynamique et rayonnement qui en découlent.**

***Figure 43 : Perception des organismes professionnels (structure de l'environnement - perception du contexte présent)***



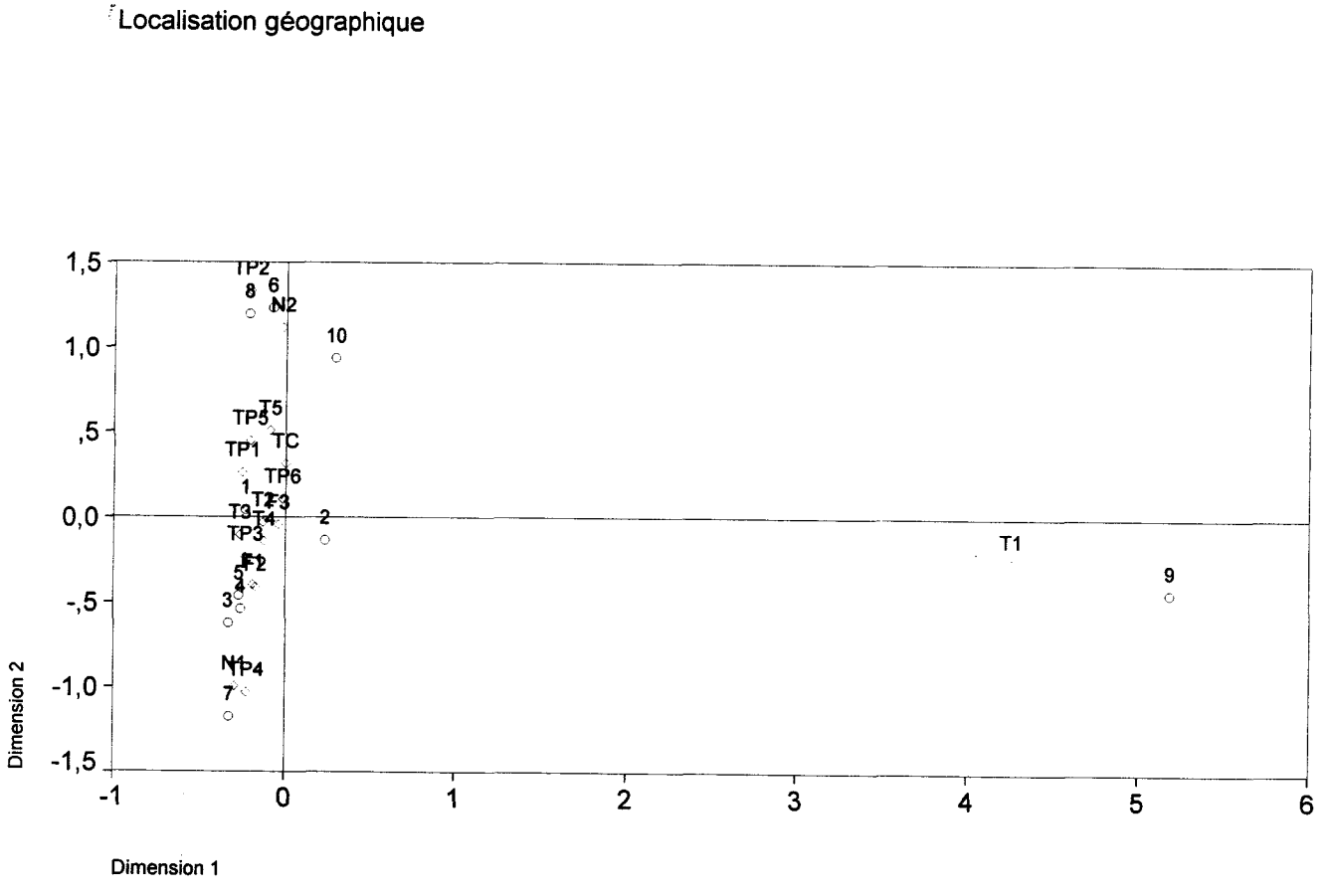
**Par rapport à la localisation géographique de la filière**, le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 61,1% de l'inertie totale.

Le premier axe exprime, à travers le tisseur T1 (de loin la plus grande contribution sur ce facteur), la dimension nationale qui caractérise la filière. Remarque : ce point de vue est à mettre en relation avec le positionnement plutôt national de T1 sur un créneau « textile technique » orienté vers les administrations comme principaux clients. L'axe 1 concerne la **destination des produits**.

Le deuxième axe met en évidence les dimensions locale et internationale privilégiées par le négoce (N1, N2) et le teilleur TP2. Le lieu de **production du lin** est local et sa commercialisation internationale, dont les principaux vecteurs sont le négoce. Les zones actuellement privilégiées de consommation du lin sont l'Amérique latine et les Etats-Unis.

**La localisation de la filière est fonction de la production et de la commercialisation des produits (zone de production locale et destination internationale).**

***Figure 44 : Perception de la localisation géographique de la filière (structure de l'environnement - perception du contexte présent)***



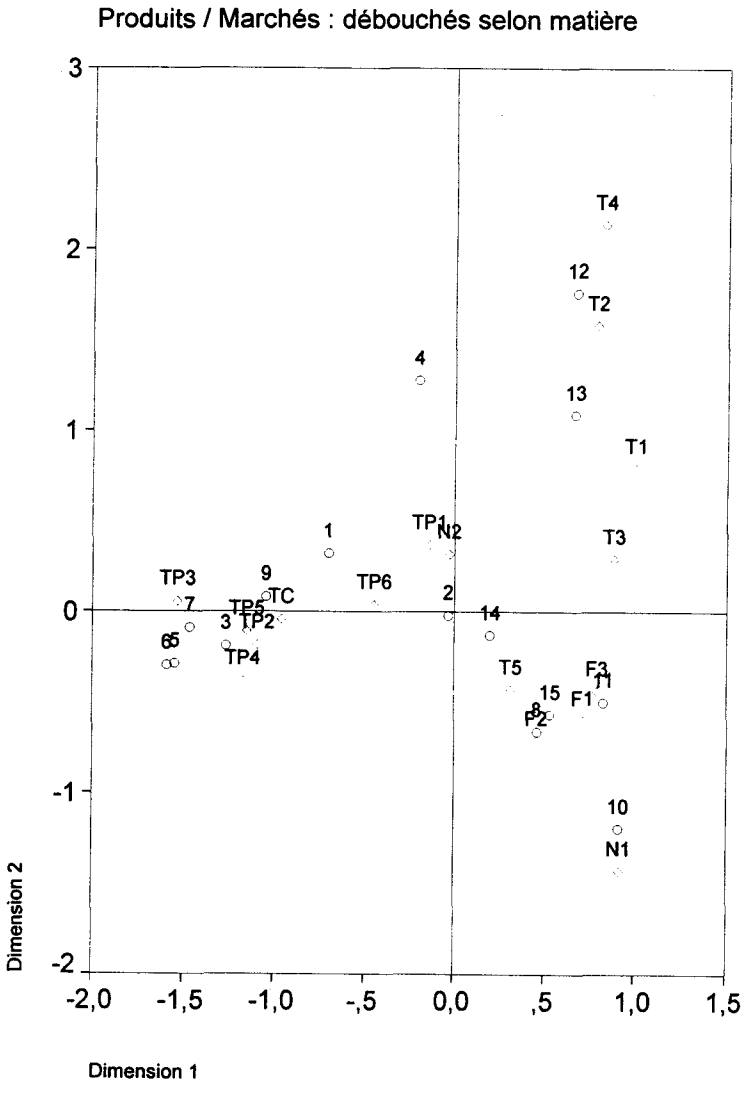
**Par rapport aux produits/marchés et relativement aux débouchés selon la matière,** le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 47,5% de l'inertie totale.

Les débouchés mis en valeur par le teillage privé et coopératif (amont) sur le premier axe sont le produit noble du lin (filasse, affiné), fruit du teillage du lin destiné aux filatures traditionnelles. L'axe1 met en évidence les **débouchés « amont ».**

Les débouchés majeurs sont ceux issus du tissage en val de la filière (T1, T2) et un négociant généraliste (N1) qui vend le lin « sous toutes ses formes ». Le deuxième axe met en valeur les **débouchés « aval ».**

**Les dirigeants de la filière industrielle se positionnent par rapport aux débouchés textiles « amont » et « aval » de la fibre de lin.**

***Figure 45 : Perception du marché selon la matière***
***(structure de l'environnement - perception du contexte présent)***



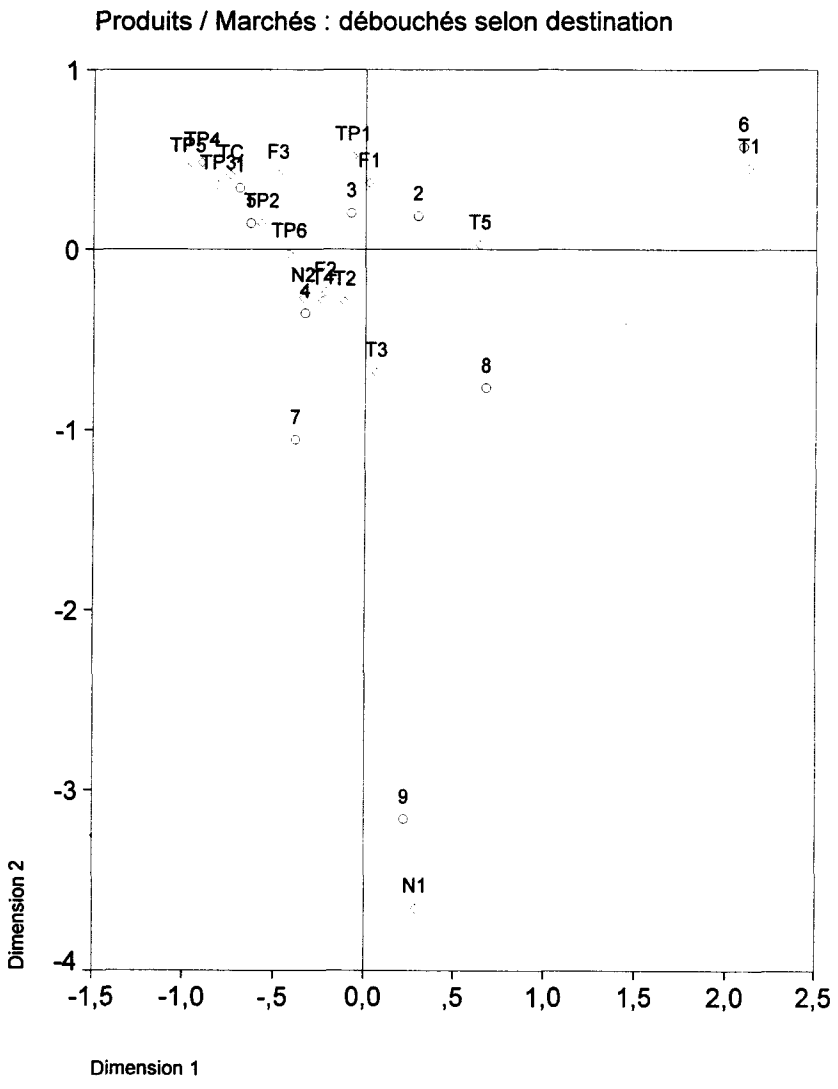
**Par rapport aux produits/marchés et relativement aux débouchés selon la destination**, le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 59,1% de l'inertie totale.

Le premier axe met en avant la **destination « traditionnelle »** (toile et textile technique, filature) privilégiée par les tisseurs (T1 et T5) positionnés sur ce segment et s'adressant aux « traditionnelles » administrations (Poste…) et industriels.

Le deuxième axe met en valeur les **destinations « nouvelles »** qui va dans le sens de la tertiairisation de la filière, en complétant les activités de négoce (N1) et de tissage (T3) par du service et une approche de « proximité ».

**Les dirigeants de la filière industrielle mettent en évidence les destinations « traditionnelle » et « nouvelle » de leurs produits.**

***Figure 46 : Perception du marché selon la destination des produits (structure de l'environnement - perception du contexte présent)***



- **La dynamique perçue de l'environnement**

Nous analysons la dynamique de l'environnement et de la filière en prenant en compte le positionnement des dirigeants par rapport aux quatre choix suivants : stable, sans changement / relativement stable / dynamique, instable / très turbulent.

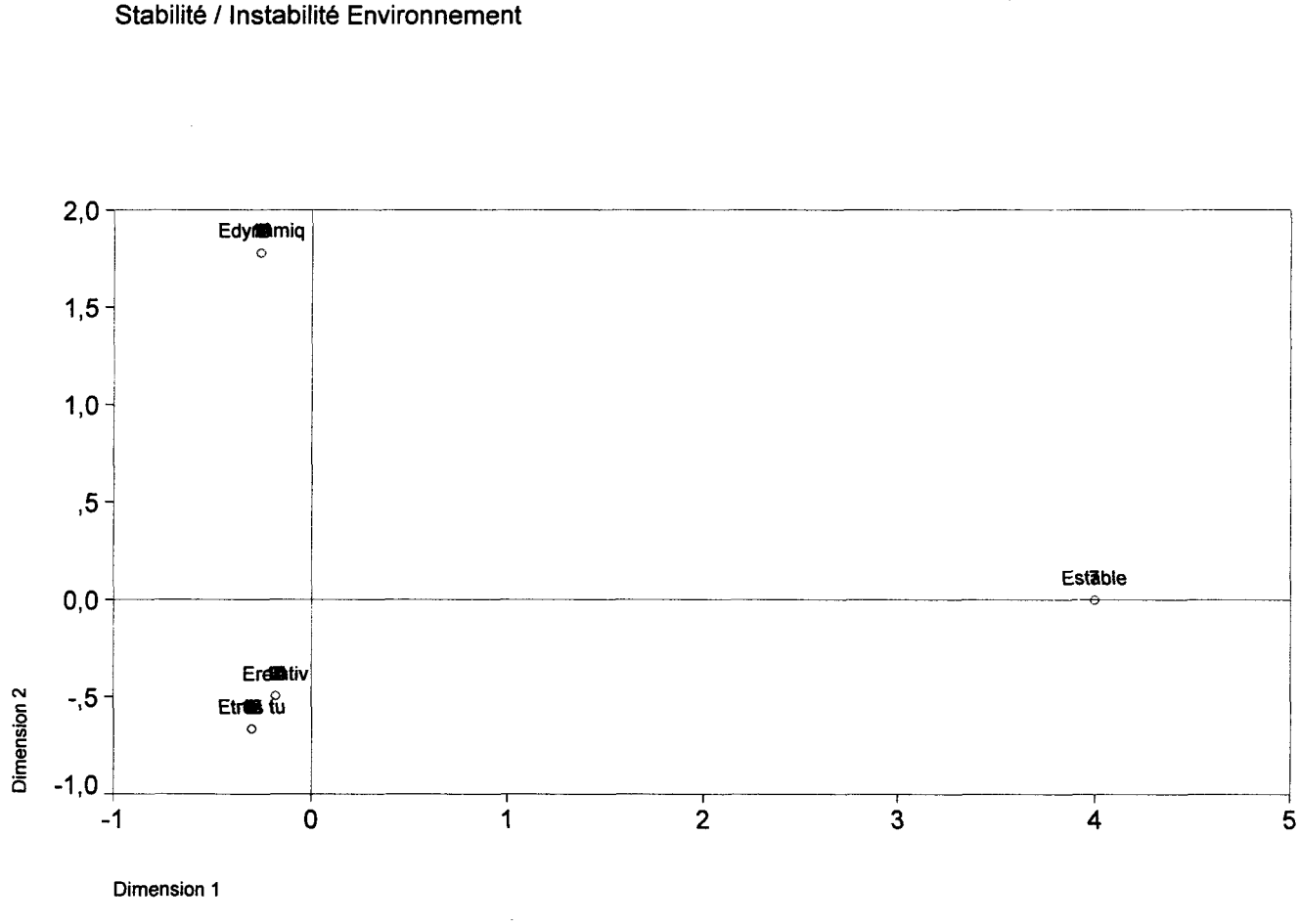
**Par rapport à la stabilité/instabilité perçue de l'environnement**, le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 66,7% de l'inertie totale.

L'axe1 privilégie un facteur plutôt **turbulent** au niveau de l'**amont** de la filière (teillage et filature).

L'axe2 privilégie un facteur plutôt **stable**, s'agissant de l'**aval** (tissage).

**Les dirigeants de l'amont de la filière perçoivent de la turbulence, ceux de l'aval, de la stabilité au niveau de l'environnement (au sens général du terme). L'environnement est plutôt turbulent.**

***Figure 47 : Stabilité/instabilité perçue de l'environnement (dynamique de l'environnement - perception du contexte présent)***



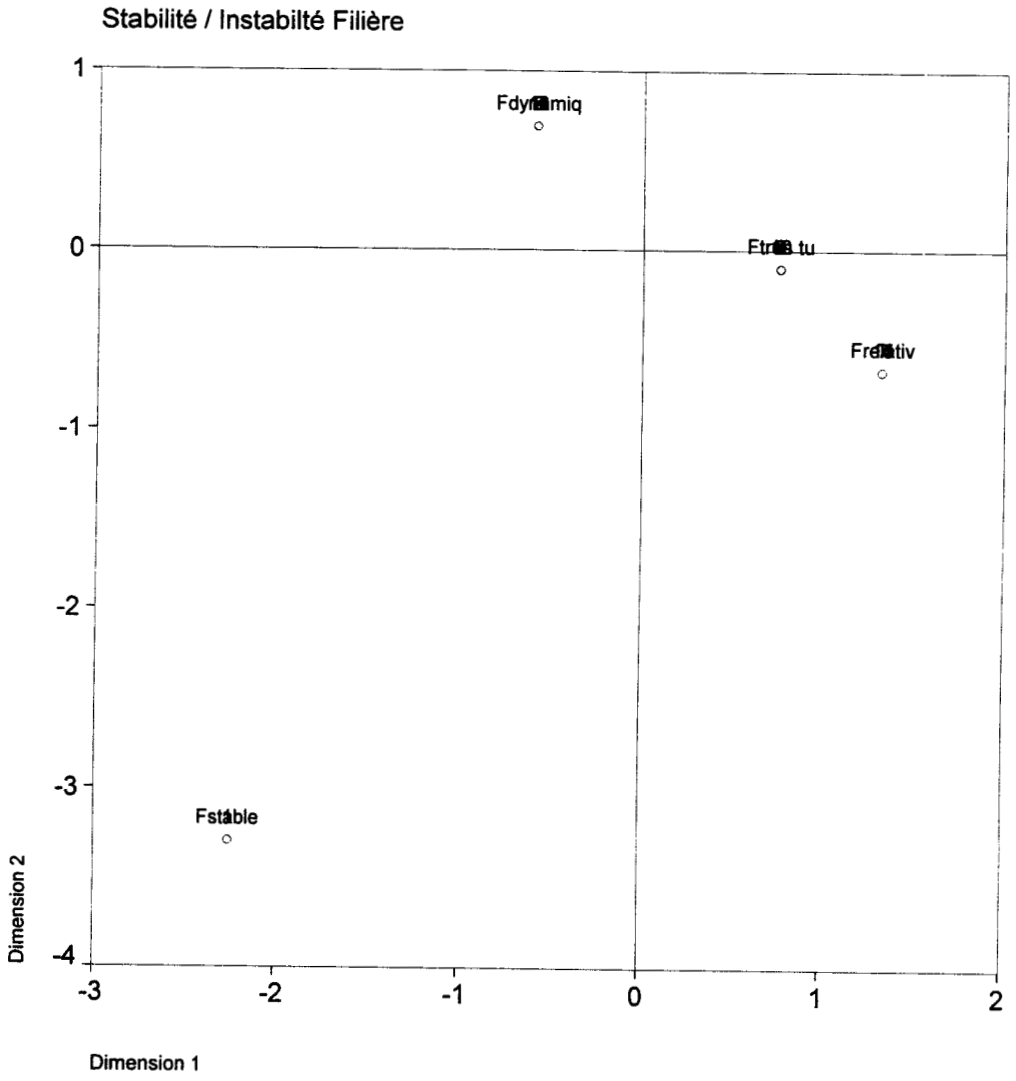
**Par rapport à la stabilité/instabilité perçue de la filière industrielle lin**, le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 66,7% de l'inertie totale.

L'axe1 privilégie un facteur plutôt **stable** s'agissant du **segment central** de la filière (F1)

L'axe2 privilégie un facteur plutôt **Dynamique instable** s'agissant de l'**amont** (teillage)

**Les dirigeants caractérisent la filière d'instabilité au niveau de l'amont. La filière est plutôt dynamique instable.**

***Figure 48 : Stabilité/instabilité perçue de la filière (dynamique de l'environnement - perception du contexte présent)***



## b- L'AFC relativement aux déterminants de l'évolution des firmes et de la filière industrielle lin

### - L'évolution des acteurs de la filière

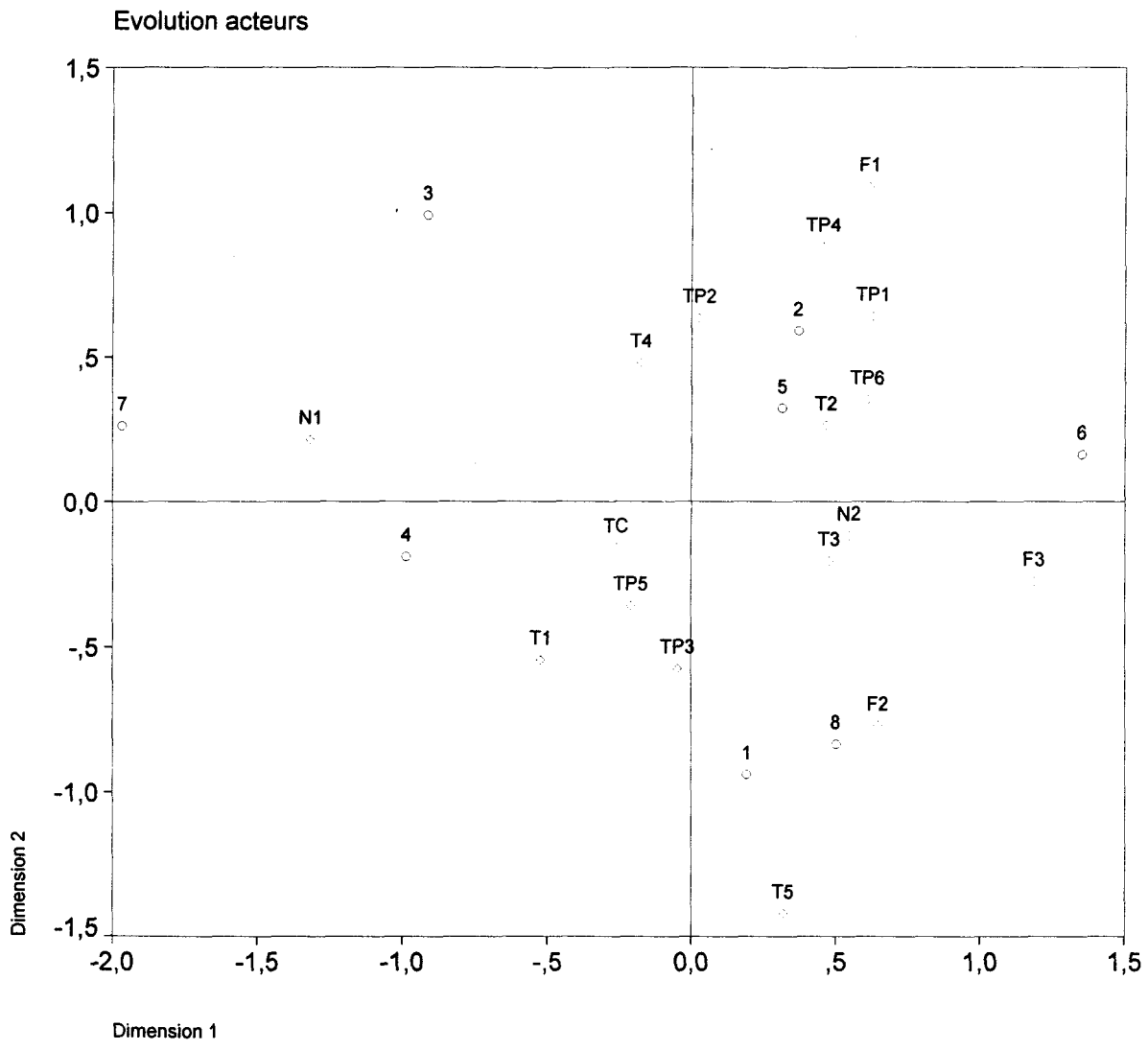
Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 66% de l'inertie totale.

L'axe1 représente la **configuration du marché.**

L'axe2 représente les **effets du marché sur les acteurs.**

**Les dirigeants des entreprises de la filière industrielle pensent que le marché a évolué en privilégiant une « grosse taille » des entreprises, dans un cadre de mondialisation et de liberté, et a poussé à la concentration et la disparitions d'entreprises de petite taille.**

***Figure 49 : Evolution des acteurs de la filière (déterminants de l'évolution - perception du contexte passé)***



## - Les déterminants Produit/Marché

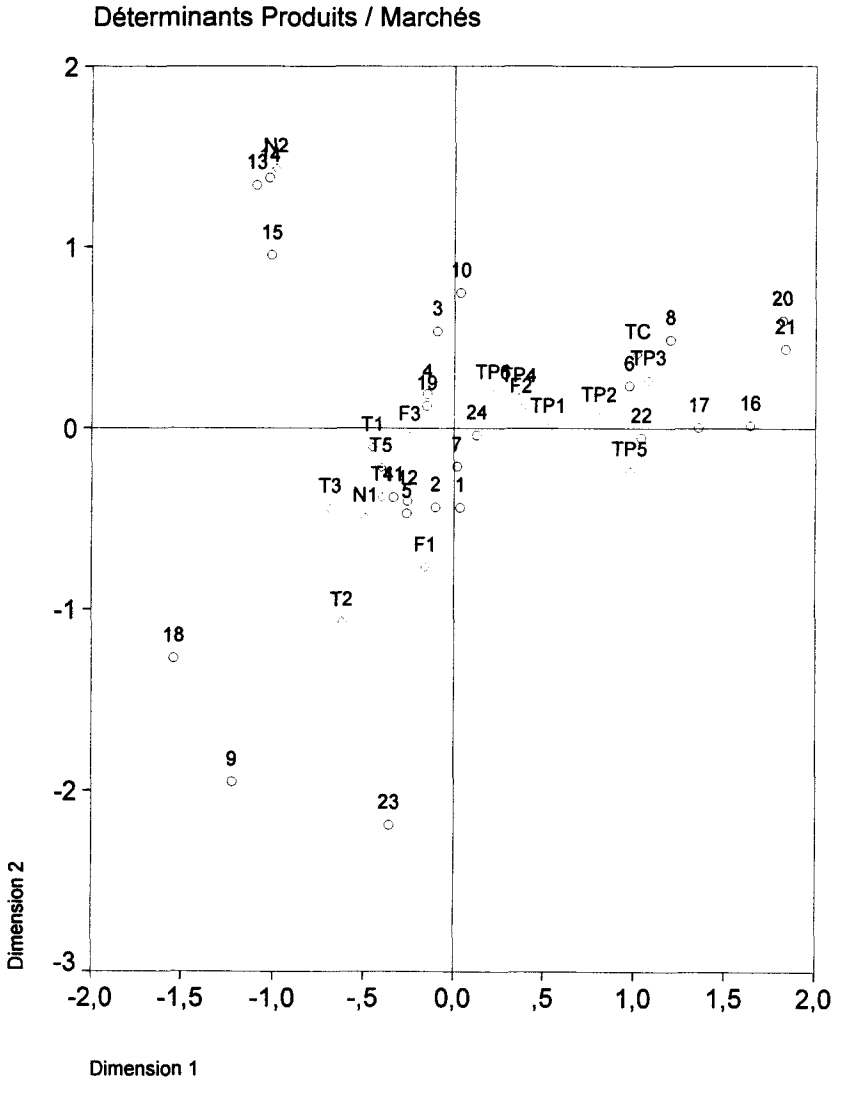
Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 42,3% de l'inertie totale.

Le premier axe met en évidence les déterminants principaux du marché « **en amont** » (N2, TP3 et TC) sont liés à l'évolution du peignage, à la place de la coopérative et aux contraintes de l'environnement, poussant vers plus de qualité des produits.

Le deuxième axe met en avant, pour les dirigeants de la filière « **en aval** » [négoce (N2) et tissage (T2)], les contraintes de l'environnement (économique, social...) qui forment le déterminant principal, notamment à travers l'évolution de la distribution.

**L'évolution de l'environnement constitue l'un des déterminants majeurs « en amont » et « en aval » de la filière industrielle, en tenant compte de la place occupée par les peignages, coopératives et distributeurs en tant qu'acteurs sur le marché linier, ainsi que l'évolution des produits allant vers plus de qualité.**

*Figure 50 : Déterminants produits/marchés (déterminants de l'évolution - perception du contexte passé)*



**- Les stratégies / Politique générale**

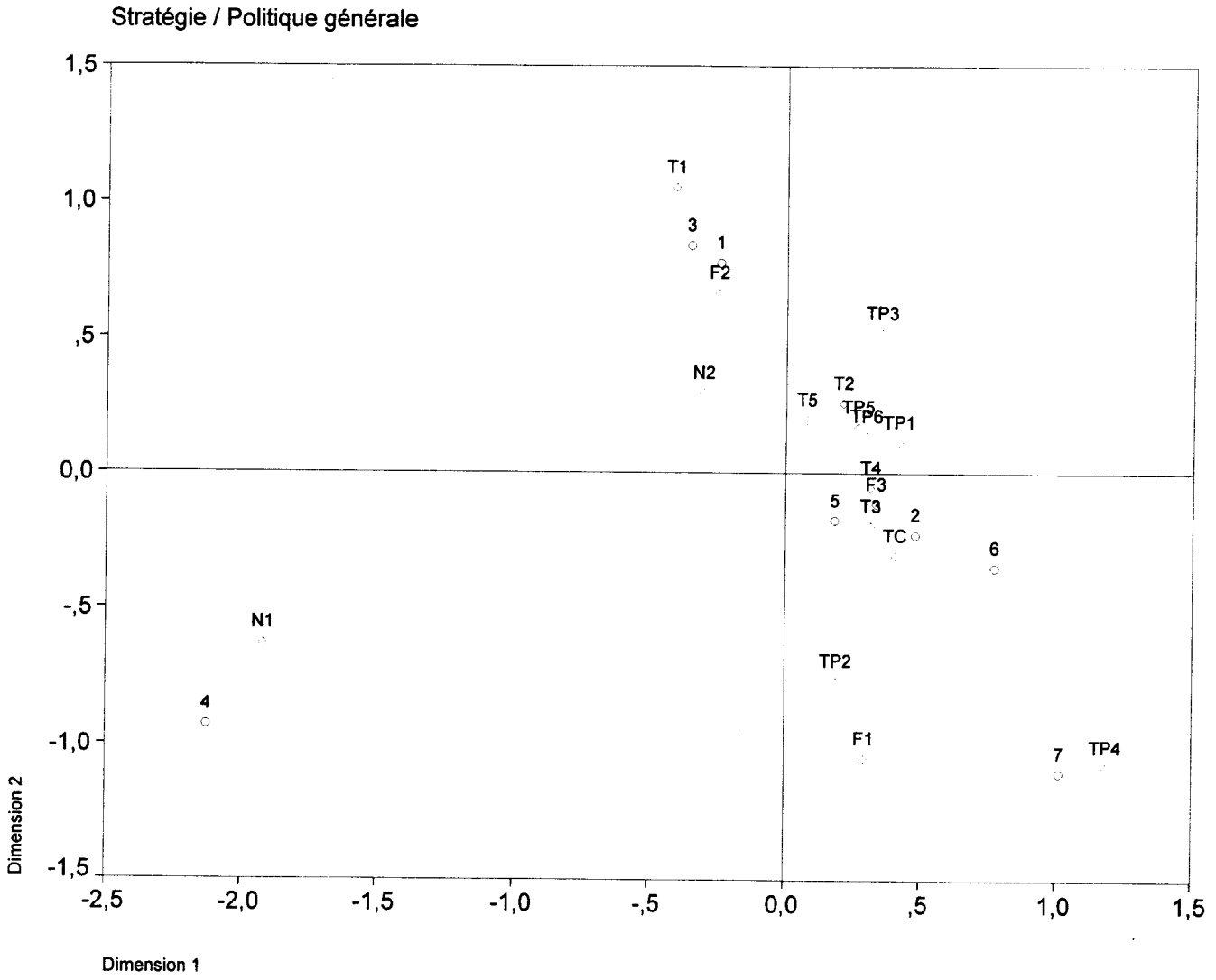
Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 66,5% de l'inertie totale.

Le premier axe privilégie des stratégies liées à la **taille** concernant le négoce (N1) et le teillage (TP4), par une spécialisation sur le métier de base.

Le deuxième axe met en avant l'idée que la stratégie privilégiée sur l'ensemble de la filière est celle qui consiste à aller dans le sens d'une **diversification**, en ayant une certaine taille au niveau international (par exportation, délocalisation...), avec la menace pesante d'arrêter l'activité.

**La majorité des dirigeants pense qu'il faut s'éloigner des produits « basiques », en envisageant une diversification, un accroissement de la taille et une internationalisation de leur activité, s'ils ne veulent pas déboucher sur l'arrêt de celle-ci.**

***Figure 51 : Stratégies / Politique générale (déterminants de l'évolution - perception du contexte passé)***



## - La technique / technologie

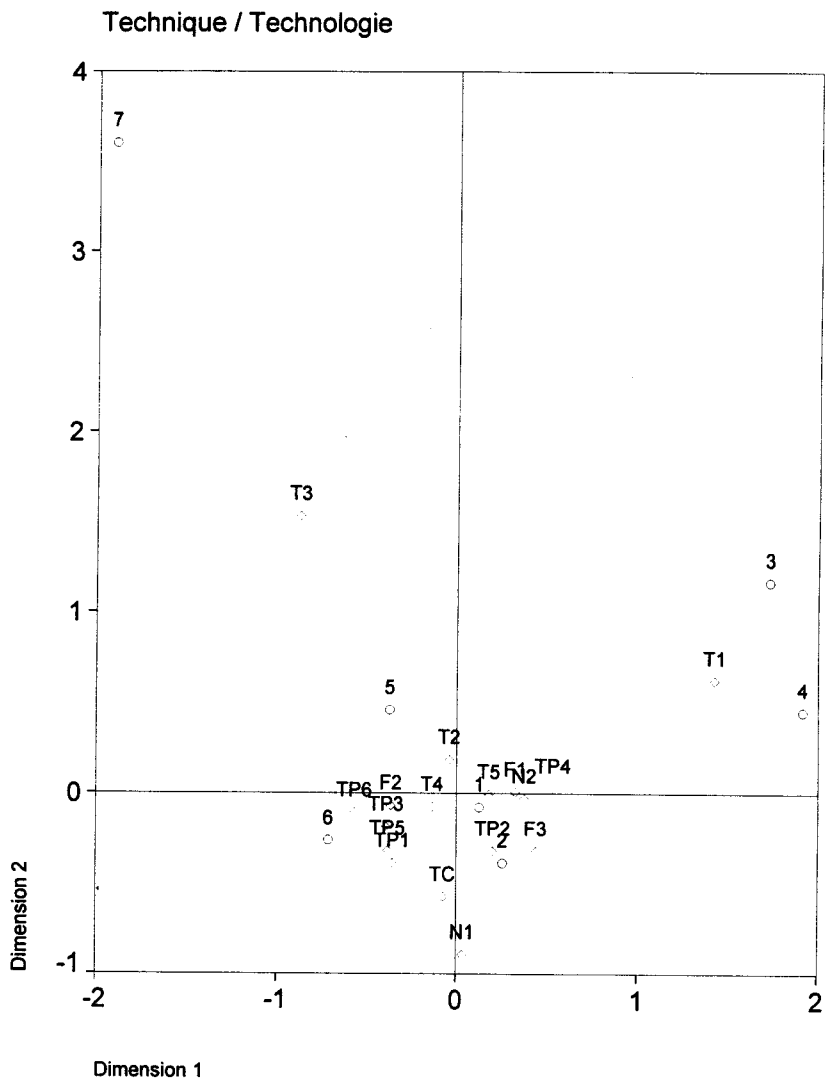
Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 43,7% de l'inertie totale.

Le premier axe exprime l'idée que l'évolution technologique s'est manifesté à travers plus de création, de rapidité et de souplesse (flexibilité) sur les 20 dernières années. Il s'agit d'un axe lié aux **produit et service** proposés niveau du tissage.

Sur le deuxième axe, l'évolution technologique a été marquée par l'amélioration des méthodes de travail aux niveaux du teillage et du tissage. Cet axe met en valeur le **processus de production** en amont et en aval de la filière industrielle.

**L'évolution technique et technologique sur les 20 dernières années a porté sur la prestation et la méthode de travail.**

***Figure 52 : Technique / Technologie (déterminants de l'évolution - perception du contexte passé)***



## - Les échanges / pratiques

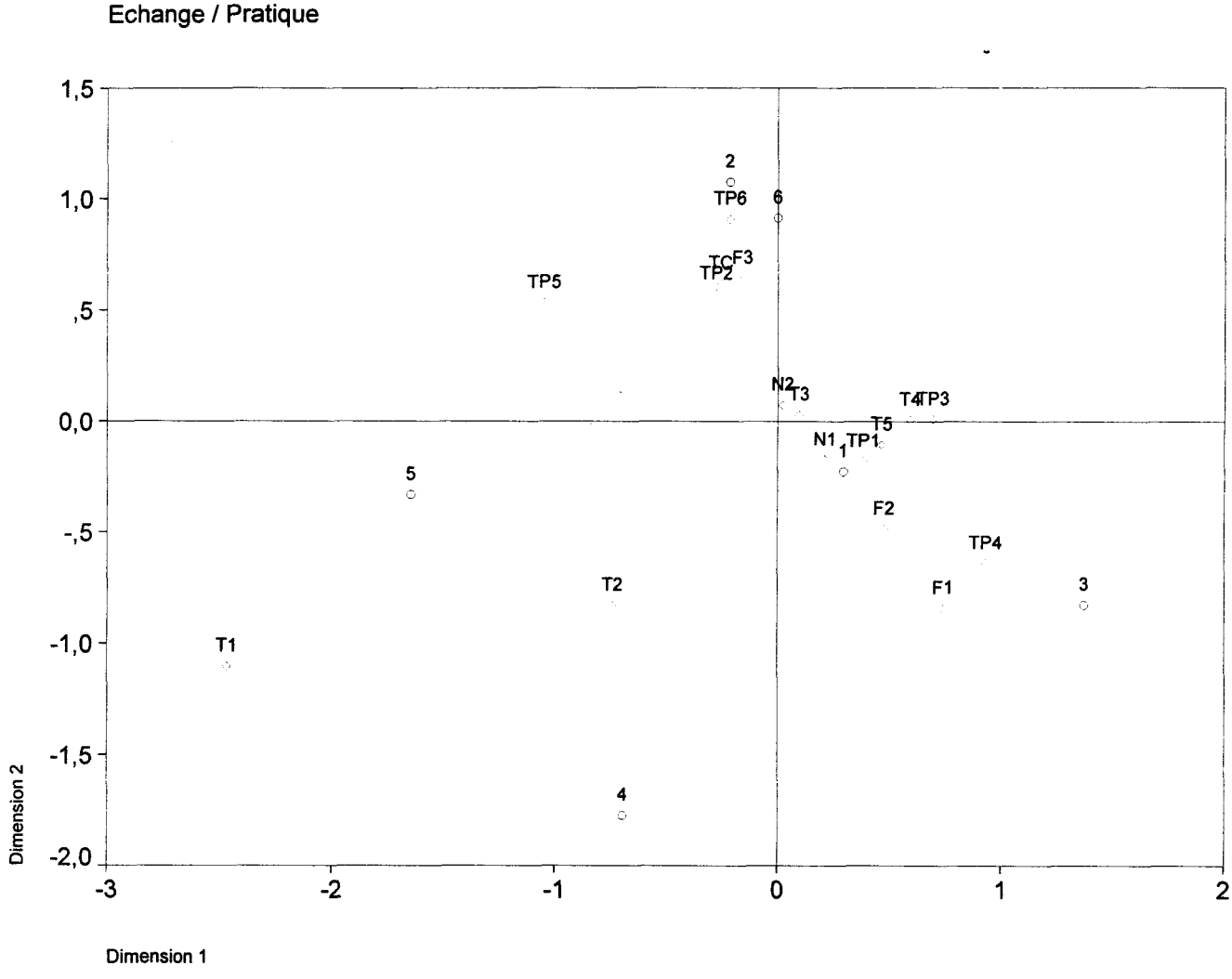
Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 67,8% de l'inertie totale.

L'axe1 privilégie l'idée d'échange à caractère commercial marqué par des rapports indirects. C'est un axe lié au **mode d'échange**.

Sur le deuxième axe, entre les entreprises les plus anciennes, il est question d'échange direct, marqué par des rapports amicaux (on parle d'ailleurs de confrère plutôt que de concurrent par exemple), en soulevant le problème lié à l'éthique s'agissant du comportement de certains acteurs de la filière (manquement à la parole donnée, dettes non honorées...). C'est un axe de **comportement des acteurs**.

**Les échanges au sein de la filière se font en direct et indirect, à des niveaux commercial et amical.**

*Figure 53 : Echanges / Pratiques (déterminants de l'évolution - perception du contexte passé)*



## c- L'AFC relativement à l'avenir de la filière

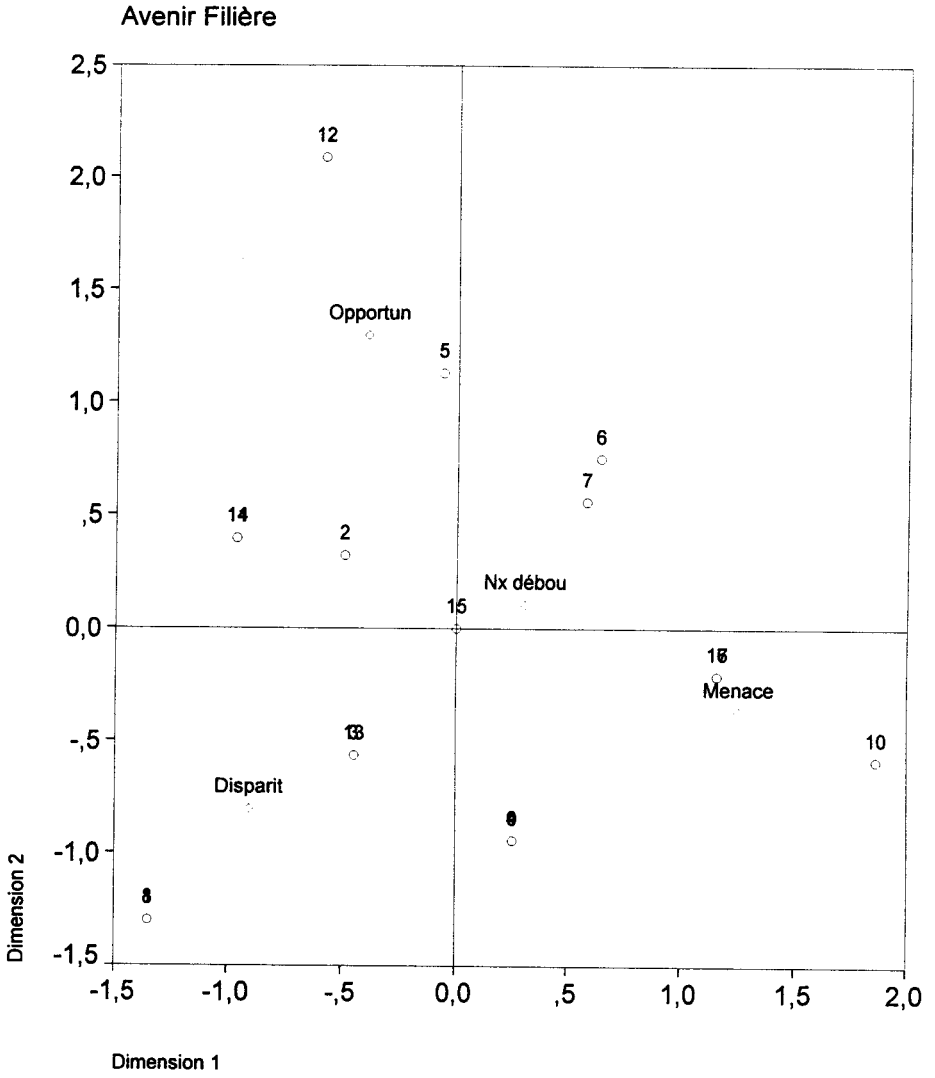
Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 75,5% de l'inertie totale.

L'axe1 est un axe lié à la **perception de la filière**.

L'axe2 est un axe d'**évolution** (écologie des populations).

**Les dirigeants des entreprises de la filière industrielle pensent que celle-ci est menacée (à terme) tout en comportant des opportunités, la principale évolution pressentie serait la disparition d'entreprises (par délocalisation, concentration, mort...).**

*Figure 54 : Avenir de la filière (projection dans le futur - vision stratégique)*



**Les résultats des AFC obtenus vont dans le sens d'une diversité des représentations de l'environnement, quels que soient les thèmes ou les variables prises en compte, que ce soit par rapport à un contexte présent, passé ou futur.**

*IV.1.3.2- Les cadres de référence des dirigeants*

En nous appuyant sur la proposition P2bis, nous allons essayer d'analyser la diversité des représentations managériales en nous appuyant sur les cadres de référence des dirigeants, sur la base de certaines variables clés.

En effet, outre les contenus des représentations pris en compte par les dirigeants dans les contextes présent, passé et futur (que nous avons développés plus haut), la proposition P2bis s'appuie sur l'idée que **la diversité des représentations de l'environnement par les dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France s'exprime à travers les cadres de référence des dirigeants.**

Dans notre analyse des cadres de référence des dirigeants, nous mettons l'accent sur l'influence du segment / métier de base.

**a- <u>L'influence du segment / métier de base</u>**

La filière industrielle lin dans le Nord de la France regroupe trois métiers, correspondant à un découpage lié au traitement technique de la fibre linière. L'influence du segment / métier de base est mise en évidence à partir des la représentation de l'environnement concurrentiel, notamment à travers l'analyse des réseaux sociaux, ainsi que du positionnement perçu.

**- La représentation de l'environnement concurrentiel : analyse par les réseaux sociaux**

Afin de caractériser l'environnement concurrentiel perçu par les dirigeants, nous avons élaboré un sociogramme sur la base de citations spontanées des répondants en tenant compte des acteurs les plus fréquemment désignés.

L'analyse du sociogramme révèle que la filière industrielle lin dans le Nord de la France est découpée en trois métiers. De façon distincte, les entreprises exerçant une activité donnée se focalisent sur celle-ci s'agissant de la définition de leur environnement concurrentiel.
Ce découpage met en valeur le rôle central qu'occupe la filature dans la mesure où elle est citée de part et d'autre par les autres acteurs de la filière. Il est à noter que la filature fait en quelque sorte écran entre le teillage et le tissage.

Par ailleurs, les données recueillies ont été soumises à une analyse de positionnement multidimentionnel (MDS « multidimensional scaling ») effectuée par rapport aux répondants sur le logiciel d'analyse des données SPSS. Il s'agit de prendre en compte les données de base en tant que dissimilarités, c'est-à-dire des données de type distance. Le but du positionnement multidimensionnel consistant, en effet, à identifier et modéliser la structure et les dimensions d'un ensemble de stimuli (objets ou événements) à partir des données de dissimilarité observées parmi les stimuli.
Le résultat issu de cette analyse confirme celui obtenu par le sociogramme, puisque la carte obtenue fait ressortir le net découpage de la filière industrielle lin par rapport aux trois segments représentés par les métiers de teillage, filature et tissage.

Le sociogramme nous indique à travers les citations spontanées, la position qu'occupe chaque acteur dans la filière.
En effet, se dégagent de façon globale les éléments suivants : le teilleur le plus cité est TP6, la plus ancienne entreprise de teillage (1928), la filature référence est F3 (1985) et l'entreprise T4 (1920) occupe une place privilégiée dans le segment tissage en recueillant les citations de deux tisseurs.

Signalons que TP6 est le leader incontesté du segment teillage en occupant une position confortable aux niveaux européen et international. F3 est une entreprise phare qui jouit d'une grande notoriété. T4 est, pour sa part, un acteur reconnu au sein du groupe dans lequel il se situe ainsi que les concurrents qui exploitent le même créneau (qui sont d'ailleurs membres du club « Fleur Bleue » au même titre que l'entreprise T4).

En termes de richesse dans les références citées, le dirigeant de TP6 présente une ouverture d'esprit et une connaissance de la filière, dépassant le cadre de son métier de

teilleur, que nous n'observons pas chez les autres dirigeants rencontrés. D'ailleurs, cette remarque semble confirmer les impressions que nous avons ressenties lors des entretiens.

En termes de réseaux sociaux, la filière industrielle lin dans le Nord de la France peut être décrite par rapport à la filature, étant donné la convergence des citations vers ce segment. En effet, nous identifions trois réseaux (F1, F2 et F3) regroupant les dirigeants des deux autres segments (teillage et tissage).

Cette configuration est ainsi représentée :

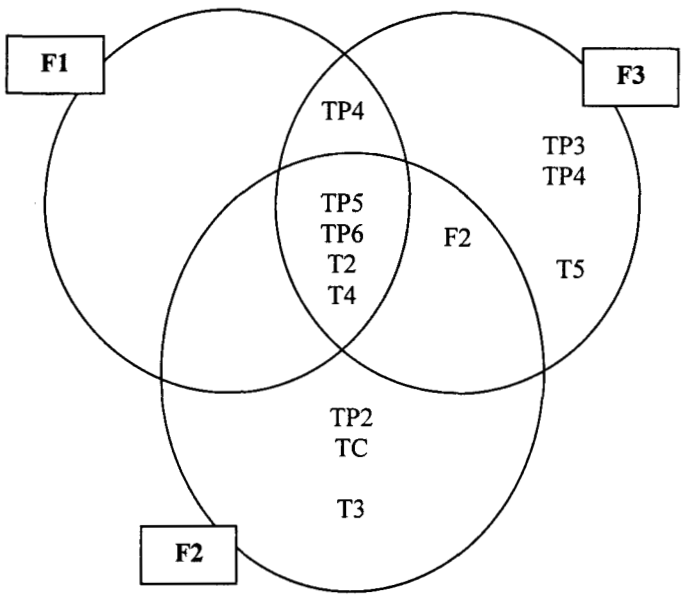
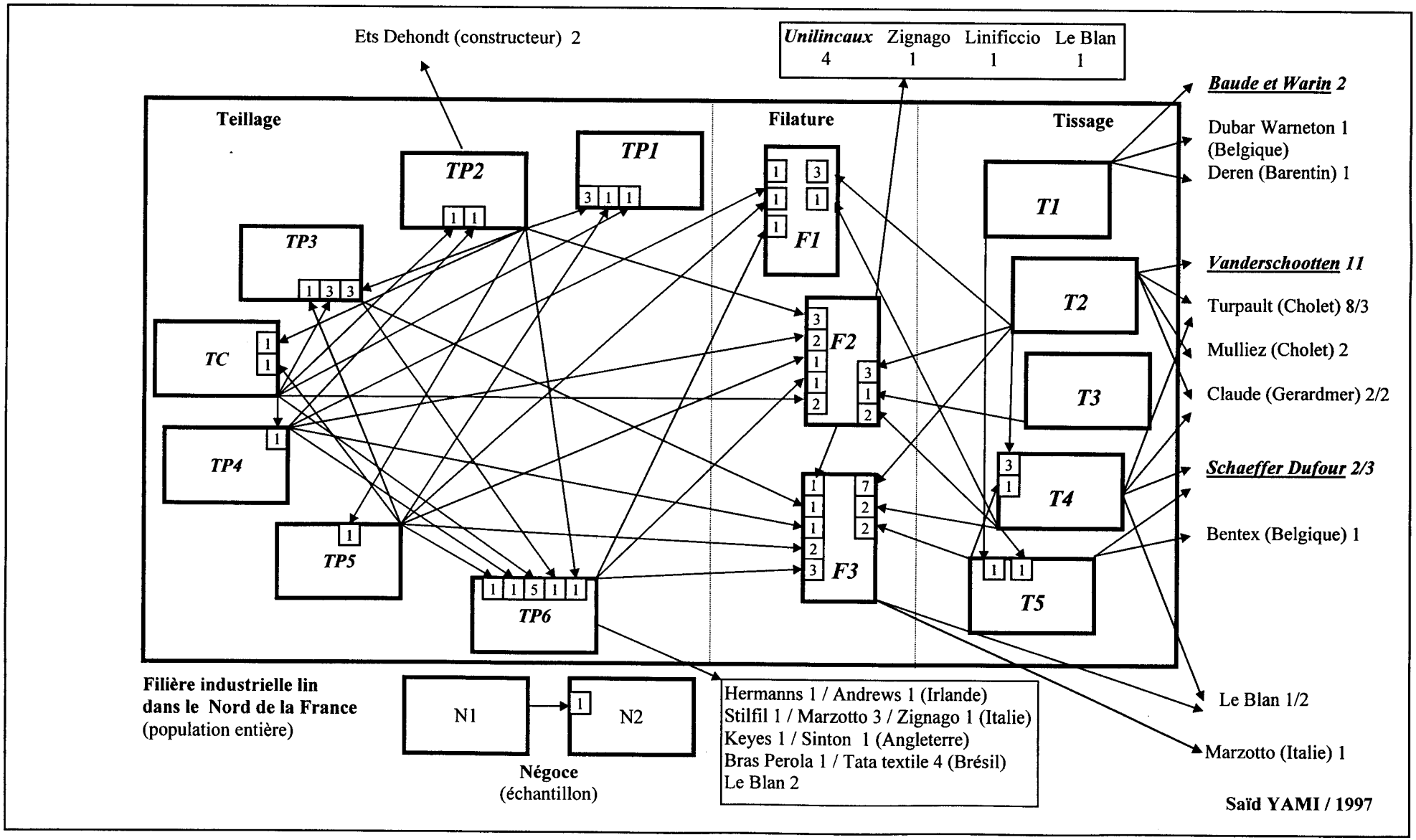



***Figure 55 : Réseaux sociaux au sein de la filière industrielle lin***

Ce schéma met en évidence deux importants réseaux, organisés autour de F2 et F3. La filière industrielle lin dans le Nord de la France repose sur le maillon central occupé par les trois filatures françaises restantes. F1 est spécialisé plutôt dans la filature « au sec », alors que F2 et F3 se positionnent sur « le sec » et « le mouillé », ce qui explique probablement l'importance de leurs réseaux respectifs, disposant de plus de contacts avec les autres acteurs de la filière.

*Figure 56 : Sociogramme par citation spontanée*



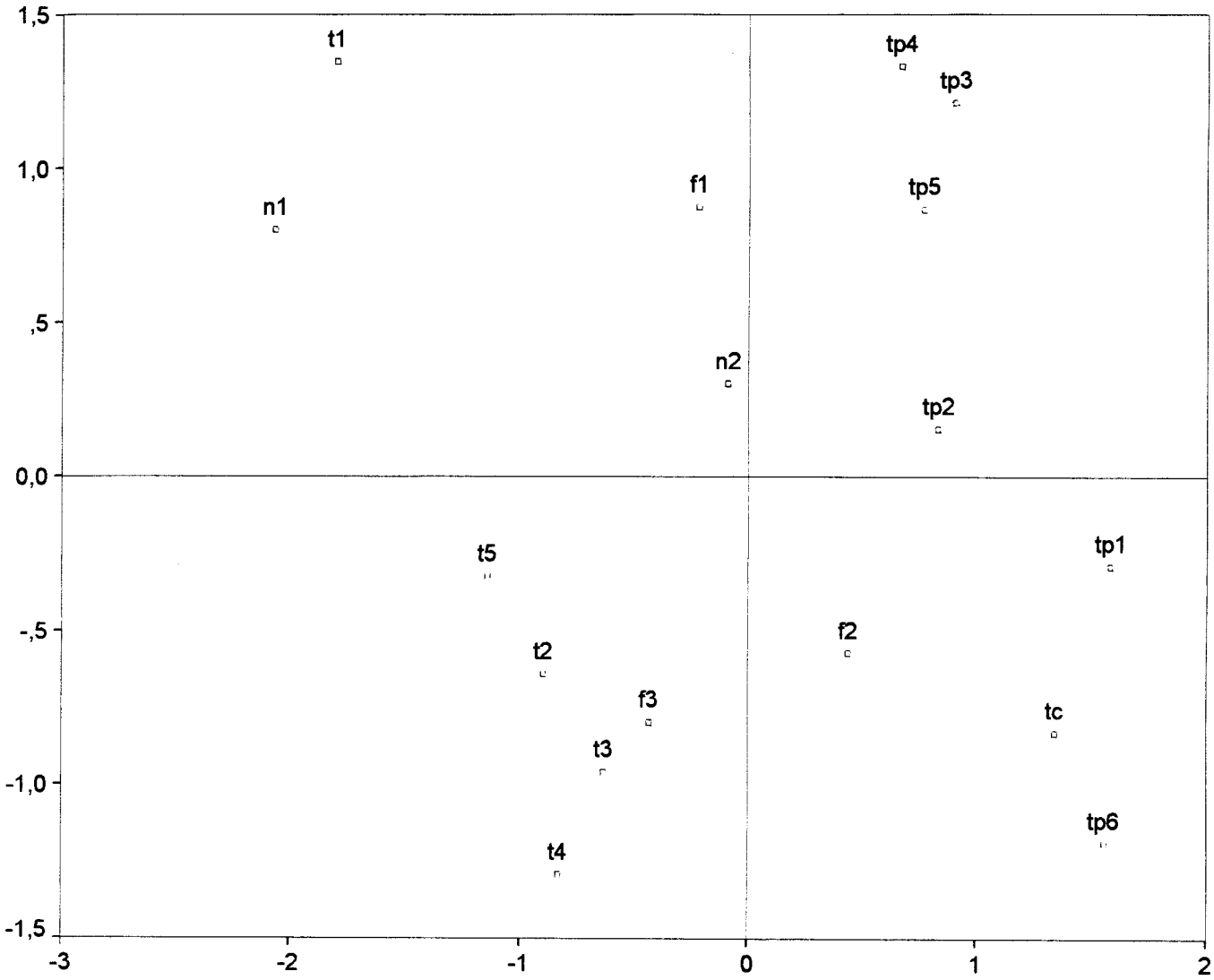



*Figure 57 : Proximités des acteurs de la filière (MDS)*

## b- La localisation de la filière industrielle lin

Après avoir situé géographiquement les entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France, nous allons tenter d'appréhender l'environnement perçu par les dirigeants en mettant en évidence leurs positionnements sur le marché.

### - La localisation géographique des entreprises

Les entreprises de la filière industrielle lin consultées se situent dans les pôles industriels textiles traditionnels du Nord.

Les entreprises de teillage (6 privées et 1 coopérative) sont localisées à proximité des champs de culture linière, en Flandre maritime (Hondschoote [TP1], Rubrouck [TP2], Bergues [TP3], Grande Synthe [TC], Hardifort [TP4], Volckerinkhove [TP5], Killem [TP6]).

Filatures et tissages se profilent autour de la Lys, jusqu'en Belgique.

Les filatures de lin sont au nombre de trois et se situent autour d'un pôle industriel textile traditionnel : Armentières [F1], Neuville-en-Ferrain [F2] et Sailly-sur-la-Lys (Pas-de-Calais) [F3]. Les tissages au nombre de cinq ont leur siège social situé à : Nieppe [T2] (Département d'une SA), Halluin [T3] (SA), Chapelle d'Armentières [T4] (SARL), Armentières [T5] (SARL), Lille [T1 dont l'usine est située à Nieppe] (SA).

Le négoce de lin et de sous produits n'est certes pas une activité industrielle mais cette activité est très présente entre les maillons de la filière industrielle et surtout entre le teillage et la filature. Les dirigeants de deux entreprises de la métropole lilloise (Marcq-en-Baroeul [N1], Lille [N2]) ont fait l'objet d'un entretien. Ces deux entreprises, bien que différentes stratégiquement, ont la caractéristique d'être les plus importantes localement disposant d'un rayonnement commercial international.

**- Les positionnements perçus par les dirigeants**

Dans cette sous-section, nous allons tenter d'appréhender l'environnement perçu par les dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France, en mettant en évidence leur positionnement par rapport au marché. Il s'agit, en effet, de mettre en évidence la diversité des positionnements perçus par les dirigeants.

**- Le réseau de commercialisation**

Concernant le **teillage**, pour la partie textile, les principaux clients du segment teillage sont pour l'essentiel les entreprises de négoce travaillant pour le compte de filatures européennes. Il s'agit là d'un réseau de commercialisation dit « indirect ». Toutefois, s'agissant de ce débouché, certains échanges se font « en direct », à destination de filatures françaises essentiellement et peigneurs.
En ce qui concerne les débouchés non-textiles, les teillages vendent « en direct » aux papetiers, industries des non-tissés, triturateurs (ou huileries) et aux industries du bois.

Les échanges au sein de la **filature** se font « en direct », via des départements vente. Leurs principaux fournisseurs en fibres sont les négociants.

Le réseau de vente au niveau du **tissage** est principalement « direct ». Il s'agit pour T1 d'« administrations françaises et étrangères », de revendeurs, négoce et d'un « travail commercial sur appel d'offre ». T2 destine ses produits aux grands magasins, boutiques, grande distribution et vente par correspondance. T3 évoque « en direct, les gens qui travaillent pour l'entreprise » et « en indirect, la grande distribution ». T4 a choisi un référencement dans « toute la distribution sauf l'hyper », par rapport à une « clientèle haut de gamme ou grands magasins ». T5 cible les confectionneurs, les industriels (automobile, aérospatiale) et les centrales d'achat.

Selon le type de produit commercialisé, le **négoce** s'adresse « aux filateurs (pour la fibre), tisseurs (pour le fil), confectionneurs, marques, centrales et distributeurs » comme c'est le cas pour N1, alors que N2 cible spécifiquement les filatures pur lin.

**- La destination géographique**

Au niveau du **teillage**, les zones géographiques privilégiées sont :

« directement » : la France (négoce, filature), la Belgique et les Pays-Bas (triturateurs, industries du bois, peigneurs, papetiers et industries des non-tissés), l'Irlande (filature),

« indirectement » : la Chine, le Brésil, les Pays de l'Est, l'Italie, l'Irlande (TP1, TP3, TC), « essentiellement l'Europe, l'Amérique du Sud, l'Asie et un peu les Pays de l'Est » (TP5), « l'Allemagne, l'Angleterre, l'Italie, la Turquie, la Corée du Sud, l'Inde, le Mexique, le Pérou, les Etats-Unis, le Japon » (TP6) et plus généralement « le monde entier sauf la Chine » (TP2) ou « à l'étranger plutôt qu'en France » (TP4).

La **filature** est surtout présente en « Europe » (F1), « Italie, Espagne, Amérique du Sud, Asie et un petit peu la France » (F2) et « dans le monde entier, Asie, Brésil, Europe, Etats-Unis » (F3).
Le **tissage** privilégie surtout la France (T1, T2, T4) et l'Europe : « France, Allemagne, Angleterre » (T3), « un petit peu aux Etats-Unis et au Japon » (T5).
Le **négoce** est présent sur les « marchés du monde entier sauf l'Afrique » (N1) et « tous les pays du monde » (N2).

En résumé, au niveau du teillage, l'activité est spécifiquement locale pour 86% des teilleurs. Le seul teilleur dont les représentations dépassent le cadre exclusivement local est le leader incontesté du segment et qui occupe une position confortable aux niveaux européen et international. Au niveau de la filature et du tissage, l'activité est française, touchant les pays européens autour de sa frontière nord.

Le tableau ci-après reprend les principaux éléments énoncés.

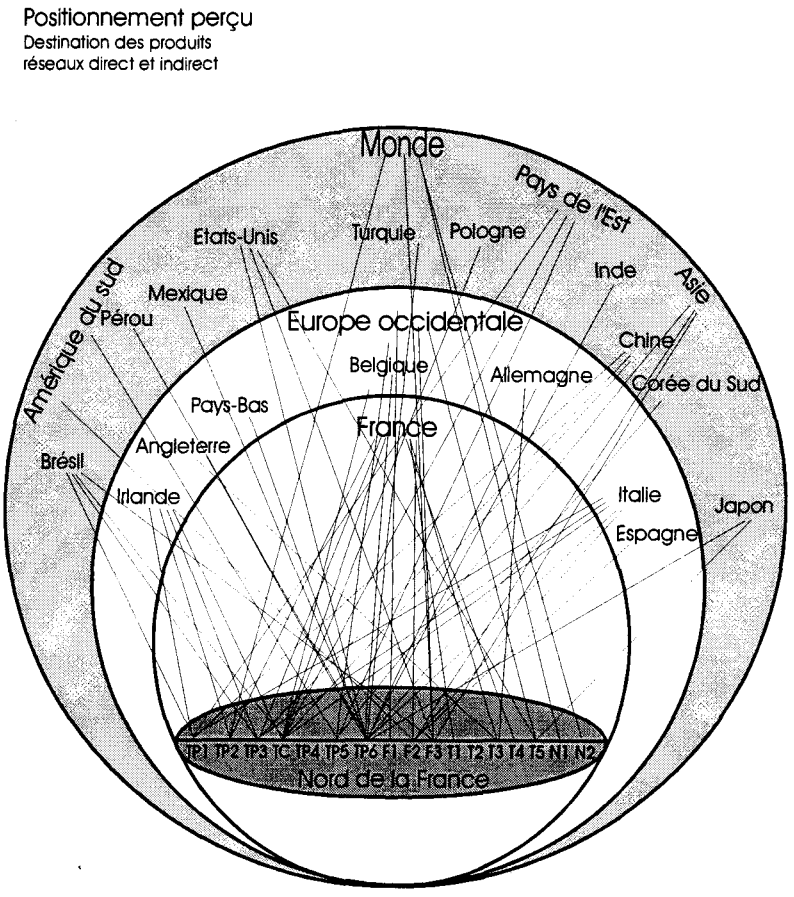
## *Réseau de vente et destination géographique*

| *Entreprise* | *Produits* | *Vente* | *Destination géographique* |
|---|---|---|---|
| ***Teillage*** | | | |
| *TP2* | Produits pour le mélange avec laine, viscose, acrylique, soie... sauf coton | Indirecte : Filatures | → Chine, Brésil, Pays de l'Est, Italie, Irlande |
| *TP3* | Tous les produits dérivés du lin : lin teillé, étoupe, graines, anas, paillettes, poussière | Directe : Filatures (2)<br>Indirecte : Filatures | → Irlande, France<br>→ Le monde entier sauf Chine |
| *TP3* | Travaux agricoles<br>Production de semences | Indirecte : Filatures | → Irlande, Italie, Brésil, Chine, « un peu la France » |
| *TC4* | Lin teillé, étoupe, graines et sous-produits | Directe : Peigneurs<br>Directe ou indirecte : Filature<br>Indirecte : Filatures | → Belgique (lin teillé, graines, sous-produits)<br>→ France<br>→ Europe : Italie, Irlande, Pays de l'Est, « un peu la Pologne », Brésil, Chine |
| *TP4* | Filasse, étoupe, anas, graines | Négociants | → « qui vendent à l'étranger plutôt qu'en France » |
| *TP5* | Produit principal du lin (filasse, étoupe, anas, graines...), tous les sous-produits | Indirecte : Filatures de lin traditionnelles<br>Passage par des négoces traditionnels | → « essentiellement Europe », Amérique du Sud, Asie, « un peu les Pays de l'Est » |
| *TP6* | Textile : filasse, étoupe, lin affiné (fibre courte),<br>Non-textile : lin cardé à usage non-tissé, graines, anas (trituration, bois et papeterie) | Directe :<br>• Papetiers<br>• Industries des non-tissés<br>• Triturateurs<br>• Industrie du bois (panneaux et particules)<br>Indirecte : Filatures (textile) | → Belgique, Pays-Bas<br>→ Belgique<br>→ Allemagne, Angleterre, Italie, Turquie, Corée du Sud, Inde, Mexique, Pérou, Etats-Unis, Japon |
| ***Filature*** | | | |
| *F1* | Fils de lin (gros),<br>« produit basique » | Tissages | Europe |
| *F2* | Fils de lin (fin et gros)<br>Chanvre | Tissage<br>Maille | Italie, Espagne, Amérique du Sud, Asie, « un petit peu la France » |
| *F3* | « toutes sortes de fils à base de lin »,<br>Mélange | Tisseurs<br>Tricoteurs | « monde entier »<br>Asie, Brésil, Europe, Etats-Unis |
| ***Tissage*** | | | |
| *T1* | Toiles<br>Produits techniques « assez classiques » | Administrations « françaises et étrangères »<br>Revendeurs, négoce<br>« travail commercial sur appel d'offre » | France = 80% |
| *T2* | Linge de table (coton),<br>torchons (coton),<br>torchons (lins et métis) | Grands magasins, boutiques, grande distribution, VPC | |
| *T3* | Ameublement<br>« sur 2 niches jeune habitat et qui touche un peu tous les produits (rideau, nappe, siège, canapé et éventuellement un peu la tenture murale) » | Direct : « gens qui travaillent pour l'entreprise »<br>Indirect : grande distribution | Europe : France, Allemagne, Angleterre |
| *T4* | Linge de maison | « toute la distribution sauf l'hyper », clientèle haut de gamme ou grands magasins | France<br>« très peu d'export » |
| *T5* | Textiles technique, industriel, vestimentaire, vêtements de travail... | Confectionneurs<br>Industriels (automobile, aérospatiale)<br>Centrales d'achat | Europe<br>« un petit peu aux Etats-Unis et au Japon »<br>Export = 10-15% du CA |
| ***Négoce*** | | | |
| *N1* | « vente du lin sous toutes ses formes, depuis la semence jusqu'au produit-fini » | Filateurs (pour la fibre),<br>Tisseurs (pour le fil),<br>Confectionneurs,<br>Marques, centrales et distributeurs | « marchés du monde entier sauf l'Afrique » |
| *N2* | Pur lin et mélanges avec des applications diverses : lin affiné, rubans pour le textile, utilisations industrielles (déchets pour les papeteries, l'industrie automobile...), sauf les anas | Filatures pur lin | « tous les pays du monde » |

***Tableau 23 : Réseau de vente et destination géographique des produits***

En prenant en compte la destination des produits, par rapport au réseau de commercialisation et les zones géographiques concernées par l'activité linière des entreprises consultées, nous avons représenté graphiquement le positionnement perçu par les dirigeants. En fait, l'activité est locale au niveau de la production et internationale au niveau de la commercialisation. C'est le négoce qui apporte cette dimension internationale, qui est pourtant revendiquée par tous les dirigeants rencontrés. Nous retrouvons les principales zones géographiques linières, cependant, la filière industrielle lin dans le Nord de la France demeure localisée dans un réseau franco-français, s'étendant au plus loin à quelques pays limitrophes (Belgique, Pays-Bas, Irlande).

***Figure 58 : Destination géographique des produits - réseaux direct et indirect***



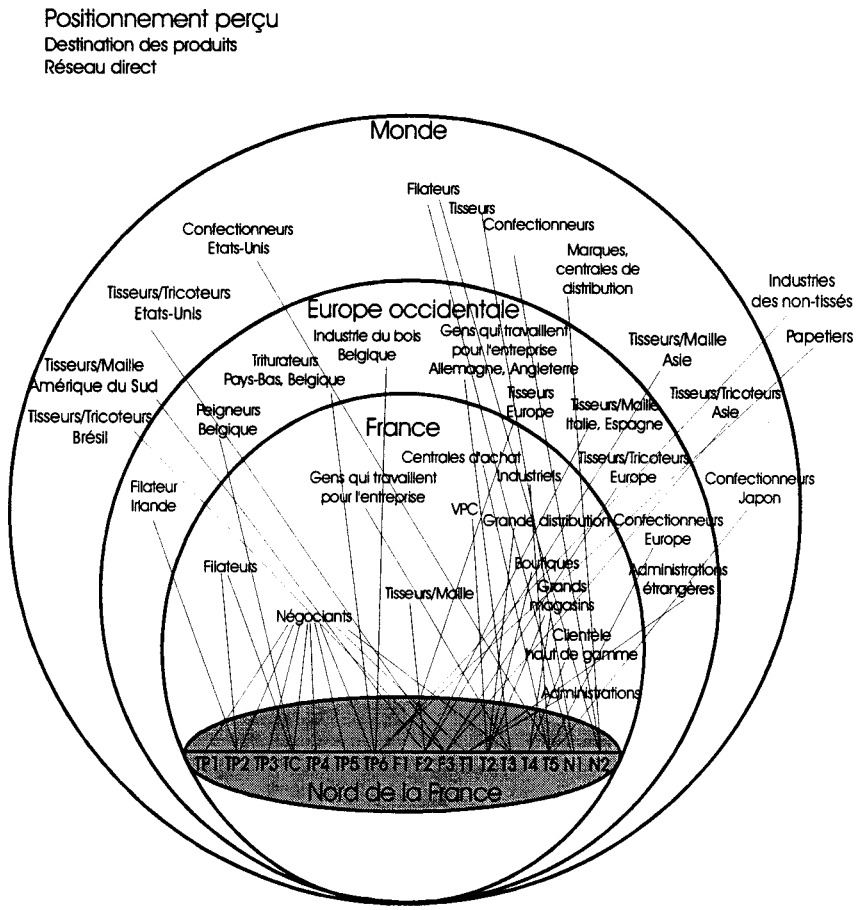



***Figure 59 : Destination géographique des produits - réseau direct***

## c- Les instances représentatives et sources d'information

A partir de la fiche signalétique remplie par les dirigeants interviewés à la fin de l'entretien (cf. Annexe), la variable affiliation à une instance professionnelle représentative permet de mesurer le poids que représente le segment/métier de base. Par ailleurs, une question du guide d'entretien met en avant les sources d'information des dirigeants. Ces deux éléments complètent notre analyse de l'influence du segment/métier de base sur les cadres de référence des dirigeants.

### - L'affiliation à une instance professionnelle

Les données recueillies permettent de remarquer que **76%** des dirigeants consultés sont **affiliés** à une représentation professionnelle liée au métier de base. Cette observation va dans le sens d'une intégration importante des dirigeants dans la culture du secteur, ce qui nous permet d'y voir une forte influence sur leurs représentations.

| | | *Affiliation à une instance professionnelle* |
|---|---|---|
| *Teillage* | *TP1* | USRTL |
| | *TP2* | USRTL |
| | *TP3* | USRTL |
| | *TC* | USRTL |
| | *TP4* | USRTL |
| | *TP5* | USRTL |
| | *TP6* | |
| *Filature* | *F1* | CGFTL |
| | *F2* | |
| | *F3* | |
| *Tissage* | *T1* | CGFTL |
| | *T2* | CGFTL |
| | *T3* | Syndicat patronal textile |
| | *T4* | CGFTL |
| | *T5* | |
| *Filature* | *N1* | Syndicat des négociants |
| | *N2* | Syndicat des négociants |

***Tableau 24 : Affiliation à une instance professionnelle***

### - Les sources d'information

Les sources d'information des entreprises de la filière lin sont à **94%** **professionnelles**, issues des organismes représentatifs ou lors de manifestations (salons, contacts...) liées à l'activité linière. Le Journal du Textile est une source utilisée par 30% des entreprises (du moins pour celles qui la citent nommément). La presse (spécialisée ou

générale) et les revues spécialisées révèlent l'intérêt des dirigeants pour certaines sources (technique, agricole, textile) qui concernent le métier exercé. Enfin, 24% des répondants s'intéressent à des données économiques ou financières.

| | | *Professionnelles* | *Journal du textile* | *Presse* | *Presse Spécialisée* | *Presse Générale* | *Revues* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Teillage*** | *TP1* | Réunions<br>Contacts | x | | | | x |
| | *TP2* | Salons<br>Manifestations | | | | | Textiles<br>Agricoles<br>Economiques |
| | *TP3* | CIPALIN<br>AGPL<br>USRTL | x | | | | Professionnelles |
| | *TC* | FESTAL<br>CIPALIN<br>Salons<br>Tendances de la mode | x | | | | |
| | *TP4* | CIPALIN | | x | | | |
| | *TP5* | AGPL<br>CIPALIN | | | | | |
| | *TP6* | Réunions<br>Conférences<br>Déplacements | | | Economique | | Textiles<br>Techniques |
| ***Filature*** | *F1* | Tendances de la mode<br>Salons | | | | | |
| | *F2* | Déplacements (voyages)<br>Salons | | | | | |
| | *F3* | Déplacements (voyages)<br>Salons<br>Réunions (CILC) | x | | | | Economiques |
| ***Tissage*** | *T1* | | x | | Financière<br>Economique<br>Technique | | |
| | *T2* | CGFTL | | | | | |
| | *T3* | Syndicat patronal textile | | | x | x | |
| | *T4* | Syndicat<br>CGFTL | | | | | |
| | *T5* | Contacts | | | Professionnelle | | |
| ***Négoce*** | *N1* | Informateurs | | | | | |
| | *N2* | Téléphone arabe<br>Réseau relationnel | | | | | |

***Tableau 25 : Sources d'information***

### IV.1.4- La synthèse des résultats

L'articulation des principaux résultats obtenus dans un modèle général permet de tester la proposition P3.

**P3 : Il existe des liens entre type de comportements stratégiques (*Miles & Snow*) et type de représentations de l'environnement par les dirigeants**

Notre recherche appréhende le processus stratégique dans le cadre de la filière industrielle lin dans le Nord de la France, par rapport aux comportements stratégiques des dirigeants en relation avec les représentations managériales.

Dans un premier temps, notre cadre d'analyse aborde les comportements stratégiques des dirigeants puis les contenus des représentations managériales exprimés dans la filière industrielle lin, à travers une approche qui s'inscrit dans une dynamique temporelle (prise en compte d'éléments liés au contexte présent, passé et futur).
Par ailleurs, le cadre sectoriel révèle une diversité des représentations.

Ces résultats aident à comprendre les processus stratégiques et la dynamique sectorielle. A travers les contenus de représentations managériales, se profile la définition de la recette industrielle (*Grinyer & Spender*, 1979 – *Spender,* 1989) ou cadre stratégique (*Huff,* 1982). En effet, cette dimension nous renseigne sur les croyances et valeurs dominantes et permet d'enrichir la réflexion stratégique établie au niveau des instances de pilotage de la filière industrielle. Dans le même registre, la diversité des représentations managériales et des comportements stratégiques pose quelques interrogations quant à la pertinence d'actions destinées à l'ensemble de la filière (cf. promotion, label...) qui paraissent ne pas susciter l'unanimité des acteurs clés dans les différents métiers / segments[1].

Nous allons tenter d'articuler les différents résultats entre eux de manière à avoir une représentation de la filière industrielle lin dans le Nord de la France relativement aux comportements stratégiques et contenus cognitifs des dirigeants.

[1] Ce point est développé plus loin dans les implications de la recherche par rapport aux instances de pilotage

*IV.1.4.1- Les comportements stratégiques des dirigeants*

| *Comportements stratégiques* | | |
|---|---|---|
| **Défenseur** | **Analyste** | **Explorateur** |
| TP2<br>TP3<br>TC<br>TP4<br><br>F1<br>F3 | F2<br><br>T1<br>T5<br><br>N1<br>N2 | TP1<br>TP5<br>TP6<br><br><br>T2<br>T3<br>T4 |

***Tableau 26 : Comportements stratégiques des dirigeants***

Trois comportements stratégiques, en utilisant la typologie de *Miles & Snow*, ont été repérés : explorateurs, défenseurs et analystes.

Un telle configuration révèle l'existence d'un potentiel capable d'impulser le dynamisme et le changement dans l'ensemble de la filière industrielle[1]. Par rapport aux segments, l'amont (teillage et la filature) est plus marqué par le mode « défenseur », l'aval par le mode « explorateur ». Ce résultat peut être mis en relation avec le caractère « captif » des activités, par rapport au lin dans les différents segments.

*IV.1.4.2- Les représentations managériales de l'environnement*

**a- <u>La structure et dynamique perçues de l'environnement</u>**

L'analyse de la perception de la structure et de la dynamique de l'environnement aboutit au repérage d'ensembles hétérogènes de dirigeants. Ainsi, l'environnement pertinent des dirigeants se limite au micro-environnement ou environnement des tâches, seuls 29% dépassent ce niveau en évoquant la filière comme faisant partie de leur univers cognitif. Ce constat renforce, là encore, l'idée que le concept de filière ne correspond pas à la réalité vécue

des acteurs, mis à part le côté découpage technique lié à l'exploitation d'une matière (cf. filière technique et filière de production).

En terme de dynamique, l'environnement est perçu comme étant très turbulent (41%) et la filière plutôt dynamique instable (53%). Ainsi, la filière industrielle lin apparaît comme étant réductrice d'incertitude.

Implicitement, les dirigeants reconnaissent le rôle joué par la filière, se référant sans doute à l'action des représentations professionnelles au niveau de chaque métier (CIPALIN, CGFTL), présente sur le terrain quotidiennement, alors qu'ils ne la perçoivent pas (ou peu) en tant que structure formelle regroupant l'ensemble des acteurs.

| Dynamique | TP1 | TP2 | TP3 | TC | TP4 | TP5 | TP6 | F1 | F2 | F3 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | N1 | N2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Filière* | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| *Environnement* | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |

1= stable, sans changement
2= relativement stable
3= dynamique, instable
4= très turbulent

***Tableau 27 : Perception de la dynamique environnementale***

Ainsi, en croisant la structure et la dynamique perçues de l'environnement, on obtient une représentation de la filière industrielle lin par rapport aux dimensions (stable/instable) et niveaux (micro / méso) pris en compte par les dirigeants :

| | *Dynamique perçue de l'environnement* | |
|---|---|---|
| | Stable | Dynamique |
| *Structure perçue de l'environnement* | | |
| Micro | TP3, TP4, TP5<br>F2<br>T1 | TP1, TP2, TC, TP6<br>F3<br>T3, T5 |
| Méso (filière) | T2 | F1<br>T4<br>N1, N2 |

***Tableau 28 : Structure et dynamique perçues de l'environnement***

[1] cette idée est développée dans la discussion relative aux implications de la recherche au niveau des entreprises et des instances de pilotage.

Remarquons, à ce niveau, que nous n'avons pas voulu exploiter nos données relatives à la perception de la dynamique (privilégiée dans la typologie de *Miles & Snow* : cf. Chapitre I), dans la mesure où cette dimension ne nous semblait pas pouvoir expliquer complètement les comportements stratégiques. L'orientation interne/externe peut être mise en évidence à partir de l'énoncé de la politique générale et des choix stratégiques.
La perception d'un environnement plutôt stable peut être retenue pour les dirigeants : TP3 et TP4 pour les défenseurs, TP1, TP6 et T4 pour les explorateurs, les analystes oscillant entre les deux.

### b- Les déterminants de l'évolution des firmes et de la filière

L'ensemble des dirigeants est focalisé sur des événements contingents, que nous présentons en distinguant les principaux centres d'intérêts : produit/marché, technique/organisation et évolution de l'entreprise/disparition d'entreprises du secteur. Par ailleurs, l'horizon temporel pris en compte dans la restitution des événements, se décompose en court (CT), moyen (MT) et long termes (LT).

| | *Evénements contingents* | | |
|---|---|---|---|
| *Horizon temporel* | Produit/Marché | Technique/Organisation | Entrep./Disparition |
| CT | TP1, TC<br>F2<br>T5<br>N1, N2 | N2 | TC<br>F2<br>N1 |
| MT | TP2<br>F1<br>T1, T3, T4 | TP2<br>T3 | T1 |
| LT | TP3, TP4, TP5, TP6<br>F3<br>T2 | TP3, TP6 | TP3, TP4 |

***Tableau 29 : Evénements et horizon temporel pris en compte (perception du passé)***

**c- La vision stratégique des dirigeants**

La vision stratégique des dirigeants est traduite par rapport à une acception contingente, traditionnelle dans la littérature organisationnelle, s'exprime par rapport aux dimensions « menace » et opportunité ». Entre ces deux extrêmes, s'intercalent des perceptions qui tiennent aux deux modes.

| *Vision stratégique* | | |
|---|---|---|
| Menace | Menace & opportunité | Opportunité |
| TP4 | TP2, TC, TP3, TP5, TP6 | TP1 |
| F1 | F3 | F2 |
| T3, T4, T5<br>N1 | T1 | T2<br>N2 |

***Tableau 30 : Vision stratégique (projection dans le futur)***

*IV.1.4.3 – Un modèle intégrateur des comportements stratégiques et des contenus cognitifs des dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France*

**a- Par rapport à l'ensemble de la filière**

**Analysé de manière globale sur l'ensemble de la filière, le tableau ci-dessous met en évidence différents profils qui se distinguent les uns par rapport aux autres, sans qu'il y ait une logique apparente ou une relation déterministe marquant les comportements stratégiques des dirigeants et leurs représentations de l'environnement dans la filière industrielle lin**. Cette dernière met en interaction des dirigeants, dont les principales caractéristiques tiennent plutôt à leurs personnalités et spécificités individuelles.

La configuration obtenue en croisant les différentes dimensions cognitives avec les différents comportements stratégiques des dirigeants se présente comme suit :

| *Structure perçue de l'environnement* | *Comportement stratégique* | | |
|---|---|---|---|
| | **Défenseur** | **Analyste** | **Explorateur** |
| Micro | TP2: MT/ menace & opportunité<br>TP3 : LT/ menace & opportunité<br>TC : CT/ menace & opportunité<br>TP4 : LT/ menace<br><br>F3 : LT/ menace & opportunité | F2 : CT/ opportunité<br><br>T1 : MT/ menace & opportunité<br>T5 : CT/ menace | TP1 : CT/ opportunité<br>TP5 : LT/ menace & opportunité<br>TP6 : LT/ menace & opportunité<br><br>T3 : MT/ menace |
| Méso (filière) | F1 : MT/ menace | N1 : CT/ menace<br>N2 : CT/ opportunité | T2 : LT/ opportunité<br>T4 : MT/ menace |

***Tableau 31 : Comportements stratégiques et contenus cognitifs des dirigeants***

En inscrivant ce résultat dans le modèle d'interprétation de *Daft & Weick* (1984), nous ajoutons à notre analyse de la filière industrielle lin les caractéristiques liées à l'intrusion organisationnelle et les hypothèses par rapport à l'environnement.

| **Hypothèses sur l'environnement** | **Intrusion organisationnelle** | |
|---|---|---|
| | *Passive* | *Active* |
| *Non analysable* | | **Explorateur**<br><br>Vision : <u>Engagement dans le réel</u><br>« Manipulent les règles du jeu »<br><br>TP1-TP5-TP6<br>T2-T3-T4 |
| *Analysable* | **Défenseur**<br><br>Vision : <u>Conditionnée</u><br>Tentent de s'adapter aux changements<br><br>TP2-TP3-TC-TP4<br>F1-F2 | **Analyste**<br><br>Vision : <u>Découverte</u><br>Utilisent des ressources limitées de manière créative<br><br>F2<br>T1-T5<br>N1-N2 |

***Tableau 32 : Modèle d'interprétation et comportements stratégiques des dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin***

**b- <u>Par rapport à chaque segment de la filière</u>**

Si on raisonne au niveau de chaque métier, nous n'avons **pas** non **plus de relation déterministe**. Les configurations sont tout à fait ouvertes, tant au niveau des comportements que des représentations. Le tableau ci-après fournit une représentation synthétique.

| ***Comportement*** | | ***Présent*** | | ***Passé*** | | ***Futur*** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ***Structure*** | ***Dynamique*** | ***Déterminant de l'évolution*** | ***Horizon temporel*** | |
| Explorateur | TP1 | Micro | Dynamique | Produit / Marché | CT | Opportunité |
| | TP5 | Micro | Stable | Produit / Marché | LT | Menace/Opportunité |
| | TP6 | Micro | Dynamique | Produit / Marché Tech. / Organis. | LT | Menace/Opportunité |
| Analyste | TP2 | Micro | Dynamique | Produit / Marché Tech. / Organis. | MT | Menace/Opportunité |
| | TP3 | Micro | Stable | Produit / Marché Tech. / Organis. Entrep. / Dispar. | LT | Menace/Opportunité |
| | TC | Micro | Dynamique | Produit / Marché Entrep. / Dispar. | CT | Menace/Opportunité |
| | TP4 | Micro | Stable | Produit / Marché Entrep. / Dispar. | LT | Menace |
| Défenseur | F1 | Méso | Dynamique | Produit / Marché | MT | Menace |
| | F3 | Micro | Dynamique | Produit / Marché | LT | Menace/Opportunité |
| Analyste | F2 | Micro | Stable | Produit / Marché Entrep. / Dispar. | CT | Opportunité |
| Explorateur | T2 | Méso | Stable | Produit / Marché | LT | Opportunité |
| | T3 | Micro | Dynamique | Produit / Marché Tech. / Organis. | MT | Menace |
| | T4 | Méso | Dynamique | Produit / Marché | MT | Menace |
| Analyste | T1 | Micro | Stable | Produit / Marché Entrep. / Dispar. | MT | Menace/Opportunité |
| | T5 | Micro | Dynamique | Produit / Marché | CT | Menace |

***Tableau 33 : Comportements stratégiques et représentations managériales par segment***

Nous avons tenté aussi de tester la proposition P3 en prenant seulement les cas extrêmes dans chaque segment, afin de garder une certaine cohérence, en tenant compte de préoccupations stratégiques communes. Là encore, le résultat débouche sur l'**absence de liens évidents**.

**Notre recherche aboutit, d'une part, à mettre en évidence une diversité des comportements stratégiques des dirigeants et de leurs contenus cognitifs. Ainsi, les configurations stratégiques repérées sont viables, sans lien apparent avec des catégories de représentations managériales de l'environnement.**

### *IV.2- Les implications de la recherche*

Les développements suivants visent à articuler nos résultats avec ceux issus de travaux théoriques et empiriques dans le champ de la recherche en stratégie. Par ailleurs, nous présentons une critique méthodologique et discutons l'intérêt pratique pour les entreprises, les instances de pilotage de la filière industrielle lin dans le Nord de la France et les pouvoirs publics.

#### IV.2.1- Sur le plan théorique

Par rapport à la littérature mobilisée au cours de notre investigation, notre démarche s'inscrit parmi les réflexions qui cherchent à comprendre l'action des dirigeants en privilégiant leurs caractéristiques socio-cognitives. A ce titre, l'étude des représentations managériales fournit un cadre pertinent permettant l'analyse des contenus stratégiques, notamment dans un contexte sectoriel. Par ailleurs, nous avons tenté de conférer à notre approche un caractère dynamique en positionnant les dirigeants relativement à un *continuum* temporel qui tient compte du présent, passé et futur. Les représentations managériales identifiées ont été mises en relation avec les comportements stratégiques des dirigeants.
Le cadre théorique qui alimente notre problématique met en avant des concepts polysémiques exigeant un effort de clarification, relativement à la représentation, l'évolution, l'environnement ou la vision. Les approches de l'environnement ont fait l'objet d'une attention particulière, en tentant de présenter une opérationalisation des différents contextes abordés par les chercheurs.

La discussion théorique, que nous présentons, s'articule autour de la définition du cadre stratégique (*Huff*, 1982) et l'analyse de la dynamique sectorielle.

##### *IV.2.1.1- La définition du cadre stratégique*

L'étude des représentations managériales de l'environnement intervient dans la compréhension de la dynamique sectorielle, saisie à travers son cadre (ou paradigme)

stratégique sur lequel se fondent toutes les actions stratégiques, aux niveaux individuel et collectif.

**L'environnement organisationnel**, en tant que source d'information précieuse pour le dirigeant, pose le problème de la pertinence de celle-ci. Ainsi, les acteurs de la filière industrielle lin retiennent les éléments limités à l'environnement des tâches et au couple produit/marché en particulier. Ce résultat rejoint l'idée, développée par *Dearborn & Simon* (1958), que la sélection de certains aspects du réel jugés importants par le dirigeant se fait, entre autres, suivant ses propres domaines de formation et d'intervention. Cette focalisation sur l'environnement immédiat (au regard de sa structure et sa dynamique), passe par une simplification de la réalité, les dirigeants semblant favoriser l'information déjà acquise (*Kiesler & Sproull*, 1982).

En effet, par rapport à la filière industrielle dans son ensemble, la structure perçue de l'environnement par les dirigeants privilégie le **découpage de celle-ci en trois métiers (teillage, filature et tissage), dont les préoccupations ne dépassent pas ce cadre.** Les acteurs s'identifient aux organismes professionnels qui les représentent, localisent la filière par rapport à leur lieu d'activité (local concernant la production, international pour la commercialisation), distinguent les marchés des débouchés textiles traditionnels et « nouveaux débouchés ». Relativement à la dynamique perçue, la turbulence de l'environnement en général est ressentie surtout en amont de la filière (plus stable en aval), elle est plutôt dynamique instable s'agissant de la filière industrielle (plus stable au niveau de la filature). La **filière industrielle semble être un espace réducteur d'incertitude**.

Cette dimension est liée à la spécificité du secteur, où les dirigeants vivent dans une incertitude permanente, liée à deux phénomènes marquants non prévisibles : la météo et la mode. En effet, en amont, une bonne culture et un bon rouissage de la fibre linière dépend de conditions climatiques favorables, or jusqu'à aujourd'hui, les prévisions météorologiques demeurent justement incertaines. En aval, étant donné la prédominance du débouché textile-habillement (de l'ordre de 65 à 70% de nos jours) par rapport aux autres débouchés traditionnels, la consommation de tissus en pur lin et métis est tributaire de la mode, à travers les stylistes et couturiers.

Par ailleurs, la filière industrielle lin vit des cycles (d'environ 5 ans) alternant successivement bonnes périodes, moyennes et mauvaises périodes. S'agissant de bonnes périodes, l'euphorie pour les produits liniers provoque des mouvements spéculatifs importants qui poussent les

prix des matières du simple au double d'une année à l'autre, privilégiant telle ou telle région de culture, toutes les qualités des matières proposées trouvant acquéreur.
Les mauvaises périodes sont vécues très durement surtout en amont où les activités sont « captives » du lin, alors qu'en aval de la filière industrielle, les tisseurs peuvent produire d'autres fibres en attendant les périodes fastes, bien que quelque peu éphémères.
Ces cycles sont assimilés par les dirigeants dans leur manière de penser leur activité, cependant, la perception d'un environnement très turbulent marque plus le segment en amont, une relative stabilité caractérisant l'aval, les premiers subissant sans doute les deux sources d'incertitude (météo et mode) de manière plus marquée étant donné leur caractère captif de la matière.

Nous avons intégré l'analyse des **déterminants perçus de l'évolution organisationnelle**, en tant que donnée perceptuelle fournissant des éléments d'information stratégique provenant du passé (*Yami*, 1998). Cette dimension met en avant des événements datant d'une vingtaine d'années, permettant le repérage du paradigme stratégique dominant dans le secteur.
Les dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France se **focalisent sur les forces contingentes, dans un horizon temporel de court terme, voire de très court terme** (l'année écoulée). En effet, des phénomènes d'évolution sur longue période, qui ont marqué la vie de la filière industrielle, seuls la disparition des acteurs de celle-ci, et des déterminants liés au couple produit/marché (organisation du marché, échanges, technologie) dans le cadre de stratégies adaptatives retiennent l'attention des dirigeants.

**La sélection d'éléments contingents** obéit à une logique déterministe, qui insiste sur la configuration du marché (privilégiant une taille plutôt importante, dans un contexte de liberté lié à la mondialisation) et ses effets (concentration, disparition et effet taille) en tant que facteur d'évolution des acteurs de la filière.
Les déterminants produit/marché s'appuient sur les phénomènes marquant l'amont de la filière, liés aux problèmes posés par le peignage, le rôle des coopératives, l'environnement écologique et la qualité des matières transformées. En aval, il s'agit des contraintes de l'environnement économique, social... et le rôle de la distribution.
S'agissant des principales stratégies développées, la spécialisation (en amont) et la diversification (en aval) poussent à adopter une certaine taille (plutôt modeste en amont, plus

importante en aval). Au regard de la baisse tendancielle du marché linier, les acteurs de la filière industrielle tendent à développer des stratégies adaptatives.
L'évolution technique est liée surtout au produit, relativement au type de prestation (création, rapidité, souplesse) et l'amélioration des méthodes et processus de production.
En terme d'échanges, les acteurs mettent en avant les modes « indirect » au niveau commercial, et « direct » dans les relations « amicales » avec les « confrères » (au lieu de concurrents), les pratiques posant un problème d'éthique (rapport aux mauvais payeurs et nouveaux entrants comme la Chine, le Brésil...).
Relativement à l'horizon temporel, 50% des dirigeants tendent à restituer des événements remontant à « moins de 5 ans ». **La focalisation sur des événements de court terme** marque les contenus exprimés dans la filière industrielle.

En outre, par rapport à l'évolution organisationnelle sur longue période, les réflexions théoriques ont permis de repérer trois forces qui interagissent : contingentes, historiques et intentionnelles (*Danjou*, 1987), s'inscrivant réciproquement dans les modèles du contrôle externe, inertie structurelle et choix stratégique (*Romanelli & Tushman*, 1986 – *Keats & Hitt*, 1988). Nos résultats signalent que les dirigeants des entreprises de la filière industrielle étudiée perçoivent de façon prédominante la dimension contingente, qui tend à marquer leurs comportements stratégiques. Les forces historiques se manifestent à travers la persistance de certaines pratiques dans le secteur, marquées par une résistance au changement et aux bouleversements de certaines mentalités (comme par exemple, l'apparition des balles rondes de lin qui remettent en question la présentation en poignées des matières, ou l'infroissabilité qui risque de retirer au tissu ses caractéristiques reconnaissables). Peu de place est laissée aux marges de manœuvres des dirigeants, dont les attitudes sont plutôt réactives et les comportements adaptatifs.

**La vision stratégique**, abordée à partir de l'évocation de l'avenir de la filière industrielle lin, permet de repérer de façon mitigée : une menace (à terme) et des opportunités en amont et en aval. La principale évolution ressentie serait la disparition d'acteurs sur le marché aux niveaux local et national.
La notion de vision stratégique, « image mentale d'un état futur possible et souhaitable de l'organisation » (*Bennis & Nanus*, 1985) peut être, à notre avis étendue à un secteur, à travers notamment les groupes stratégiques ou groupes concurrentiels perçus (*Mbengue*, 1992) communautés cognitives qui partagent collectivement une certaine idée du monde.

En outre, les auteurs qui ont traité de cette notion mettent en avant le caractère souhaitable (ou souhaité) du futur envisagé (*Carrière*, 1991 - *Bennis & Nanus*, 1985). Nos résultats invitent à tenir compte des contraintes et contingences qui pèsent sur la vision du dirigeant, lesquelles sont intériorisées dans son mode de pensée et qui déterminent plus ou moins son action.

Par le biais des représentations managériales et une approche socio-cognitive, notre recherche permet de prendre en compte des éléments qui entrent dans le processus stratégique, en amont des problèmes liés à la décision et la résolution de problèmes. En effet, la vision du monde de l'acteur stratège s'enrichit des éléments perçus de l'environnement pertinent, en tenant compte des événements marquants passés et d'une idée, plus ou moins précise du futur. Ces représentations expliquent en partie les comportements des dirigeants, d'ailleurs la typologie de *Miles & Snow* est construite à partir d'éléments perceptuels liés à la dynamique de l'environnement.

L'étude des représentations managériales de l'environnement fournit un cadre pertinent d'analyse stratégique. S'agissant d'un contexte sectoriel, connaître les éléments qui les alimentent, permet d'intégrer des profils spécifiques dans une réflexion stratégique globale afin d'apporter une réponse adaptée. Concernant la filière industrielle, cette idée débouche sur la prise en compte de préoccupations des entreprises au niveau des segments plutôt que la filière dans son ensemble.

Dans l'analyse de l'interaction entre dirigeant et environnement, nous nous sommes inscrits dans une approche cognitive pour tenter d'expliquer les comportements stratégiques des dirigeants. Comme prolongement possible à notre démarche de recherche, et par rapport à des préoccupations plus pragmatiques, le système hommes-modèles (SHM) offre une perspective intéressante, permettant une opérationalisation de cette relation en mettant en avant deux nœuds : le décideur et l'analyste « reliés entre eux par un ou plusieurs modèles servant de ligne(s) de transmission à des communications verbales (messages et méta-messages) » (*Declerck & al.*, 1983/1997). En effet, en tant que système managérial, Le SHM est immergé dans un environnement avec lequel il échange des signaux verbaux (*Morin*, 1973) et non-verbaux avec un ou plusieurs systèmes logistiques qu'il dirige et avec lesquels il constitue une organisation. Ce système a une double fonction : la génération d'alternatives d'objectifs, de stratégies et de structures et la facilicitation du choix parmi ces alternatives d'une part, l'introduction de discontinuités, de ruptures, de renversement de perspectives, d'autre part.

Médiateur d'apprentissage du manager et du staff par rapport à la réalité, le SHM traduit les percepts issus de l'environnement en concepts dans une dynamique qui enrichit, par des opérations logico-mathématiques, les modèles générés à la suite des actions (*Declerck & al.*, 1997).

Le schéma suivant illustre cette perspective :

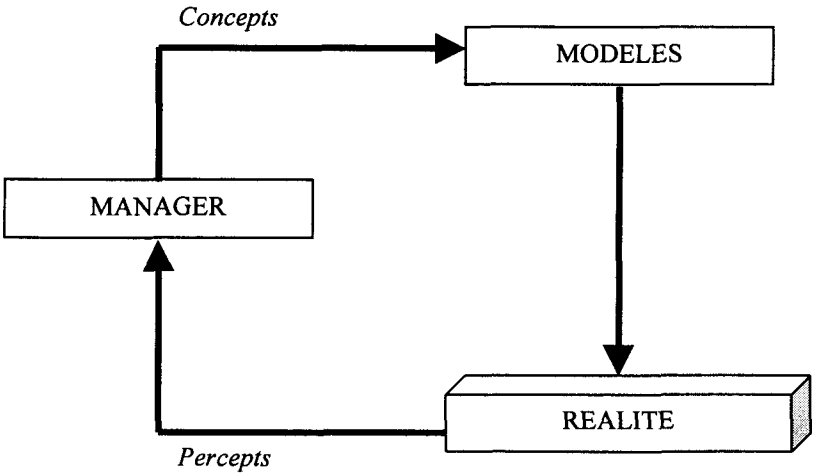



***Figure 60 : Modèle, médiateur dans un processus d'apprentissage (Declerck, Debourse & Declerck, 1997, p.163)***

*IV.2.1.2- L'analyse de la dynamique sectorielle*

Notre recherche s'inscrit dans le cadre des travaux qui appréhendent la cognition des dirigeants à un niveau collectif. En effet, notre démarche rejoint les travaux exploitant des approches sectorielles par rapport à des caractéristiques cognitives et sociologiques : petits commerces de détail en Norvège (*Grispsrud & Grönhaug*, 1985) ; industries –du tricot en Ecosse (*Porac, Thomas & Baden-Fuller,* 1989) - de l'acier, la laiterie et la location de chariots élévateurs en Angleterre (*Spender,* 1989) - de l'acier aux Etas-Unis (*Stubbart & Ramaprasad,* 1986) - de la papeterie en Suède (*Melander*, 1997) ; services financier et bancaire (*Reger,* 1990 - *Reger & Huff,* 1993 - *Walton,* 1986).

Allant au delà du champ concurrentiel (*Huff,* 1982), l'identification des représentations de l'environnement (au sens le plus large du terme, incluant non seulement le domaine strictement organisationnel, mais aussi l'espace social représenté par le réseau familial ou

amical) dans une industrie donnée est de nature à fournir un cadre d'analyse pertinent pour comprendre les processus stratégiques.

Notre recherche révèle une **diversité des représentations des dirigeants au sein de la filière industrielle lin**, qui va dans le sens des travaux d'*Hodgkinson & Johnson, (1994) – Daniels & al. (1994) – Calori & Sarnin (1996)* face aux tenants de la thèse de l'homogénéité dont *Spender (1989) – Porac, Thomas & Baden Fuller (1989) - Reger & Huff (1993)*.
La diversité des représentations observée dans la filière industrielle lin dans le Nord de la France peut être expliquée par l'influence de plusieurs cadres de référence.

Nous avons mis en évidence une diversité des **cadres de référence des dirigeants**, à partir de l'influence majeure liée au **segment / métier de base.**
Cette dimension apparaît à travers la perception de la filière par rapport à trois métiers distincts (cf. sociogramme, analyse de contenu thématique, MDS), le positionnement perçu (activité locale du teillage : 86% des répondants, activité européenne de la filature et du tissage ; débouchés en amont : teillage + cardage et peignage, récolte et commercialisation, transports des matières et transformation des fibres pour des utilisations non traditionnelles, au centre : sec/mouillé, en aval : lin et métis / toutes matières - linge de maison, ameublement, textile technique).
Le **contexte local dominant** influence à travers la localisation géographique, l'histoire du Nord et des flandres, des racines locales profondes des dirigeants, une configuration héritée de la tradition linière et industrielle (entreprises familiales de petite taille, culture industrielle, environnement commercial international, esprit d'entreprise et sens de l'éthique marqués).
**La recette industrielle :** l'affiliation à une instance représentative (76% des entreprises), des sources d'information professionnelles (94%). Il s'agit d'une influence importante qui ne fait pas, cependant, l'unanimité des dirigeants.

Par rapport aux influences révélées dans la littérature (expérience individuelle, expérience de l'organisation, recette de l'industrie et contexte national dominant), nous ajoutons deux influences supplémentaires : celle du contexte local dominant et du segment /métier de base. En effet, l'influence du contexte local dominant tient compte du poids du passé amenant un ancrage, au niveau local, des acteurs héritiers d'une histoire régionale (industrielle et linière) qui se poursuit. Ce contexte historique joue un rôle important aussi bien sur les représentations individuelles des dirigeants, que collectives, aux niveaux

organisationnel et sectoriel, à travers les attitudes stratégiques développées. L'influence du segment / métier de base s'exerce sur les cadres de référence des dirigeants dans la mesure où ceux-ci s'inscrivent dans un groupe concurrentiel perçu comme tel, par rapport à la dimension métier exercé.

Le schéma ci-après reprend le modèle intégrateur des perceptions des dirigeants proposé par *Calori, Johnson & Sarnin* (1992), auquel s'ajoutent les deux influences liées au métier de base et au contexte local dominant.

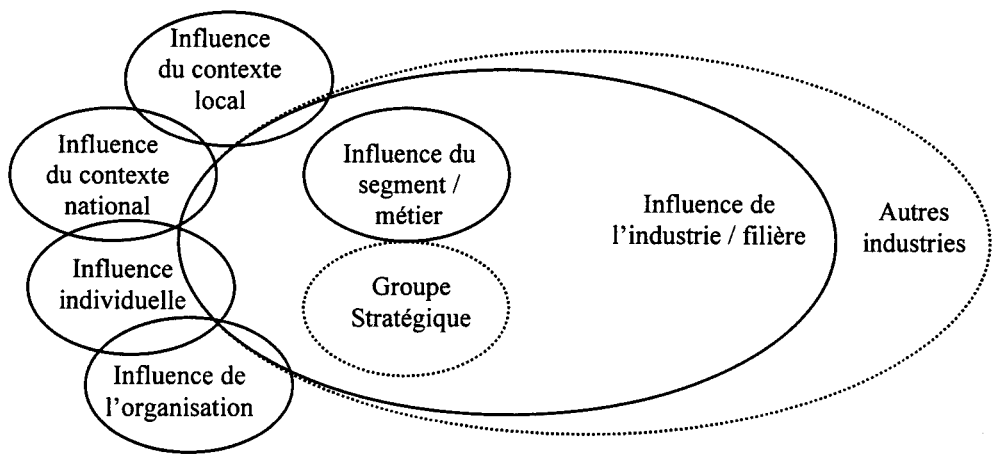



***Figure 61 : Modèle intégrateur des perceptions des dirigeants***

Les influences du groupe stratégique (*Reger & Huff*, 1993) ou groupes concurrentiels perçus (*Mbengue*, 1992) et des autres industries n'a pas fait l'objet de vérification dans notre démarche.

L'influence exercée par le segment, mériterait d'être approfondie par une analyse fondée sur le concept de groupes stratégiques. A travers la typologie de *Miles & Snow*, nous avons pu repérer des configurations apparemment homogènes de comportements, qui pourraient constituer des groupes stratégiques.

Enfin, nous préconisons un prolongement de notre travail par une démarche comparative qui considérerait la filière industrielle lin par rapport à des zones de production comparables à l'échelle régionale (par exemple entre le Nord Pas-de-Calais et la Seine-Maritime) ou internationale (par exemple s'agissant de pays limitrophes tels la Belgique, les Pays-Bas, l'Italie ou l'Irlande du Nord).

### IV.2.2- Sur le plan méthodologique

Nous avons tenté de proposer dans notre travail une approche méthodologique qui intègre les démarches qualitative et quantitative, en ayant un regard sur certains outils provenant d'autres disciplines issues des sciences sociales.

Le terrain constitué par la filière industrielle lin dans le Nord de la France a été appréhendé à travers une approche globalement qualitative. Par rapport à la nature même des données recherchées, nous avons adopté un positionnement épistémologique constructiviste, en partant des discours produits par les dirigeants rencontrés, la démarche étant plutôt inductive qu'hypothético-déductive.

#### *IV.2.2.1- Le recueil des données*

Le matériau essentiel à la base de notre investigation est le discours des dirigeants. Sachant les biais qui peuvent entacher ce type de démarche, notamment par rapport à une analyse rétrospective sur la base de stratégies passées (*Golden*, 1992), nous avons pris les précautions nécessaires lors du recueil des données, pour garantir leur qualité, en conférant aux entretiens un capital confiance visant l'atteinte des meilleures conditions possibles (d'écoute, d'attention, d'empathie ou de discrétion par rapport au contenu fourni), face à des personnes qui sont dans l'action à chaque moment et qui ne disposent pas de beaucoup de temps à accorder à des personnes extérieures au cadre organisationnel, surtout lorsqu'il s'agit de chercheurs. Nous avons pris le soin d'enregistrer les entretiens sur bande magnétique et les retranscrire peu de temps après, afin de garder en tête les différents contextes.
Par ailleurs, une triangulation avec des données secondaires, a permis d'enrichir notre réflexion. La recherche de ces données est, d'ailleurs, relativement difficile, sauf pour les sources professionnelles issues des instances représentatives (tels le CIPALIN ou la CGFTL) et promotionnelles (CILC/CELC *Masters of Linen*).

S'agissant de problématique intégrant l'évolution organisationnelle, il serait intéressant de procéder à des entretiens, à intervalles réguliers, des dirigeants de la filière industrielle lin, dans la mesure où nous disposons d'un terrain qui comporte peu d'acteurs et qui concerne la totalité des entreprises.

Des approches telles l'approche biographique (comme celle effectuée par *Pailot* (1995) dans le cadre d'une entreprise d'imprimerie) appliquée à l'ensemble des dirigeants de la filière industrielle lin, certes réclame une très longue période en terme d'investigation, mais serait intéressante à envisager pour cerner la personnalité marquée des acteurs. En outre, l'étude de cas approfondie serait d'un apport considérable pour ce type de terrain, dans le type de problématique abordé.

De telles démarches permettraient de tenir compte de l'action du temps, et l'exploitation d'éléments liés aux événements marquants, qui peuvent être étudiés en profondeur au moment de l'observation.

Afin de contourner la difficulté liée à l'appréhension des problèmes stratégiques des firmes, nous avons pensé qu'il était moins délicat de les envisager par rapport à des événements passés, sachant les biais qui peuvent entacher ce type de reconstitution, liés à la mémoire des répondants, leur horizon temporel... Dans notre cas, ce type de biais fait partie des éléments que nous avons cherché à analyser, les représentations managériales constituant l'objet même de notre étude.

*IV.2.2.2- L'analyse des données*

Nos choix des outils méthodologiques d'analyse ont été dictés par le soucis de fournir un cadre rigoureux. A ce titre, nous avons eu recours à une approche classique en sciences sociales, au regard de la richesse que fournissent des données qualitatives, en adoptant l'analyse de contenu thématique dans le traitement et la réduction des entretiens à des unités de signification pertinentes.

Une analyse factorielle des correspondances a permis de repérer les facteurs les plus pertinents autour de grands thèmes clés : la perception de la structure et de la dynamique de l'environnement, les déterminants de l'évolution des firmes et de la filière ainsi que la vision stratégique des dirigeants.

Par ailleurs, sur chaque thème mis en évidence, nous avons observé une diversité des représentations. Afin de disposer d'une représentation regroupant les configurations perceptuelles des dirigeants, la classification hiérarchique constitue un moyen intéressant, à condition de prendre les précautions nécessaires d'utilisation. En effet, différents modes de calcul se profilent derrière ce type d'outil d'analyse descriptif, les proximités n'étant pas du même ordre selon la méthode d'agrégation (distance moyenne inter-classes ou intra-classe,

suivant le saut minimum, le diamètre, les barycentres, les médianes ou la méthode de *Ward*) et les indices choisis (distance euclidienne, cosinus, corrélation de *Pearson*, distances de *Tchebycheff*, *Manhattan* ou *Minkowski*, distribution du Khi²).

Enfin, notre analyse de certains concepts abordés, en raison notamment du caractère dynamique qu'ils revêtent (comme par exemple l'analyse de l'environnement, l'évolution organisationnelle), nous a permis d'envisager une ouverture vers des outils issus d'autres domaines, comme le sociogramme utilisé en sociologie ou la monographie dans les approches historiques.

Les interactions, d'ordre social, entre entreprises et segments au sein de la filière industrielle, ont été ainsi inférées d'un sociogramme par citations spontanées, qui a révélé non seulement la représentation des entreprises les plus citées, les relations entre segments, en terme de réseaux sociaux, ainsi que les positions occupées par les entreprises au sein du secteur linier. Nous n'avons pas utilisé cette technique pour une analyse approfondie des interactions sociales, toutefois, son application pour décrire les relations entre individus, aux niveaux organisationnel (concernant les membres de directions, conseils d'administration ou de surveillance, dans des contextes de groupe de travail) et sectoriels (s'agissant d'acteurs clés identifiables et peu nombreux, comme ça a été le cas pour notre terrain) peut s'avérer utile dans la compréhension de leur dynamique. Nous n'avons pas exploité la technique dans toute sa richesse, notamment par rapport au poids représenté par chaque dirigeant (que nous avons indiqué sur la représentation, traduit en terme de nombre de citations), qui permet de repérer les leaders et les suiveurs d'une part, et révéler certaines dimensions d'ordre politique par exemple. Ainsi, le fait de citer tous les acteurs du segment peut cacher une volonté de justifier une position critiquée ou critiquable, comme semble être le cas pour l'individu TC, qui est le seul teilleur coopératif, côtoyant des teilleurs privés qui ne disposent pas des mêmes avantages (fiscaux entre autres).

Le terrain a fait l'objet de monographies, issues des entretiens, permettant de retracer le parcours de chaque entreprise depuis une vingtaine d'années. A cet égard, la difficulté a été de trouver des éléments d'histoire de ces entreprises en faisant référence à d'autres sources que les discours des dirigeants rencontrés. En effet, pour certaines entreprises, les plus importantes, en terme de notoriété et d'ancienneté, des éléments ont pu être rassemblés à partir de publications diverses et des documents d'archives conservés dans les sites visités.

Pour la majorité des entreprises, les plus modestes, certains événements (déménagements répétés, catastrophes...) ou alors tout simplement cette réticence à dévoiler des secrets de famille par écrit, ont limité nos sources papier. Les dirigeants se sont prêté volontiers au jeu de l'entretien en face à face, en dévoilant des informations très riches, qui témoignent de véritables personnalités, attachées à un métier noble marqué par une longue tradition, dévouées avec passion à l'exercice de leur activité.

### IV.2.3- Sur le plan pratique

A travers les développements qui vont suivre, notre objectif consiste à tenter de fournir quelques pistes de réflexion, de façon à mettre en évidence l'intérêt d'une approche cognitive pour l'étude des processus stratégiques aux niveaux des entreprises, instances de pilotage de la filière industrielle lin et pouvoirs publics.

En effet, étudier les comportements des dirigeants en relation avec les processus cognitifs au sein de la filière industrielle lin, amène un certain nombre d'éléments, susceptibles de fournir un cadre d'analyse pertinent, permettant la prise en compte de questions spécifiques à différents niveaux : individuel, segment et ensemble de la filière.

#### *IV.2.3.1- Pour les entreprises et les instances de pilotage de la filière*

Au niveau de l'entreprise, bien que nous n'ayons pas trouvé de relation entre les comportements stratégiques et les représentations de l'environnement, ce résultat peut contribuer néanmoins à nourrir la démarche stratégique des acteurs.
En effet, dans le cadre de la filière industrielle étudiée, la prise en compte de ces aspects permet de sensibiliser l'ensemble des acteurs, par rapport à certains choix stratégiques à envisager, s'agissant de certains domaines, comme par exemple, la promotion, la maîtrise de la filière aux niveaux coût et prix...

Outre le fait de disposer d'une vision globale du secteur, à travers le cadre stratégique ou recette de l'industrie, l'intérêt d'une démarche comme la notre est de permettre aux dirigeants de développer leur vision du monde, en tenant compte des schémas de pensée des autres

acteurs. Inclure cette dimension cognitive dans le processus stratégique, permet une ouverture sur les acteurs ayant une vision similaire ou complémentaire, qui peut donner lieu à des stratégies de rapprochement, dans une logique de recherche de synergies.

Le contenu des représentations révèle une simplification de la réalité, centrée sur la perception, par la grande majorité des acteurs stratégiques, d'un environnement limité à leur marché et à des événements plutôt conjoncturels (court terme), générant une incertitude liée au caractère cyclique de l'activité. En effet, les acteurs stratégiques privilégient dans leurs perceptions les forces contingentes.
Dans l'analyse de contextes sectoriels, une approche cognitive des processus stratégiques des dirigeants, s'intègre dans la prise en compte de logiques liées au processus d'apprentissage.

**a- <u>Une politique centrée sur les segments et métiers du lin : remise en cause d'une approche filière</u>**

Dans notre travail, nous avons employé le terme de filière considérant son utilisation par les principaux acteurs du secteur (professionnels, instances représentatives) et son institutionnalisation par rapport à différents media (nomenclatures sectorielles, diffusions publicitaires, textes juridiques, presse).
Au delà de cet aspect purement sémantique, la question de l'existence réelle de ce découpage a été posée à travers les aspects liés à la perception de la structure et de la dynamique de l'environnement par les dirigeants interrogés.

Les résultats que nous avons obtenus permettent d'identifier un positionnement des dirigeants focalisé sur l'activité principale qui ne déborde pas sur les segments voisins, mis-à-part en terme de complémentarité technologique et commerciale (par rapport aux caractéristiques intrinsèques de la fibre linière qui exige un traitement spécifique passant obligatoirement par les trois étapes correspondant aux trois segments).
Le segment ou métier étant l'espace de référence des dirigeants, nous nous trouvons en face d'un ensemble d'entreprises opérant sur un marché. Cette idée met en évidence le problème de la pertinence de la notion de filière relativement à l'efficacité de la politique qui peut être menée sur l'ensemble de celle-ci, comme l'indiquent les préconisations de l'étude stratégique réalisée en 1987 et présentée dans le Chapitre III.

La diversité des représentations des dirigeants trouve un sens au niveau du segment. Les stratégies développées répondent aux exigences des firmes et les tentatives au niveau de la filière sont peu évidentes, ou du moins, sont perçues comme telles.

A titre d'exemple, un label international a été mis en avant afin de doter la filière linière d'une enseigne et d'une image de marque, cependant les effets escomptés sont loin d'être atteints. En effet, le label « *Masters of Linen* » n'a pas le rayonnement d'un label tel « *Woolmark* » pour la laine, car ne disposant pas de moyens aussi ambitieux, sa mise en place nécessitant un gros travail et l'adhésion d'une grande partie des acteurs mondiaux. Cette situation a pour effet de décourager les entreprises qui se détournent peu à peu de cette stratégie réalisée au niveau de l'ensemble de la filière lin, pour se concentrer sur leur propre stratégie.

### b- Vers une démarche de développement de la filière industrielle

Notre travail propose une typologie des comportements stratégiques des dirigeants au sein de la filière industrielle. Les groupes, ainsi repérés, autorisent une double lecture : au niveau des segments et au niveau de l'ensemble de la filière.

En tenant compte exclusivement des métiers industriels (nous mettons de côté le négoce), si nous nous plaçons par rapport aux segments, on obtient le résultat suivant :

43% des teilleurs et 60% des tisseurs sont « explorateurs »,

57% des teilleurs et 67% des filateurs sont plutôt « défenseurs »,

enfin, le tiers des filateurs et 40% des tisseurs empruntent aux deux comportements précédents, c'est à dire qu'ils sont « analystes ».

En nous situant par rapport à l'ensemble de la filière, se dégagent les proportions suivantes :

40% des dirigeants sont « explorateurs »,

40% sont « défenseurs »

et 20% sont « analystes ».

Dans un secteur marqué par le déclin, aggravé par un contexte difficile et incertain, la question des possibilités de sortie de crise et de reconversion des activités, peut être posée au niveau des profils les plus dynamiques. En effet, au regard de l'effet d'entraînement que peuvent induire des comportements de type explorateur par rapport aux autres configurations, certaines actions orientées vers des logiques plus « proactives » initiées par les instances de pilotage peuvent prendre appui sur ces dirigeants qui joueront le rôle de locomotives, au sein de leur propre segment, les résultats se manifestant sur l'ensemble de la filière.

En outre, relativement au contenu des représentations managériales mis en évidence dans notre analyse, les dirigeants reconnaissent les instances professionnelles dans leur rôle de représentation et de support pour leur action, cependant, il est évident qu'ils ne leur confèrent pas celui d'acteurs, à part entière, capables d'impulser le changement et d'appliquer une stratégie cohérente. Là encore, en se positionnant en tant que « leaders » d'opinion et référants (dans leurs segment ou sur l'ensemble de la filière), les explorateurs (pour ne prendre que le profil extrême) peuvent être les vecteurs de l'action stratégique de la filière, à travers ses instances de pilotage, en poussant vers leur reconnaissance et leur renforcement aux niveaux : local, national et européen. Rejoignant l'exemple donné dans le point précédent, le cas concernant la CILC/CELC est révélateur de ce type de problème identitaire, en terme de rayonnement et d'envergure. En prenant en compte le critère, développé plus haut dans les résultats, lié à l'affiliation des dirigeants à des organismes représentatifs, certains d'entre eux n'hésitent pas à les remettre en question, en refusant d'adhérer et pour certains de fournir les éléments permettant d'établir les statistiques au niveau du secteur.

*IV.2.3.2- Pour les pouvoirs publics*

L'étude de ce type de filière, inscrite dans le cadre du développement local d'une Région, pose le problème de leur place par rapport aux politiques envisagées par les pouvoirs publics. Le secteur textile, fondé sur l'exploitation de fibres naturelles, a fait l'histoire industrielle de la Région Nord Pas-de-Calais. Ayant participé à ses jours de gloire dans le passé, les acteurs de la filière industrielle lin vivent des moments difficiles, aujourd'hui, liés notamment à l'évolution des modes de consommation, une évolution technologique inéluctable qui privilégie les tissus provenant de fibres artificielles, l'évolution démographique, une conjoncture défavorable et une incertitude accrue par des cycles liés à la mode et aux conditions climatiques (influençant le processus d'exploitation de la fibre linière)... en somme, des signes non trompeurs de déclin du secteur[1].
Quelle est la place de l'industrie textile dans la politique industrielle ? Quelle est la place de la filière industrielle lin dans un contexte européen et mondial ?

A travers le *Plan Borotra*[2] accordant une baisse des charges sociales, dont a bénéficié la filière linière en tant que filière partielle de l'industrie textile dans son ensemble, les

[1] cf. causes et stratégies des secteurs en déclin en Chapitre I
[2] Bien que cette mesure ait été désapprouvée par la commission de Bruxelles

dirigeants ont manifesté un relatif soulagement, sachant l'imminente remise en question de ce type de mesure, à l'approche des élections législatives qui ont, d'ailleurs, débouché sur un changement de gouvernement et de majorité au parlement.

En tant qu'industrie de main d'œuvre, le salut du secteur dépend des solutions et stratégies, réclamant l'intervention de l'Etat par rapport à la réduction des coûts salariaux. Aujourd'hui, le sort de l'industrie textile en général, et linière en particulier, se joue dans les négociations en cours, se rapportant aux 35 heures. Face à la mondialisation, les dirigeants français posent la question de la pérennité de la filière linière aux niveaux français et européen.

## *Conclusion générale*

Les configurations de comportements stratégiques des dirigeants mises en évidence dans la filière industrielle lin dans le Nord de la France, sur la base de la typologie établie par *Miles & Snow*, s'articulent autour des trois profils viables : explorateur, défenseur et analyste.

L'analyse des contenus des représentations managériales de l'environnement dans le secteur linier met en évidence, en accord avec les recherches dans le domaine, une sélection d'information allant dans le sens de la simplification la réalité et une focalisation sur l'environnement des tâches, ce dernier se limitant à des variables liées au marché (phénomène de myopie des dirigeants). Par rapport à la dimension passée, la restitution des facteurs pertinents s'effectue sur la base d'événements plutôt contingents et de court terme. Enfin, leur projection dans le futur tient compte de menaces mais aussi d'opportunités qui représentent des voies intéressantes de sortie considérant le déclin qui marque le secteur.

Par ailleurs, quelque soit la dimension envisagée, la filière industrielle lin révèle une diversité des représentations managériales de l'environnement. En effet, cette diversité s'exprime à travers certains facteurs : le cadre stratégique (alimenté par les éléments issus des contextes présent, passé et futur) ainsi que les cadres de référence des dirigeants, ces derniers étant influencés par le segment / métier de base.

L'articulation des comportements stratégiques et des contenus cognitifs des dirigeants n'aboutit pas à une relation permettant d'expliquer les types de comportements par des types de représentations de l'environnement. A ce titre, la filière industrielle lin dans le Nord de la France offre une « mosaïque » de configurations qui met en avant des spécificités plutôt individuelles, privilégiant des stratégies de firme plutôt que de filière.

A un niveau plus pratique, la démarche proposée fournit un cadre pertinent d'analyse des comportements stratégiques dans un cadre sectoriel. A ce titre, la diversité repérée (aux niveaux des comportements stratégiques et des contenus des représentations de l'environnement) dans notre recherche est de nature à alimenter la réflexion stratégique aux niveaux des instances de pilotage de la filière industrielle lin, dont l'action est exclusivement

dirigée vers l'ensemble du secteur. L'idée à laquelle nous aboutissons invite à la nécessité de tenir compte des préoccupations des dirigeants dans le cadre de leur segment / métier de base.

## *Bibliographie*


*Abell D.* (1993), "Managing with dual strategies", New York : Free Press

*Abell D. F., Hammond J. S.* (1979), Strategic Market Planning, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall

*Abric J.-C.* (1976), Jeux conflits et représentations sociales, Thèse d'Etat, Aix-en-Provence, Université de Provence / cité par *Abric* (1997)

*Abric J.-C.* (1987), Coopération, compétition et représentations sociales, Cousset : Delval

*Abric J.-C.* (1997), Les représentations sociales : aspects théoriques, 11-36, in Pratiques sociales et représentations, sous la direction de *Abric J.-C.*, coll. Psychologie sociale, PUF

*Aguilar* (1967), Scanning the business environment, New York : MacMillan

*Aldrich H. E.* (1979), "Organizations and Environments", Prentice-Hall

*Amburgey T. L., Kelly D., Barnett W. P.* (1993), Resetting the Clock : the Dynamics of Organizational Change and Failure, Administrative Science Quarterly, 38, pp.51-73

*Amburgey T. L., Rao H.* (1996), Organizational Ecology : Past, Present and Future Directions, Academy of Management Journal, 39(5), pp.1265-1286

*Anderson T. N., Kida T. E.* (1985), The Effect of Environmental Uncertainty on the Association of Expectancy Attitudes, Effort and Performance, Journal of Social Psychology, vol.125, pp.631-636

*Anderson C. R., Paine F. T.* (1975), Managerial Perceptions and Strategic Behavior, Academy of Management Journal, vol.4, pp.811-823

*Ansoff I.* (1965), Corporate Strategy, New York : McGraw-Hill

*Aplin J. C., Cosier R. A.* (1980), Managing Creative and Maintenance Organization, The Business Quarterly, spring

*Astley W. G., Van de Ven A. H.* (1983), Central Perspectives and Debates in Organization Theory, Administrative Science Quarterly, spring, 28, pp.245-273

*Axelrod R.* (1976), The structure of decision : the cognitive maps of political elites, Princeton, NY : Princeton University Press

*Bardin L.* (1996), L'analyse de contenu, coll. Le Psychologue, PUF

*Barr P. S., Stimpert J. L. & Huff A. S.* (1992), Cognitive Change, Strategic Action and Organizational Renewal, Strategic Management Journal, vol.13, pp.15-36

*Bartunek J. M.* (1984), Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring : the Example of a Religious Order, Administrative Science Quarterly, vol.29, pp.355-372

*Bartunek J. M. & Franzak F. J.* (1988), The Effects of Organizational Restructuring on Frames of Reference and Cooperation », Journal of Management, vol.4, pp.579-592

*Battiau M.* (1971), La concentration dans les industries textiles de la région Nord-Pas-de-Calais, Hommes et Terres du Nord, pp.69-80 / cité par *Musyck* (1993), p.144-145

*Battiau M.* (1976), Les industries textiles de la Région Nord-Pas-de-Calais, Thèse Université de Haute Bretagne / cité par *Syssau* (1985), p.14

*Bennis W., Nanus B.* (1985), Diriger : les secrets des meilleurs leaders, Paris : InterEditions

*Berge C.* (1967), Théorie des graphes et ses applications, Paris, Dunod - (1970), Graphes, Paris, Gauthier-Villlars, réédition 1983 - (1987), Hypergraphes, Paris, Dunod / cité par *Degenne & Forsé* (1994)

*Berger P. L., Luckmann T.* (1966), "The social construction of reality : a treatise in the sociology of knowledge", Double Day

*Berle A. A., Means G. C.* (1968), " The modern corporation and private property ", Harcourt, Brace & World, 1ère ed.

*Bertin J.* (1967), Sémiologie graphique, les digrammes – les réseaux – les cartes, Paris, Gauthier-Villars

*Bird B., Jelinek M.* (1988), The Operation of Entrepreneurial Intentions, Entrepreneurship Theory and Practice, 13 (2), Winter

*Birnbaum-More P. H., Weiss A. R.* (1990), Discovering the basis of competition in 12 industries : computerized content analysis of interview data from the US and Europe, in Huff (ed.), Mapping Strategic Thought, pp.53-69, John Wiley, Chichester, UK

*Boston Consulting Group* (1970), Perspectives on experience, Boston : BCG

*Boudon R.* (1997), L'explication cognitiviste des croyances collectives, in *Boudon R., Bouvier A., Chazel F.*, Cognition et sciences sociales, coll. Sociologies, Puf

*Bougon M. G.* (1992), Congregate Cognitive Maps : a Unified Dynamic Theory of Organization and Strategy, Journal of Management Studies, vol.29, pp.369-389

*Bougon M. G., Weick K. E., Binkhorst D.* (1977), Cognition in Organizations : an Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra, Administrative Science Quarterly, vol.22, pp.606--639

*Boulton W. W., Lindsay S. F., Rue L. (1982),* Strategic Planning : Determining the Impact of Environmental Characteristics and Uncertainty, Academy of Management Journal, 25, p.500-509

*Bourgeois L. J.* (1980), Strategy and Environment : A Conceptual Integration, Academy of Management Review, vol.5, n°1, pp.25-39

*Bourgeois L. J.* (1985), Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments, Academy of Management Journal, vol.28, pp.548-573

*Boyatzis R.* (1982), The competent manager : a model for effective performance, Ney York : Wiley

*Brown W. B., Schwab R. C.* (1984), Boudary-spanning activities in electronics firms, IEEE Transactions on Engeneering Management, EM-31, pp.105-111

*Burns T., Stalker G.* (1961), The management of innovation, London : Tavistock

*Burrel G., Morgan G.* (1979), Sociological paradigms and organizational analysis, London : Heinemann

*Buzell R. D., Gale B. T.* (1987), The PIMS principles, Linking strategy to performance, New York : The Free Press

*Calori R.* (1997), Management stratégique et philosophie : les chemins de la pensée, Management International, Fondements de la pensée en stratégie – I : épistémologie et méthodologie, vol.2, n°1, Automne

*Calori R., Johnson G., Sarnin P.* (1992), Schémas de référence des dirigeants : comparaison France / Grande-Bretagne, in Perspective en management stratégique, sous la direction de Noël A., tome 1, Economica

*Calori R., Johnson G., Sarnin P.* (1994), CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organization, Strategic Management Journal, vol.15, 6, pp.437-457

*Calori R., Sarnin P.* (1996), Une approche cognitive du système concurrentiel : La Cas de l'industrie automobile, Revue Internationale de Systémique, vol.10, 1-2, pp.107-129

*Carrière J-B.* (1991), La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique, Revue Internationale PME, vol.4, 1, pp.34-56

*Chandler A. D.* (1962), Strategy and Structure, the MIT Press

*Chandler A. D.* (1977), The visible hand – The managerial revolution in american business, The Belknap Press of Harvard University Press

*Chandler A. D.* (1990), Scale and scope : the dynamic of industrial capitalism, Harvard

*Chauchat H.* (1990, 1ère éd. 1985), L'enquête en psycho-sociologie, coll. Le Psychologue, PUF, p.158-159

*Chevalier J.M. & Toledano J.* (1980), A propos des filières industrielles, Revue d'Economie Industrielle, n°6, p.149-158 in *TORR* André, « Filières et influence », Actes des Journées d'Etudes Franco-Italiennes organisées par le L.A.T.A.P.S.E.S et le G.R.E.C.O en Economie Industrielle « Politiques industrielles », PUF, Nice 13-14 janvier 1983

*Child J.* (1972), Organizational Structure, Environment and Performance : the Role of Strategic Choice, Sociology, 6 : 1-21

*Child J.* (1975), Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance – Part II, Journal of Management Studies, vol.12, pp.12-27

*Collins J., Porras J.* (1997), Le secret des entreprises qui durent, L'Essentiel du Management, janvier, d'après Harvard Business Review, september-october 1996

*Conant J. S., Mokwa M. P., Rajan Varadarajan P.* (1990), Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance : A Multiple Measures-based Study, Strategic Management Journal, vol.11, pp.365-383

*Cossette P.* (1993), Compétitivité des PME et marchés sans frontière, Congrès International Francophone de la PME, Carthage

*Cossette P.* (1994), Cartes Cognitives et Organisations, in Individu et organisation, chap.9, Editions Delachaux et Niestlé, p.155-177

*Cossette P.* (1994), Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire-dirigeant de PME : une étude exploratoire, in *Obrecht J. J. & Bayad M.* (eds), "Les PME/P.M.I. et leur contribution au développement régional et international", Actes de la 39e Conférence Annuelle Mondiale de l'International Council for Small Business (ISCB), Strasbourg, pp. B 73-82

*Cyert R. M., Kumar P. & Williams J. R.* (1993), Information, Market Imperfections and Strategy, Strategic Management Journal, vol.14

*Cyert R. M., March J. G.* (1963), A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall

*D'Amboise G., Bouchard S.* (1990), De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations, Document de travail n° 90-02, Université de Laval

*Daft R. L., Sormunen J., Parks D.* (1988), Chief Executive Scanning, Evironmental Characteristics and Company Performance : An Empirical Study, Strategic Management Journal, vol.9, pp.123-139

*Daft R. L. & Weick K. E.* (1984), Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, Academy of Management Review, vol.9, 2, pp.284-295

*Daniels K., de Chernatony L., Johnson G.* (1994), Differences in Managerial Cognitions of Competition, British Journal of Management, vol.5, Special Issue, pp.521-529

*Danjou I.* (1987), L'évolution de la firme : analyse des facteurs et processus d'évolution à l'aide d'une approche monographique, thèse IAE de Lille, USTL

*Dansette J.-L.* (1954), Quelques familles du patronat textile de Lille-Armentières (1789-1914), Editions Emile Raoust, Lille / cité par *Musyck* (1993), pp.144-145

*De Lagarde J.* (1995), Initiation à l'analyse des Données, Dunod

*Dearborn D. C., Simon H. A.* (1958), Selective Perception : a Note on the Departmental Identifications of Executives, Sociometry, 21, 140-144

*Declerck R. P., Debourse J. P., Declerck J. C.* (1997), Le management stratégique : contrôle de l'irréversibilité, Les Editions ESC Lille

*Declerck R. P., Debourse J. P., Navarre C.* (1983), Méthode de direction générale : le management stratégique, Editions Hommes et Techniques, p. 60

*Degenne A., Forsé M.* (1994), Les réseaux sociaux, coll. U Sociologie, Armand Colin

*Denis H.* (1990), Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales – Design organisationnel, cultures et technologie, Economica

*Desreumaux* (1993), Stratégie, Précis Dalloz

*Desreumaux A.* (1994), Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives, Les Cahiers de la Recherche CLAREE, IAE de Lille

*Desreumaux A.* (1996), Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, Revue Française de Gestion, janvier-février, pp.86-108

*Dess G. G., Beard D. W.* (1984), Dimensions of Organizational Task Environments, Administrative Science Quarterly, vol.29, pp.52-73

*Dill W. R.* (1958), Environment as an Influence of Managerial Autonomy, Administrative Science Quarterly, vol.2, pp.409-443

*Dosi G.* (1984), Technical paradigms and technical trajectories, the determinants and directions of technical change and the transformation of the Economy, in Research Policy, March

*Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G., Soetes* (1988), Technical change and economic theory, Pinters Publishers

*Dosi G., Marengo L.* (1993), Some elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences, in England R. W. (éd.) : Evolutionary Concepts in Contemporary Economics, Forthcoming

*Dougherty D.* (1991), Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms, Organization Science, vol.3, pp.179-202

*Downey H., Hellriegel D, Slocum J.* (1975), Environmental Uncertainty : The Construct and its Application, Administrative Science Quarterly, vol.20, pp.613-625

*Downey H., Slocum J. (1975),* Uncertainty : Measures, Research and Sources of Variation, Academy of Management Journal, vol.18, pp.562-578

*Duncan R. B.* (1972), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, Administrative Science Quarterly, vol.17, pp.313-327

*Duncan R. B.* (1975), Multiple Decision-Making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty : The Impact on Organizational Effectiveness, Human Relations, vol.26, pp.273-291

*Durkheim E.* (1895), Les règles de la méthode sociologique, Paris, PUF (éd. 1963)

*Dutton J., Jackson S.* (1987), Categorizing Strategic Issues : Links to Organizational Action, Academy of Management Review, vol.12, pp.76-90

*Dvir D., Segev E. & Shenhar A (1993),* Technology's varying impact on the success of strategic business units within the Miles and Snow typology, Strategic Management Journal, vol. 14

*Dwyer F. R., Welsh M. A.* (1985), Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels, Journal of Marketing Research, vol.22, pp.397-414

*Eden C.* (1988), Cognitive Mapping, European Journal of Operational Research, vol.36, pp.1-13

*Eden C.* (1992), On the Nature of Cognitive Maps, Journal of Management Studies, vol.29, pp.261-265

*Emery F.E. & Trist E.* (1965), The Causal Texture of Organizational Environments, Human Relations, vol.18, pp.21-32

*Emery F.E. & Trist E.* (1973), Towards a Social Ecology, New York : Plenum Press

*Fahey L, Naranayan V.* (1986), Macro-Environmental Analysis for Strategic Management, St. Paul, Minn. : West Publishing

*Farmer R. W., Richman B. M.* (1964), A Model for Research in Comparative Management, California Management Review, vol.7, Pp.55-63

*Fayol H.* (1917), Administration industrielle et générale, Paris : Dunod

*Filion L. J.* (1988), "The strategy of successful entrepreneurs in small business : vision, relationships and anticipatory learning (Small-medium size manufacturing enterprises)", vol.I & II, Ph.D. Dissertation, University of Lancaster, UK

*Filion L-J.* (1991), "Vision et relations : clefs de succès de l'entrepreneur", Montréal : les éditions de l'entrepreneur / in *Cossette P.* (1993), Compétitivité des PME et marchés sans frontière, Congrès International Francophonie de la PME, Carthage

*Flament C.* (1963), Application of graph theory to group structures, Englewood Cliffs, Prentice Hall

*Flament C.* (1965), Théorie des graphes et structure sociale, Paris, La Haye, Mouton-Gauthier Villars

*Flament C.* (1994), Aspects périphériques des représentations sociales in Guimelli C. (éd.), Structures et transformations des représentations sociales, Lausanne, Delachaux & Niestlé, pp.85-118

*Ford J. D. & Baucus D. A.* (1987), Organizational Adaptation to Performance Downturns : an Interpretion-Based Perspective, Academy of Management Review, vol.12, pp.366-380

*Foucart T.* (1997), L'analyse des données : mode d'emploi, Presses Universitaires de Rennes

*Galbraith J. K.* (1973), Designing complex organizations, Reading, Mass. : Addison-Westley

*Ghiglione R., Beauvais J.-L., Chabrol C., Trognon A.* (1980), Manuel d'analyse de contenu, coll. U, Armand Colin

*Giannelloni J.-L., Vernette E.* (1994), Etudes de marché, coll. Gestion, Vuibert

*Glaister K., Thwaites D.* (1993), Managerial Perception and Organizational Strategy, Journal of General Management, vol.18, n°4, pp.15-33

*Golden B. R.* (1992), The Past Is The Past – Or Is it ? The Use of Restrospective Accounts as Indicators of Past Strategy, Academy of Management Journal, vol.35, 4, pp.848-860

*Gras C.* (1979), Les disparités économiques régionales, in Braudel &Labrousse (eds.), Tome 4, Vol.1, Chap.2 / cité par *Musyck* (1993), pp.144-145

*Greenberg D. B., Sexton D. L.* (1988), An Interactive Model of New Venture Initiation, Journal of Small Business Management, vol.26, 3, july

*Greening D. W., Johnson R. A.* (1996), Do Managers and Strategies Matter ? A study in Crisis, Journal of Management Studies, vol.33, 1, pp.25-51

*Greiner L. E.* (1972), Evolution and Revolution as Organization Grows, Harvard Business Review, juin-juillet

*Grinyer P. H., Spender J. C.* (1979), Recipes, Crises and Adaptation in Mature Business, International Studies in Management and Organization, vol.11, pp.83-98

*Grispsrud G. & Grönhaug K.* (1985), Strategy and Structure in Grocery Retailing : a Sociometric Approach, Journal of Industrial Economics, vol.33, pp.339-347

*Guimelli C.* (1988), Agression idéologique, pratiques nouvelles et transformation progressive d'une représentation sociale, doctorat de l'Université de Provence, Aix-en-Provence / cité par *Abric* (1997)

*Halbwachs M.* (1950), La mémoire collective, publié par Halbwachs J. A., Paris : PUF

*Hambrick D. C.* (1983), An Empirical Typology of Mature Industrial Products, Academy of Management Journal, vol.26, n°2, pp.213-230

*Hambrick D. C.* (1983), Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types, Academy of Management Journal, vol.26, 1, pp.5-26

*Hambrick D. C.* (1987), The Top Management Team : Key to Strategic Success, California Management Review, vol.30, 1, pp.88-108

*Hannan M. T., Freeman J.* (1977), The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology, vol.82, 5, pp.929-964

*Harary F., Norman R., Cartwright D.* (1965), Structural models : an introduction to the theory of directed graphs, New York, Wiley, trad. fr. (1968), Introduction à la théorie des graphes orientés, Paris, Dunod

*Hempel C.* (1996), Eléments d'épistémologie, coll. Cursus, Armand Colin, 1ère éd. 1972

*Hirsh P. M.* (1975), Organizational Effectiveness and the Institutional Environment, Administrative Science Quarterly, vol.20, pp.327-344

*Hodgkinson G. P., Johnson G.* (1994), Exploring the Mental Models of Competitive Strategists THe Case for a Processual Approach, Journal of Management Studies, vol.31, 4, July, pp.525-551

*Hoffman R. C., Hegarty* (1985), A Cross-National Study of Strategic Decision Influence Processes, Presented at the annual Academy of Management Meeting, San Diego / in *Calori, Johnson, Sarnin* (1992)

*Hofstede G. W.* (1980), Cultures Consequences : International Differences in Work Related Values, London, Sage

*Hrebiniak L. G., Joyce W. F.* (1985), Organizational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism, Administrative Science Quarterly, vol.30, september, pp.336-349

*Huber G. P., Daft R. L.* (1986), The information environment of organizations, in Handbook of Organizational Communication : an Interdisciplinary Perspective, Editors Jablin F. M., Putnam L. L., Roberts K. H., Porter L. W., Sage Publications

*Huff A. S.* (1982), Industry Influences on Strategy Reformulation, Strategic Management Journal, vol.3, pp.119-131

*Huff A. S., Reger R. K* (1987), A Review of Strategic Process Research, Journal of Management, vol.13, 2, pp.211-236

*Jarillo J. C.* (1988), On Strategic Networks, Strategic Management Journal, vol.9, 1, janvier-février

*Jauch L., kraft K.* (1986), Strategic Management of Uncertainty, Academy of Management Review, vol.11, pp.777-790

*Javidan M.* (1984), The Impact of Environmental Uncertainty on Long-Range Planning Practices of the US Savings and Loan Industry, Strategic Management Journal, vol.5, pp.381-392

*Jodelet D.* (1997), Représentations sociales : un domaine en expansion, pp.47-78 in Les représentations sociales, sous la direction de *Jodelet D.*, coll. Sociologie d'aujourd'hui, PUF, 1ère édition : 1989

*Keats B.W., Hitt M.A.* (1988), A Causal Model of Linkage among Environmental Dimensions, Macro-organizational Characteristics and Performance, Academy of Management Journal, vol.31, 3, pp. 570-598

*Kelly D., Amburgey T. L.* (1991), Organizational Inertia and Momentum : a Dynamic Model of Strategic Change, Academy of Management Journal, vol.34, 3, pp.591-612

*Khandwalla P. N.* (1972), Viable and Effective Organizational Designs of Firms, Academy of Management Journal, vol.16, pp.481-491

*Khandwalla P. N.* (1976), The Techno-economic Ecology of Corporate Strategy, Journal of Management Studies, vol.13, pp.62-75

*Khandwalla P. N.* (1977), The Design of Organizations, New-York : Harcourt-Brace-Jovanovich

*Kiesler S., Sproull L.* (1982), Managerial Response to Changing Environments : Perspectives on Problem Sensing from a Social Cognition, Administrative Science Quarterly, vol.4, pp.548-570

*Koberg C. S.* (1987), Resources Scarcity, Environmental Uncertainty and Adaptive Organizational Behavior, Academy of Management Journal, vol.30, pp.789-807

*Koenig G.* (1996), Karl E. Weick, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, n°108, pp.57-70

*Koffka K.* (1935), Principles of gestalt psychology, New York : Harcourt and Brace

*Kolb D. A.* (1983), Problem management : Learning from experience, in Srivastava S. & Associates (Eds), The Executive Mind, San Francisco : Jossey-Bass

*Kotter J. P., Lawrence P.* (1974), Mayors in action : five studies in urban governance, New York : Wiley

*Lahire B.* (1998), L'homme pluriel – Les ressorts de l'action, Essais & Recherches, Nathan

*Langfield-Smith K.* (1992), Exploring the Need for Shared Cognitive Map, Journal of Management Studies, vol.29, pp.349-368

*Larçon J.-P., Reitter R.* (1979), Structures de pouvoir et identité de l'entreprise, Paris : Nathan

*Laroche H., Nioche J.-P.* (1994), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Revue Française de Gestion, Juin-juillet-août, pp.64-78

*Larson L. L., Bussom R. S., Vicars W., Jauch L.* (1986), Proactive Versus Reactive Manager : Is the Dichotomy Realistic ?, Journal of Management Studies, vol.23, 4, pp.385-400

*Larwood L., Falbe C. M., Krieger M. P., Miesing P.* (1995), Structure and Meaning of Organizational Vision, Academy of Management Journal, vol.38, n°3, juin, pp.740-769

*Lawrence P. R., Dyer D.* (1983), " Renewing american industry ", The Free Press

*Lawrence P., Lorsch J. W.* (1967), Differentiation and Integration in Complex Organizations, Administrative Science Quarterly, vol.12, pp.1-47

*Learned E. P., Christensen A. K. R., Guth W. D.* (1965), Business Policy : Text and Cases, Homewood, IL, Irwin

*Lenz R. T., Engledow J. L.* (1986), Environmental Analysis : The Applicability of Current Theory, Strategic Management Journal, vol.7, pp.329-346

*Levitt B. & March J. G.* (1988), Organizational Learning, Annual Review of Sociology, vol.14, pp.319-340

*Levy A.* (1986), Second-Order Planned Change : Definition and Conceptualization, Organizational Dynamics, été, pp.5-20

*Liedtka J.* (1985), Linking Strategic Management Processes to Organizational Environments : A Theory, Proceedings of the 45th Annual Meeting of The Academy of Management, pp.21-24

*Lindsay W. M., Rue L. W.* (1980), Impact of the Organization Environment on the Long-Range Planning Process : A Contingency View, Academy of Management Journal, vol.23, pp.385-404

*Linters A.* (1987), Industriële Archeologische Route : de Vlasvallei en Haar Kanalen Van Kortrijk Naar Zwevegem en Izegem, Vlaamse Vereniging voor Industriële Archeologie, Gent / cité par *Musyck* (1993), pp.144-145

*Lorenzi P., Sims H. P., Slocum J. W.* (1981), Perceived Environmental Uncertainty : An Individual or Environmental Attribute, Journal of Management, vol.7, 1, pp.27-41

*Lorsch J., Allen S.* (1973), Managing diversity and interdependence : An organizational study of multidivisional firms, Boston : Harvard University Graduate School of Business Administration, Division of Research

*Lyles M. A., Schwenk C. R.* (1992), Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures, Journal of Management Studies, vol.29, pp.155-174

*Maddens N.* (1985), Vijftig jaar siciale en ekonomische ontwikkeling in het arrondissement Kortrijk, 1890-1940, in Kredietbank (ed.) / cité par *Musyck B.* (1993), pp.142-143

*Malsot J.* (1980), Filières et effets de domination dans le système productif, Revue Annales des Mines : Les filières industrielles, janvier

*March J., Simon H.* (1958), Organizations, New York : Wiley

*Mason R. O., Mitroff I. I.* (1981), Challenging strategic planning assumptions : Theory cases and techniques, New York : Wiley Inter-Science

*Masuch M.* (1985), Vicious Circles in Organizations, Administrative Science Quarterly, mars

*Matthews C. H., Scott S. G.* (1995), Uncertainty and Planning in Small Business Management, oct., pp.34-52

*Mbengue A.* (1992), Les groupes stratégiques rééxaminés : une approche perceptuelle, Thèse Paris IX Dauphine

*McCabe D. L.* (1990), The Assessment of Perceived Environmental Uncertainty and Economic Performance, Human Relations, vol. 43, pp.1203-1218

*McDaniel S. W., Kolari J. W.* (1987), Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Typology, Journal of Marketing, vol.51, 1, pp.19-30

*Melander A.* (1997), Industrial Wisdom and Strategic Change : the Swedish pulp and paper industry 1945-1990, Jönköping : Jönköping International Business School, 452 s, JIBS dissertation series, 001

*Michael D.* (1973), Learning to plan and planning to learn, San Francisco : Jossey-Bass

*Miles R. E., Snow C. C.* (1978), Organizational strategy, structure and process, New York : McGraw-Hill

*Miles R. E., Snow C. C.* (1984), Fit, Failure and the Hall of Fame, California Management Review, spring

*Miles R. E., Snow C. C.* (1986), Organizations : New Concepts for New Forms, California Management Journal, spring

*Miles R. E., Snow C. C., Pfeffer J.* (1974), Organization-Environment : Con,cepts and Issues, Industrial Relations, vol.13, pp.244-264

*Miller D.* (1987), The Genesis of Configuration, Academy of Management Journal, vol.12, n°4 : 686-701

*Miller D., Droge C.* (1986), Psychological and Traditional Determinants of Structure, Administrative Science Quarterly, 31 (4) : 539-560

*Miller D., Friesen P. H.* (1978), Archetypes of Strategy Formulation, Management Science, vol.24, pp.921-933

*Miller D., Friesen P. H.* (1984), A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle, Management Science, October

*Miller D., Kets de Vries M. F. R., Toulouse J.-M.* (1982), Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy-Making, Structure and Environment, Academy of Management Journal, 25 (2) : 237-253

*Miller J. G.* (1978), Living systems, New York : McGraw-Hill

*Milliken F. J.* (1987), Three Types of Perceived Uncertaintty about the Environment : State, Effect and Response Uncertainty, Academy of Management Review, vol.12, 1, pp.133-143

*Milliken F. J.* (1990), Perceiving and Intrepreting Environmental Change : An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics', Academy of Management Journal, vol.33, pp.42-63

*Mintzberg H.* (1973), The Nature of managerial Work, New York : Harper & Row

*Mintzberg H.* (1979), The Structure of Organizations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

*Mintzberg H.* (1994), That's not « Turbulence », Chicken Little, It's Really Opportunity (Scanning the Horizon for Turbulence), Planning Review (a publication of the Planning Forum), Nov.-Déc., vol.22, 6, p.7-10

*Mintzberg H., Westley F.* (1992), Cycles of Organizational Change, Strategic Management Journal, n°special, hiver, pp.39-59

*Moreno J.-L.* (1934), Fondements de la sociométrie, Paris, PUF

*Morgan A.* (1996), Entrepreneurial vision : a conceptual framework, in *Filion L. J. & Lavoie D.*, Systèmes de soutien aux sociétés entrepreneuriales, Actes du 13$^{e}$ Colloque du Conseil Canadien de la PME et de l'Entrepreneuriat (CCPME), Montréal, vol.2

*Morin E.* (1973), Le paradigme perdu : La nature humaine, Paris : Le Seuil

*Moscovici S.* (1961), La psychanalyse, son image, son public, Paris, PUF (2$^{e}$ éd., 1976) / cité par *Abric* (1997)

*Moscovici S.* (1963), Attitudes and opinions, Annual Review of Psychology, 14, 231-260 / cité par *Jodelet* (1997)

*Mucchielli A & R* (1969), Lexique de psychologie, EME / cité par *Desreumaux* (1994)

*Mucchielli A.* (1991), Les méthodes qualitatives, QSJ ?, PUF

*Musyck B.* (1993), Autonomous industrialization in South-West Flanders (Belgium), PhD Sussex University

*Nelson R. R., Winter S. G.* (1982), An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge : Belknap Press of Harvard University Press

*Nicholson N., Rees A., Brooks-Rooney A.* (1990), Strategy, Innovation and Performance, Journal of Management Studies, vol.27, 5, pp.511-534

*Osborn R. N.* (1971), Organizational effectiveness : A model and a test, Unpublished Dissertation, Kent State University / cité par *Osborn & Hunt* (1974)

*Osborn R. N., Hunt J. G.* (1974), Environment and Organization Effectiveness, Administrative Science Quarterly, vol.19, pp.231-346

*Pailot P.* (1995), L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'emprise au deuil. Approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique, Thèse IAE de Lille –USTL, nov.

*Paine F., Anderson C.* (1975), Managerial Perceptions and Strategic Behavior, Academy of Management Journal, vol.18, pp.811-823

*Parent J.* (1978), « Filières industrielles et stratégies d'entreprises », conclusion des IV$^{èmes}$ rencontres nationales de Chantilly, septembre

*Parlebas P.* (1992), Sociométrie, réseaux et communication, coll. Le Psychologue, PUF

*Perez R.* (1982), Introduction méthodologique sur l'articulation filières-stratégies, in Actes du Colloque A.D.E.F.I-E.S.C Lyon, « Economie industrielle », Economica, pp.69-74

*Perrow C.* (1970), Organizational analysis : a sociological view, Cal. : Wadsworth Publishing Co., Inc.

*Peters T. J.* (1978), Symbols, Patterns and Settings : An Optimistic Case for Getting Things Done, Organizational Dynamics, vol.2, 7, pp.3-23

*Pfeffer J., Salancik G. R.* (1978), The external control of organizations, a resource dependence perspective, Harper & Row

*Piaget J.* (1937), La construction du réel chez l'enfant, Neuchâtel, Delachaux & Niestlé

*Pollard S.* (1981), Peaceful Conquest. The Industrialization of Europe 1760-1970, Oxford University Press / cité par *Musyck* (1993), pp.144-145

*Porac J. F. & Thomas H.* (1990), Taxonomic Mental Models in Competitor Definition, Academy of Management Review, vol.15, pp.224-240

*Porac J. F., Thomas H. & Baden-Fuller C.* (1989), Competitive Groups as Cognitive Communities : the Case of Scottish Knitwear Manufacturers, Journal of Management Studies, vol.26, pp.397-416

*Porter M. E.* (1980), Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, The Free Press

*Porter M. E.* (1982), Choix stratégiques et concurrence, Coll. Gestion, Economica

*Porter M. E.* (1991), Toward a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal, vol.12, pp.119-134

*Prahalad C. K., Bettis R. A.* (1986), The Dominant Logic : a New Linkage Between Diversity and Performance, Strategic Management Journal, vol.7, pp.485-501

*Prescott J. E.* (1986), Environments as Moderators of the Relationship between Strategy and Performance, Academy of Management Journal, vol.29, n°2, pp.329-346

*Quinn J. B., Mintzberg H., James R. M.,* (1988), "The strategy process : concepts, contexts and cases", Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988

*Quinn R. E., Cameron K.* (1983), Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence, Management Science, janvier, pp.33-51

*Rainelli M.* (1982), Structuration de l'appareil productif et spécialisation internationale, Revue Economique, juillet, n°4, pp.724-749

*Rainelli M.* (1993), Economie industrielle, Mémentos Dalloz, 2e éd.

*Ramaswamy K, Thomas A. S. & Litschert R. J.* (1994), Organizational Performance in a Regulated environment : The Role of Strategic Orientation, Strategic Management Journal, vol. 15

*Raynor M. E.* (1998), That Vision Thing : Do We Need It ?, Long Range Planning, vol.31, n°3, juin, pp.368-376

*Reger R. K.* (1990), Managerial Thought Structures and Competitive Positioning, in A. S. Huff (Ed.), Mapping Strategic Thought, Chichester : Wiley, pp.71-88

*Reger R. K. & Huff A. S* (1993), Strategic Groups : A Cognitive Perspective, Strategic Management Journal, vol.14, pp.103-124

*Reitter R., Ramanantsoa B.* (1985), Pouvoir et politique, au-delà de la culture d'entreprise, Paris : McGraw-Hill

*Rogers C.* (1945), The non-directive Method as a Technique of Social Research, American Journal of Sociology, 50, 4, p.279-283 / cité par *Chauchat* (1990)

*Romanelli E., Tushman M.L.* (1986), Inertia, Environments and Strategic Choice : a Quasi-experimental Design for Comparative Longitudinal Research, Management Science, Mai, pp.608-621

*Schein E.* (1985), Organizational Culture and Leadership, San Francisco : Josey Bass

*Schein E. H.* (1965), Organizational psychology, Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall

*Schepens L.* (1973), Van Vlaskutser tot Franschman. Een Bijdrage tot de Deschiedenis van de West Vlaamse Plattelandsbevolking in de Negentiende Eeuw, Westvlaams Ekonomisch Studiebureau, Brugge / cité par *Musyck B.* (1993), pp.142-143

*Schutz A.* (1967), The phenomenology of the social world (G. Walsh & F. Lehnevet, Trans. ), Evanston, IL : Northwestern University Press
*Schwenk C. R.* (1988), The cognitive perspective on strategic decision making, Journal of Management Studies, vol.25, 1, pp.41-55

*Shortell S. M., Zajac E. J.* (1990), Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types : A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity, Academy of Management Journal, vol.33, pp.817-822

*Shrivastava P., Mitroff I. & Alvesson M.* (1987), Non rationality in Organizational Actions, International Studies of Management and Organization, vol.17, pp.90-109

*Simon H. A.* (1955), A Behavioral Model of Rational Choice, Quarterly Journal of Economics, 69, 99-118

*Simon H. A.* (1957), Administrative Behavior, New York : Macmillan

*Simon H. A. & al.* (1992), Economics, bounded rationality and the cognitive revolution, Hants, England, Edward Elgar

*Smart C., Vertinsky I.* (1984), Strategy and the Environment : A Study of Corporate Responses to Crises, Strategic Management Journal, vol.5, pp.199-213

*Smircich L., Stubbart C.* (1985), Strategic Management in an Enacted World, Academy of Management Review, vol.10, pp.724-736

*Snow C. C.* (1976), The Role of Managerial Perceptions in Organizational Adaptation : An Exploratory Study, Academy of Management Proceedings, pp.249-255

*Snow C. C., Hrebiniak L. G.* (1980), Strategy, Distinctive Competence, Strategic Change and Firm Performance, Administrative Science Quarterly, vol.25, pp.317-336

*Spender J. C.* (1989), Industry recipes : an inquiry into the nature and sources of managerial judgment, Cambridge, MA : Basil-Blackwood, Inc.

*Starbuck W. H.* (1976), Organizations and their environments, in M. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Rand McNally, pp.1069-1124

*Starbuck W. H. & Hedberg B.* (1977), Saving an organization from a stagnating environment, in H. Thorelli (Ed.), Strategy + Structure = Performance, Bloomington, IN :Indiana University Press

*Stoffaes C.* (1980), « Introduction : filières et stratégies industrielles », revue annales des mines « Les filières industrielles », janvier

*Stubbart C. I.* (1989), Managerial cognition : a missing link in strategic management research, Journal of Management Studies, 26(4) : 325-347

*Stubbart C. I. & Ramaprasad A.* (1988), Probing Two Chief Executives' Schematic Knowledge of the US Steel Industry Using Cognitive Maps, in Lamb R. & Shrivasatva (Eds.), Advances in Strategic Management, Greenwich, CT : JAI Press, vol.5, pp.139-164

*Sutcliffe K. M.* (1994), What Executives Notice : Accurate Perceptions in Top Management Teams, Academy of Management Journal, 37 (5) : 1360-1378

*Syssau J.L.* (1985), La sous-traitance dans l'industrie lainière, thèse, IAE de Lille-USTL, juin

*Tan J. J. & Litschert J.* (1994), Environment-strategy relationship and its performance implications: an empirical study of the chinese electronics industry, Strategic Management Journal, vol. 15, pp.1-20

*Teece D. J.* (1982), Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm, Journal of Economic Behavior and Organiszation, vol.3, pp.39-63

*Teece D. J.* (1987), The competitive challenge : strategies for industrial innovation and renewal, Cambridge : Ballinger

*Teece D. J.* (1988), Technical change and the Nature of the firm, in *Dosi & al.* (1988)

*Theys J.* (1969), Een Analyse van de Westvlaamse Grensarbeid in Noord-Frankrijk, Westvlaams Ekonomisch Studiebureau, Brugge / cité par *Musyck B.* (1993), p.142-143

*Theys J., Vanneste O.* (1964), Les frontaliers de la Flandre Occidentale dans le Nord de la France, Westvlaams Ekonomisch Studiebureau, Brugge / cité par *Musyck B.* (1993), p.142-143 /cité par *Musyck B.* (1993), p. 144-145

*Thiétart R. A.* (1990), La stratégie d'entreprise, Paris : Ediscience International, 5$^{e}$ éd.

*Thompson J. D.* (1967), Organizations in Action, New-York, McGraw-Hill Book Co.

*Thorelli H. B.* (1967), Organizational Theory : An Ecological View, Academy of Management Proceedings, Déc., pp.66-84

*Tosi H., Aldag R., Storey R.* (1973), On the Measurement of the Environment : An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale, Administrative Science Quarterly, vol.18, pp.27-36

*Trist E. L., Higgin G. W., Murray H. Pollock A. B.* (1963), "Organizational choice", Londres, Tavistock

*Tung R. L.* (1979), Dimensions of Organizational Environments : An Exploratory Study of their Impact on Organization Structure, Academy of Management Journal, vol.22, 4, pp.672-693

*Tushman M. L., Newman W. H., Romanelli E.* (1986), Convergence and Upheaval : Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, California Management Review, vol.29, 1, pp. 29-44

*Van Houtte J., Maddens N.* (1980), Histoire économique et sociale du Courtraisis, in Kympers (ed.) / cité par *Musyck B.* (1993), pp.142-143

*Verstraete T.* (1997), Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant : les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thèse, IAE de Lille, USTL

*Von Bertalanffy L.* (1968), General systems theory, New York : Braziller

*Walsh J. P. & Ungson G. R.* (1991), Organizational Memory, Academy of Management Review, vol.16, pp.57-91

*Walsh J. P.* (1995), Managerial and Organizational Cognition : Notes FROM A Trip Down Memory Lane, Organization Science, vol.6, 3, pp.280-321

*Walsh J. P., Fahey L.* (1986), The Role of Negotiated Belief Structures in Strategy Making, Journal of Management, vol.12, pp.325-338

*Walton E. (*1986), Managers' Prototypes of Financial Terms, Journal of Management Studies, vol.23, pp.679-698

*Waterhouse M. F.* (1980), Canadian energy : Planning and policy making in a turbulent environment, Ph.D. thesis (Regional Planning and Resource Development), University of Waterloo / cité par *Waterhouse* (1992)

*Waterhouse M. F.* (1992), Managing Effectively in Turbulent Environments, Journal of Strategic Change, vol.1, pp.135-146

*Weick K. E.* (1969), The social psychology of organizing, Reading, Mass. : Addison-Westley

*Weick K. E.* (1977), Enactment in organizations, in *Staw B. M., Salancik G. R.,* New directions in organizational behavior, St Clair Press

*Weick K. E.* (1978), Managerial thought in the context of action, in *Srivastava S. & Associates* (Eds), The Executive Mind, San Francisco : Jossey-Bass

*Weick K. E.* (1979), The social psychology of organizing, Reading, MA : Addison-Wesley

*West C. T. Jr, Schwenk C. R.* (1996), Top Management Team Strategic Consensus, Demographic Homogeneity and Firm Performance : a Report of Resounding Nonfindings, Strategic Management Journal, vol.17, 7, pp.571-576

*Westley F. R. Mintzberg H.* (1989), Visionary Leadership and Strategic Management, Strategic Management Journal, vol.10, n° spécial, pp.17-32

*Westley F. R., Mintzberg, H.* (1987), "Strategic vision : Levesque and Iacocca", Center for research on strategy and organization, Working paper n°87-23, Faculty of Management, McGill University, july

*Wiersema M. F., Bantel K. A.* (1993), Top Management Team Turnover as an Adaptation Mechanism : the Role of the Environment, Strategic Management Journal, vol.14, 7, pp.485-504

*Williamson O. E.* (1975), Markets and hierarchies : analysis and anti-trust implication, The Free Press, McMillan

*Williamson O. W., Winter S. G.* (1992), The nature of the firm : Origins, evolution and developpement, Oxford University Press

*Winch P.* (1958), The idea of a social science and its relation to philosophy, London : Routledge an Keagan Paul

*Winter S. G.* (1987), Knowledge and Competence as Strategic Assets, in Teece D. Ed., *The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger, Cambridge, MA, pp.159-184

*Winter S. G.* (1991), On Coase, Competence and Corporation, in *Williamson & Winter* (1992)

*Witte E.* (1982), Chapitre IV : Une Flandre appauvrie (XIX$^{e}$ siècle), in *Witte E.* (ed.), Histoire de Flandre. Des origines à nos jours, La Renaissance du Livre, Bruxelles / cité par *Musyck* (1993), p.144-145

*Wolfe A. B.* (1924), « Functional Economics », in The Trend of Economics, ed. Tugwell R. G., New York, Knopf Alfred A., p.450 / cité par *Hempel* (1996), pp.16-17

*Zaleznick A., Kets de Vries M.* (1975), Power and the Corporate Mind, Boston : Houghton Mifflin

*Yami S.* (1998), Evolution de la filière industrielle lin dans le Nord de la France : approche socio-cognitive, Actes de la VII$^{e}$ Conférence Internationale de Management Stratégique, Louvain-la-Neuve, 27-28-29 mai

*Yasai-Ardekani M.* (1986), Structural Adaptations to the Environment, Academy of Management Review, vol.11, pp.9-21

*Zaleznik A.* (1977), Managers and Leaders : Are They Different ?, Harvard Business Review, vol.55, 3, pp.67-78

*Zaleznik A., Kets de Vries M. F. R.* (1975), Power and corporate maind, Boston : Houghton Mifflin Co.

# Index des figures

Figure 1 : Version modifiée de la typologie de Miles & Snow (d'après Nicholson & al., 1990) ..... 11
Figure 2 : Modèle dynamique d'organisation (d'après Weick, 1979) ..... 18
Figure 3 : Conceptions de l'évolution (Danjou, 1987) ..... 41
Figure 4 : Détermination de l'itinéraire de l'entreprise sur l'axe du temps (Danjou, 1987, p.290) ..... 46
Figure 5 : Modèle des comportements stratégiques des dirigeants et leurs représentations de l'environnement ..... 52
Figure 6 : Processus de recherche ..... 68
Figure 7 : Culture du lin dans le monde (CELC / Masters of Linen) ..... 76
Figure 8 : Culture du lin en Ex-URSS (CELC / Masters of Linen) ..... 77
Figure 9 : Meilleurs rendements en filasses (CELC / Masters of Linen - données 94/95) ..... 77
Figure 10 : Principaux pays producteurs de filasse dans le monde (CELC / Masters of Linen) ..... 78
Figure 11 : Production de fils dans le monde (CELC / Masters of Linen) ..... 78
Figure 12 : Production des principales fibres dans le monde (CELC / Masters of Linen - données 94/95) ..... 79
Figure 13 : Culture du lin en Europe occidentale (CELC / Masters of Linen) ..... 80
Figure 14 : Répartition du C. A. filature en Europe occidentale (CELC / Masters of Linen - données 1996) ..... 80
Figure 15 : Production de fils de lin en Europe occidentale (CELC / Masters of Linen - données 94/95) ..... 81
Figure 16 : Production de tissus de lin en Europe occidentale (CELC / Masters of Linen - données 94/95) ..... 81
Figure 17 : Consommation industrielle des principales fibres en Europe occidentale ..... 83
Figure 18 : Evolution de la surface ensemencée (CIPALIN - 1971/1995) ..... 84
Figure 19 : Ventes du teillage français en volume (CIPALIN - 1970/1994) ..... 85
Figure 20 : Ventes du teillage français en valeur (CIPALIN - 1970/1994) ..... 85
Figure 21 : Prix moyens du teillage français (CGFTL - 1970/1995) ..... 86
Figure 22 : Nombre moyen d'ouvriers de la filature de lin française (CGFTL - 1971/1997) ..... 87
Figure 23 : Chiffre d'affaires de la filature de lin française (CGFTL - 1971/1993) ..... 87
Figure 24 : Investissements de la filature de lin française (CGFTL - 1971/1993) ..... 88
Figure 25 : Exportations de la filature de lin française (CGFTL - 1971/1996) ..... 89
Figure 26 : Importations de la filature de lin française (CGFTL - 1971/1996) ..... 89
Figure 27 : Consommation apparente de tissus en pur lin et métis (CGFTL - 1970/1996) ..... 90
Figure 28 : Concurrence des pays à bas salaires (Le Monde Diplomatique - Déc. 1993) ..... 102
Figure 29 : Localisation du lin français - Teillage ..... 114
Figure 30 : Localisation de la filière industrielle lin dans le Nord de la France ..... 115
Figure 31 : Eléments financiers de l'entreprise TP1 ..... 119
Figure 32 : Eléments financiers de l'entreprise TP6 ..... 144
Figure 33 : Eléments financiers de l'entreprise F1 ..... 148
Figure 34 : Eléments financiers de l'entreprise F2 ..... 152
Figure 35 : Eléments financiers de l'entreprise F3 ..... 157
Figure 36 : Eléments financiers de l'entreprise T1 ..... 161
Figure 37 : Eléments financiers de l'entreprise T2 ..... 166
Figure 38 : Eléments financiers de l'entreprise T3 ..... 170
Figure 39 : Eléments financiers de l'entreprise T4 ..... 174
Figure 40 : Eléments financiers de l'entreprise T5 ..... 178
Figure 41 : Typologie des comportements stratégiques des dirigeants ..... 193
Figure 42 : Perception des acteurs de la filière ..... 218
Figure 43 : Perception des organismes professionnels ..... 219
Figure 44 : Perception de la localisation géographique de la filière ..... 220
Figure 45 : Perception du marché selon la matière ..... 221
Figure 46 : Perception du marché selon la destination des produits ..... 222
Figure 47 : Stabilité/instabilité perçue de l'environnement ..... 223
Figure 48 : Stabilité/instabilité perçue de la filière ..... 224
Figure 49 : Evolution des acteurs de la filière (déterminants de l'évolution - perception du contexte passé) ..... 225
Figure 50 : Déterminants produits/marchés (déterminants de l'évolution - perception du contexte passé) ..... 226
Figure 51 : Stratégies / Politique générale (déterminants de l'évolution - perception du contexte passé) ..... 227
Figure 52 : Technique / Technologie (déterminants de l'évolution - perception du contexte passé) ..... 228
Figure 53 : Echanges / Pratiques (déterminants de l'évolution - perception du contexte passé) ..... 229

Figure 54 : Avenir de la filière (projection dans le futur - vision stratégique) ..... 230
Figure 55 : Réseaux sociaux au sein de la filière industrielle lin ..... 233
Figure 56 : Sociogramme par citation spontanée ..... 234
Figure 57 : Proximités des acteurs de la filière (MDS) ..... 235
Figure 58 : Destination géographique des produits - réseaux direct et indirect ..... 240
Figure 59 : Destination géographique des produits - réseau direct ..... 241
Figure 60 : Modèle, médiateur dans un processus d'apprentissage ..... 256
Figure 61 : Modèle intégrateur des perceptions des dirigeants ..... 258

## Index des tableaux

Tableau 1 : Architecture de la recherche ..... 5
Tableau 2 : Options stratgiques dans les secteurs en déclin (Thiétart, 1990) ..... 13
Tableau 3 : Cractéristiques des options stratégiques des secteurs en déclin (Thiétart, 1990) ..... 13
Tableau 4 : Comportements et options stratégiques dans les secteurs en déclin ..... 14
Tableau 5 : Relation entre modes d'interprétation et processus organisationnels (d'après Daft & Weick, 1984) ..21
Tableau 6 : Comparison des modèles d'analyse environnementale (d'après Lenz & Engledow, 1986) ..... 28
Tableau 7 : Opérationalisation des dimensions de l'environnement ..... 39
Tableau 8 : Approches théoriques de l'évolution organisationnelle (d'après Astley & Van de Ven, 1983, p.247) 42
Tableau 9 : Tpes de données utilisés ..... 56
Tableau 10 : Menaces et opportunités, contraintes et incertitudes pesant sur la filière linière française (CIPALIN, 1987 - p.84) ..... 92
Tableau 11 : Contraintes stratégiques de la filière linière française (CIPALIN, 1987 - p.82/83) ..... 93
Tableau 12 : Arbre d'évolution du segment teillage du lin dans le Nord de la France ..... 109
Tableau 13 : Arbre d'évolution du segment filature de lin dans le Nord de la France ..... 109
Tableau 14 : Arbre d'évolution du segment tissage de lin dans le Nord de la France ..... 111
Tableau 15 : Cractéristiques des dirigeants et des firmes de la filière industrielle lin ..... 189
Tableau 16 : Comportements stratégiques des dirigeants - Tableau des occurrences ..... 192
Tableau 17 : Activité principale ..... 196
Tableau 18 : Portefeuille produits ..... 197
Tableau 19 : Choix stratégiques ..... 200
Tableau 20 : Effet du contexte ..... 211
Tableau 21 : Déterminants de l'évolution des firmes et de la filière ..... 214
Tableau 22 : Vision stratégique des dirigeants ..... 216
Tableau 23 : Réseau de vente et destination géographique des produits ..... 239
Tableau 24 : Affiliation à une instance professionnelle ..... 242
Tableau 25 : Sources d'information ..... 243
Tableau 26 : Comportements stratégiques des dirigeants ..... 245
Tableau 27 : Perception de la dynamique environnementale ..... 246
Tableau 28 : Structure et dynamique perçues de l'environnement ..... 246
Tableau 29 : Evénements et horizon temporel pris en compte (perception du passé) ..... 247
Tableau 30 : Vision stratégique (projection dans le futur) ..... 248
Tableau 31 : Comportements stratégiques et contenus cognitifs des dirigeants ..... 249
Tableau 32 : Modèle d'interprétation et comportements stratégiques ..... 249
Tableau 33 : Comportements stratégiques et représentations managériales par segment ..... 250

**- Description technico-économique de la sous filière lin** **(p.1)**

**- Listing dendogramme des comportements stratégiques** **(p.25bis)**

**- Interprétation AFC et listing MDS des acteurs de la filière** **(p.26-34)**

**- Guide d'entretien** **(p.35)**

## *La description technico-économique de la sous filière lin*

Un bref descriptif de la filière industrielle est indispensable pour comprendre les spécificités du travail linier. La filière industrielle se décompose d'amont en aval en trois segments : teillage, filature et tissage. Le teillage est l'opération qui consiste à préparer la fibre de lin pour la filature, qui la transforme en bobines de fil pour le tissage, ce dernier fabriquant du tissu en pur lin, métis ou mélange. La phase précédant le teillage est une série d'activités de nature agricole (culture et rouissage du lin – décomposition partielle des gommes qui lient les fibres entre elles), celle succédant au tissage est de nature diverse allant de la préparation des tissus (ennoblissement : blanchiment, teinture…) à la création d'articles, confection, maille, filterie…
La qualité du lin est tributaire du climat en amont, et ses débouchés des cycles de mode liés au textile/habillement en aval.

Trois grandes régions du monde se partagent la culture du lin : L'Europe de l'Est, l'Europe de l'Ouest et l'Asie. En Europe de l'Ouest, la France, la Belgique et les Pays-Bas sont les principaux pays producteurs. En France, le lin est surtout cultivé en Normandie, dans le Nord-Pas-de-Calais et en Picardie. Pour sa croissance, le lin a besoin d'une terre homogène, d'un climat tempéré et humide.
La filière industrielle lin dans le Nord de la France est ancrée dans une économie locale qui puise son histoire dans celle de l'industrie textile, étroitement liée à l'héritage issu des traditions séculaires de la région des Flandres.

Il s'agit globalement d'un secteur qui est en phase de déclin, marqué par une baisse tendancielle et continue d'activité (ponctuée par des cycles de reprise liés à la mode dans l'important créneau habillement), la concurrence d'autres pays producteurs de lin et des autres fibres naturelles (coton, laine, soie…) et artificielles, la disparition d'entreprises par cessation d'activité, concentration ou délocalisation (il ne reste que trois filatures de lin en France, situées dans le Nord-Pas-de-Calais)

## *I- Le lin : généralités*

« Le lin, plante à tige grêle et aux corolles bleues ou blanches, que l'on connaît pour l'avoir vu croissant isolément, à l'état sauvage, dans les prairies, ou à l'état de culture dans les champs, produit à la fois une matière textile, servant à fabriquer des étoffes, et une graine d'où l'on extrait une huile très employée dans l'industrie.

Le coton et, depuis une cinquantaine d'années, les textiles artificiels et synthétiques ont réduit considérablement la place de la production linière. Les liniculteurs des départements français - Seine Maritime, Nord, Pas-de-Calais, Somme et Oise - ont su maintenir une activité et produire un lin d'une grande qualité grâce à leur savoir-faire. La France se situe au premier rang mondial pour la qualité de la fibre, au deuxième rang pour la production de fibres et au troisième rang derrière l'ex-URSS et la Chine pour les surfaces ensemencées.

La sensibilisation du public au produit naturel joue aujourd'hui en faveur du lin, mais l'importance relativement faible de cette production ne facilite pas l'évolution rapide des techniques notamment celles de transformation. Néanmoins, les progrès réalisé au plan de la culture et surtout de la sélection génétique placent le lin en bonne position pour la productivité. Il faut ajouter que les techniques de culture et de transformation du lin sont respectueuses de l'environnement.

L'Union Européenne a mis en place, depuis vingt cinq ans, une réglementation incitative pour le développement du lin. L'analyse économique en montre les effets bénéfiques ou pervers, par exemple l'expansion du lin dans les zones géographiques qui ne lui conviennent réellement pas, comme en Espagne ces deux dernières années »

Extrait de l'introduction à la séance spécialisée du 20 novembre 1996[1]

### I.1- Le lin à travers l'histoire[2]

Les premières applications du lin remontent à quelque dix mille ans. Au néolithique, le lin couvrait pratiquement tout le continent. En Egypte, la découverte du lin tissé date de près de 8000 ans...

---

[1] *Stroppiana R.* (1996), Le lin à fibre, Comptes rendus de l'Académie d'Agriculture de France, vol.82, n°8, pp.39-40

[2] Texte adapté à partir d'une publication de la Confédération Européenne du Lin et du Chanvre, Masters of Linen (1995), Le lin : aspects techniques de la production. Pour une revue historique détaillée sur le lin et les liniers, consulter l'ouvrage de *Verhasselt Jacques* (1988), Lins et liniers, Proff Editions

Ce sont les Phéniciens en commerce avec les Egyptiens qui ont introduit le lin en Irlande, Angleterre et Bretagne. Les Romains furent les premiers à utiliser le lin pour la maison, sa culture et son travail s'étendant sur l'ensemble de l'Empire. Au Moyen-Age le lin s'est déplacé vers l'Europe septentrionale et centrale où il a atteint son point culminant. Le XIII$^{e}$ Siècle vit *Jean-Baptiste de Cambrai* tisser les premières toiles fines de lin, appelées « les batistes ». A la Renaissance au mode de vie plus raffiné se sont développés des produits liés à la toilette quotidienne, laquelle « toilette » puise son étymologie du français « thieulette », un lin léger utilisé pour les draps et chemises.
Les guerres de religion poussant des milliers de tisserands flamands à s'exiler outre-Manche ont marqué le début de l'âge d'or du lin en Angleterre et en Irlande, alors que plus à l'Est, Russie et Pologne se développent sur le marché linier.

Au cours du XVII$^{e}$ Siècle, *Colbert* ouvre les premières filatures et manufactures de dentelles françaises et engage tisserands et dentellières des Flandres. La Révocation de l'Edit de Nantes provoque la fuite massive d'ouvriers spécialisés Huguenots vers la Hollande, l'Allemagne et surtout vers l'Angleterre et l'Irlande. Ces émigrés sont à l'origine du lin irlandais encore fort prisé de nos jours.

Jusqu'au XVIII$^{e}$ Siècle, les techniques de culture, filage et tissage du lin ont peu évoluées, mais sa consommation n'a cessé de se développer et près de 300 000 ha sont consacrés à sa culture.

Le XIX$^{e}$ Siècle voit apparaître l'industrialisation de l'ensemble du textile et plus particulièrement le lin. De nouveaux métiers à filer et à tisser accroissent sensiblement la productivité et les produits se diversifient pour répondre à une demande croissante. A cet égard, *Jacquard Marie-Joseph* (inventeur de la mécanique portant son nom) et *De Girard Philippe* (inventeur de la première machine à peigner le lin en 1817) ont participé au développement de la fibre..

Le début du XX$^{e}$ Siècle marque l'arrivée en force du Coton, alors que les fibres artificielles apparaissent dans les années 40 et les fibres synthétiques vers 1950. Aujourd'hui, héritage d'une tradition ancestrale, la fibre de lin, bien que reléguée à une position marginale en terme de production et de consommation par rapport aux autres textiles, intéresse de nombreux créateurs et designers.

## I.2- Le lin dans la vie quotidienne

Aucune autre fibre ne peut se vanter d'une tradition aussi riche que le lin. A travers son histoire, l'homme a toujours été sensible au charme particulier du lin. De par ses caractéristiques particulières, le lin est utilisé à des fins très diverses. De nos jours[3], les principales destinations des produits liniers se répartit comme suit :

- habillement (65%)
- tissu de décoration et linge de maison (15%)
- tissu d'ameublement (10%)
- textiles techniques et industriels (10%)

Absorbant, confortable, anallergique, indissociable des utilisations domestiques, le lin jouit d'une indéniable personnalité (contrairement aux fibres synthétiques) sous ses diverses utilisations : tenture, revêtement mural ou tissu d'ameublement. A la fois solide, climatisant pour l'intérieur et antistatique (évite la fixation de la poussière), caractérisé par une grande stabilité dimensionnelle, la fibre de lin est une matière qui vit.
Les fabricants de linge de table, literie ou linge de maison se servent de cette matière exceptionnelle, résistante et facile à entretenir (les tissus en lin peuvent se laver comme le coton).

Les paragraphes qui suivent tenteront de développer les spécificités de cette matière vivante et naturelle aux multiples usages et débouchés.

## I.3- Les caractéristiques du lin[4]

Le lin se caractérise par :

- *sa solidité :* très résistant à la rupture comme à l'usure, le lin est la plus solide des fibres naturelles. Ceci résulte de la disposition des fibres élémentaires en faisceau, plus ou mois liées entre elles.

[3] données 94/95 – source CELC / Masters of Linen
[4] Adapté de l'ouvrage de : *Leseigneur A.* (1987), Lin des villes lin des champs, Association pour la Valorisation du Patrimoine Normand, mai

- *son pouvoir absorbant :* encore plus solide humide que sec, le lin peut absorber jusqu'à 20% de son poids sans que l'humidité soit perceptible au toucher. En dehors de fixer un nombre infini de coloris à la teinture, cette qualité le rend imbattable pour les torchons, essuie-verres et linge de corps.
- *ses vertus anallergiques :* recommandé depuis longtemps aux personnes souffrant de maladies de la peau dans la mesure où il n'irrite pas, absorbe les sécrétions, respire et assure une bonne ventilation.
- *son pouvoir isolant :* l'air maintenu par ses fibres en fait un isolant naturel. Ceci explique sa fraîcheur en été et son confort en hiver ; le lin vit en quelque sorte au rythme des saisons et des corps. A cet égard, il fait partie intégrante de la mode printanière et estivale.
- *une texture qui ne peluche pas :* qualité fortement appréciée par les maîtresses de maison.
- *une texture qui ne se déforme pas :* de toutes les fibres textiles, le lin est le moins extensible. Cette caractéristique est en même temps un défaut en particulier pour le tissage, où le fil de lin crée un certain nombre de problèmes.
- *un aspect froissable :* une fois tissé, le lin apparaît comme un tissu qui se froisse et ne se défroisse pas au repos.

## I.4- Les principales utilisations de la fibre de lin

Les nombreuses qualités naturelles de la fibre de lin trouvent leur application dans un large éventail d'utilisations :

### *I.4.1- Le linge de maison*

Le lin a toujours été adapté à l'utilisation domestique. Pièce maîtresse dans la constitution des trousseaux comme en témoignent les contrats de mariage et les inventaires après décès d'autrefois. Il est certain que les qualités du lin en font la seule fibre vraiment adaptée au linge de maison et permettent aux draps, nappes, torchons, serviettes de toilette, mouchoirs... de remplir parfaitement leur fonction. De plus pouvant bouillir, le lin est sain et hygiénique. Notons qu'en France comme en Angleterre, le mot lin a donné celui de linge.

*I.4.2- Le vêtement*

Dans ce secteur, le lin joue actuellement un rôle déterminant depuis l'évolution du vêtement vers un nouveau style basé avant tout sur le bien-être, le loisir et la détente.. Il sait se faire précieux ou rustique et ses coloris profonds et inaltérables satisfont tous les goûts et s'adaptent à tous les usages.

Le lin s'adapte aux deux grandes tendances de l'habillement actuel : le classique d'une part, les loisirs et le sport (sportswear) d'autre part.

- *le classique* (costume, robe, chemise, pantalon) : il s'agit le plus souvent d'articles en lin mélangé à d'autres fibres auxquelles le lin apporte son brillant naturel et son confort.
- *les loisirs et sport :* utilisé depuis toujours dans le vêtement de chasse, on le trouve aujourd'hui au sein d'une variété de tissus nouveaux adaptés aux techniques modernes de fabrication. Le secteur de la « maille » se développe aussi de plus en plus. Enfin, et depuis toujours, le lin est inégalable pour les vêtements d'été.

*I.4.3- Les tissus d'ameublement*

Dans des emplois classiques : rideaux, voilages, tissus pour siège... mais aussi dans le revêtement mural, secteur qui a eu un grand succès il y a quelques années. En effet, ses qualités naturelles l'ont poussé à cette utilisation :

- le lin ne s'étend pas quelle que soit l'humidité ou la température de la pièce à habiller
- ses couleurs ne passent pas à la lumière
- il n'attire pas la poussière
- posé tendu, il évite la préparation des mûrs et améliore l'isolation phonique et thermique. Notons qu'il s'agit là d'une utilisation qui date du Moyen-Age, appelée « drap-linge » (jusqu'à 4 mètres de long) la toile de lin sert tendue sur les mûrs des chambres et ou pour parer les lits.

*I.4.4- Utilisations industrielles*

Dans le domaine de l'industrie, des normes extrêmement sévères déterminent le choix de la fibre textile utilisée.

La fibre de lin se trouve dans :

- *les sacs postaux :* la résistance exceptionnelle du lin donne ici toute sa mesure, il faut 5 années d'usage intensif pour venir à bout de ces sacs traînés, tirés, manipulés avec ardeur... Les administrations postales de nombreux pays ont adopté le lin comme textile pour la confection des sacs qu'elles utilisent.
- *les tuyaux d'incendie :* exposés aux conditions les plus rudes, doivent rester souples, solides et étanches en toutes occasions. Ici encore le lin trouve un terrain privilégié pour démontrer ses qualités de résistance mécanique alliée à la souplesse et d'imperméabilité. Le lin fournit des tuyaux d'incendie offrant toute la sécurité que l'on est en droit d'en attendre.
- *les toiles de tente et les bâches :* la toile utilisée doit répondre à des normes strictes de résistance à la déchirure et d'imperméabilité durable. Le lin est résistant et sa tenue exceptionnelle à l'eau en fait un matériau idéal pour de telles utilisations, que ce soit dans le secteur civil ou militaire.
- *les vêtements de travail et militaires :* solidité extrême alliée au confort d'utilisation et entretien facile sont les critères qui font choisir le lin pour de telles applications.
- *autres applications :* toile à peindre, toile à relier, toile à pain, stores, chaussures, sangles, courroies, cordages, ficelles, fil à coudre, à broder, fils industriels, spéciaux, fils chirurgicaux...

| *Principales destinations* | *1965* | *1985* | *1995* |
|---|---|---|---|
| **Habillement** | **1** | **40** | **65** |
| **Linge de maison** | **55** | **25** | **15** |
| **Ameublement** | **5** | **20** | **10** |
| **Techniques** | **39** | **15** | **10** |

***Tableau A1 : Principales destinations des produits liniers***[5]

## I.5- Les autres utilisations du lin et débouchés

A la sortie du teillage, on obtient également : anas, graines, paillettes et poussières. Ces produits ne sont pas à proprement parler des déchets à jeter.

[5] Pour la période 1965 - 1985, schéma extrait de : *Leseigneur A.* (mai 1987), Lin des villes lin des champs, Association pour la Valorisation du Patrimoine Normand - réactualisation d'après les informations de la publication de la Confédération Européenne du Lin et du Chanvre, Masters of Linen (1995), Le lin: aspects techniques de la production

En effet, l'industrie du lin exploite tout ce qui provient du lin sous ses diverses formes :

- les anas : sont les déchets du traitement de la paille. Ils sont transformés en panneaux agglomérés en tant que matériau de construction. D'autres débouchés s'ouvrent aux anas dont les litières pour chat.
- les graines : impropres aux semailles, elles sont transformées en huile de lin. La pulpe issue de cette industrie est un composant important dans la fabrication du fourrage.
- les paillettes : entrent dans la composition des aliments mélassés pour animaux.
- les poussières : servent d'amendement organique.

On trouve le lin dans les productions suivantes :

- **La papeterie :** les fibres de lin forment, depuis des siècles, les matériaux de base pour papiers spéciaux. C'est encore le cas aujourd'hui.

On utilise dans ce domaine les déchets :

➔ de teillage nettoyés

➔ de carde, traités et nettoyés

➔ de peignage, classés par degré de pureté et de propreté, etc...

Les billets de banque, les papiers-valeurs, les obligations, les papiers de bible... sont fabriqués dans une large mesure au moyen de fibres de lin.

Une quantité importante de fibres de lin est aussi utilisée pour la fabrication de papier à cigarette. Les papeteries qui s'occupent de cette production ne cessent d'apporter des améliorations en adaptant ces papiers à des normes de plus en plus strictes, telles que la porosité, la combustibilité etc...

- **Les filtres :** auparavant, les filtres utilisés pour le vin par exemple étaient composés de lin ; ils ont été remplacés ensuite par de l'amiante qui avait l'avantage de ne pas être putrescible. Ce produit cancérigène cède progressivement sa place au lin.

- **Le gazon express :** du gazon est semé sur une couche de terre à travers une toile de lin, ce qui permet une fois le gazon poussé de découper la surface en morceau transportables. La toile de lin putrescible disparaît et permet aux racines de s'enchevêtrer à la terre qui ne s'émiette pas. Applications : expositions et salons, terrasses, terrains de football...

- **Les non tissés, aiguilletés :** les non tissés participent dans des processus de fabrication de type industriel dans divers secteurs notamment l'automobile.

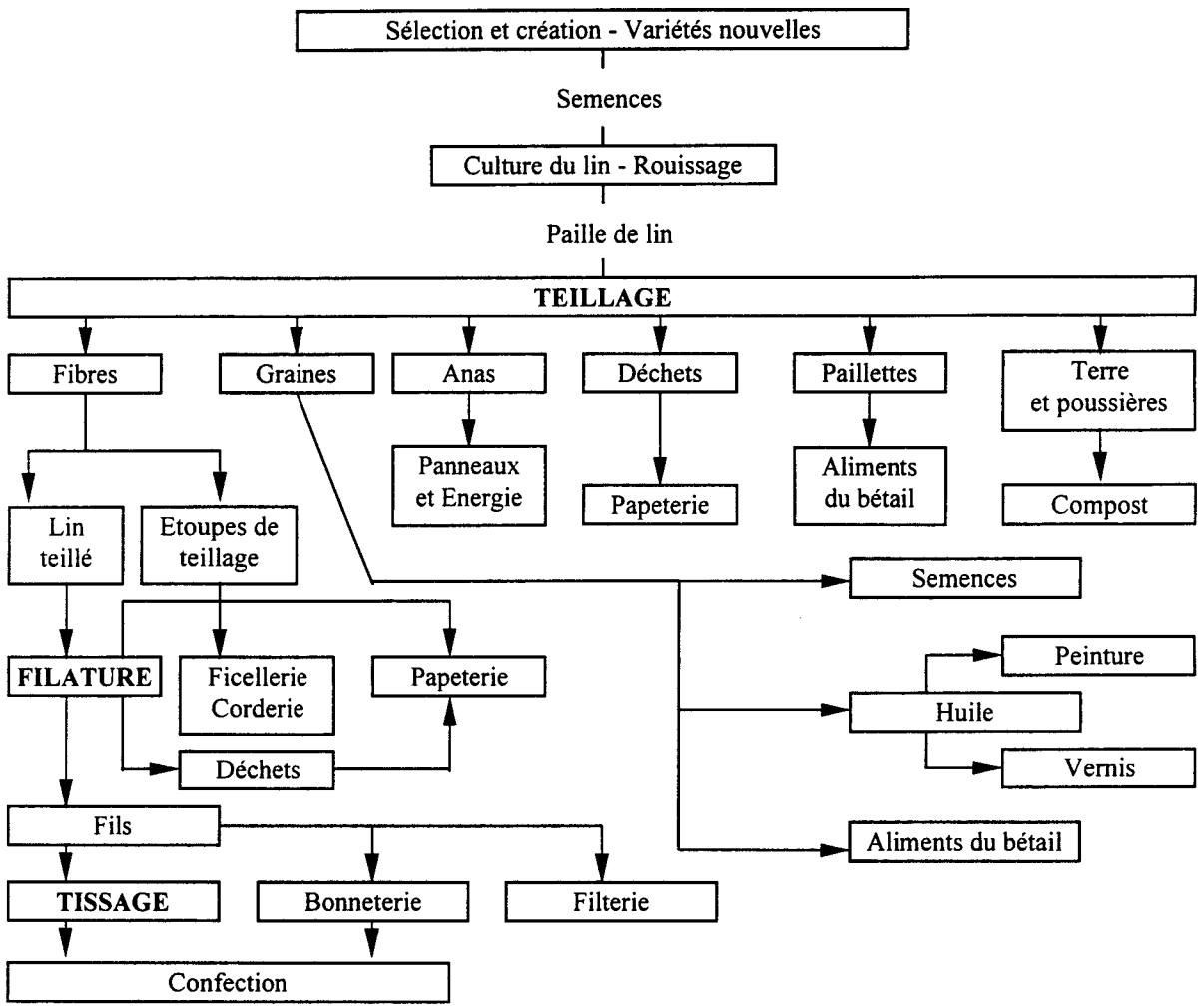
- **Le coton, couches :** le lin produit sain et très absorbant peut servir dans la fabrication du « coton hydrophile » et des couches.

- **Les isolants thermiques ou phoniques :** fabriqués à partir de pailles composées. Ils sont destinés aux studios d'enregistrement sous la forme de panneaux de particules de lin et dans les enceintes stéréophoniques.

- **L'énergie :** les anas de lin (déchets) du teillage peuvent être utilisés à des fins énergétiques. En effet, la filière « combustible » constitue un bon débouché pour ce sous-produit, d'autant plus que son pouvoir calorifique est comparable à celui du bois (4000 Kcal/Kg), à coût d'accès limité.
Pour une utilisation énergétique, les anas de lin peuvent être comprimés en granulés ou en bouchons, laissés à l'état brut ou en vrac.

***La filière du lin :***

Le schéma ci-après décrit par étapes (de la culture à la confection) les différentes transformations de la matière et les principales destinations du lin.




***Source : Institut Technique du Lin (ITL)***[6]

***Figure A1 : Transformations de la matière et principales destinations du lin***

[6] in *Leseigneur* ( 1987)

## *Transformations du lin*

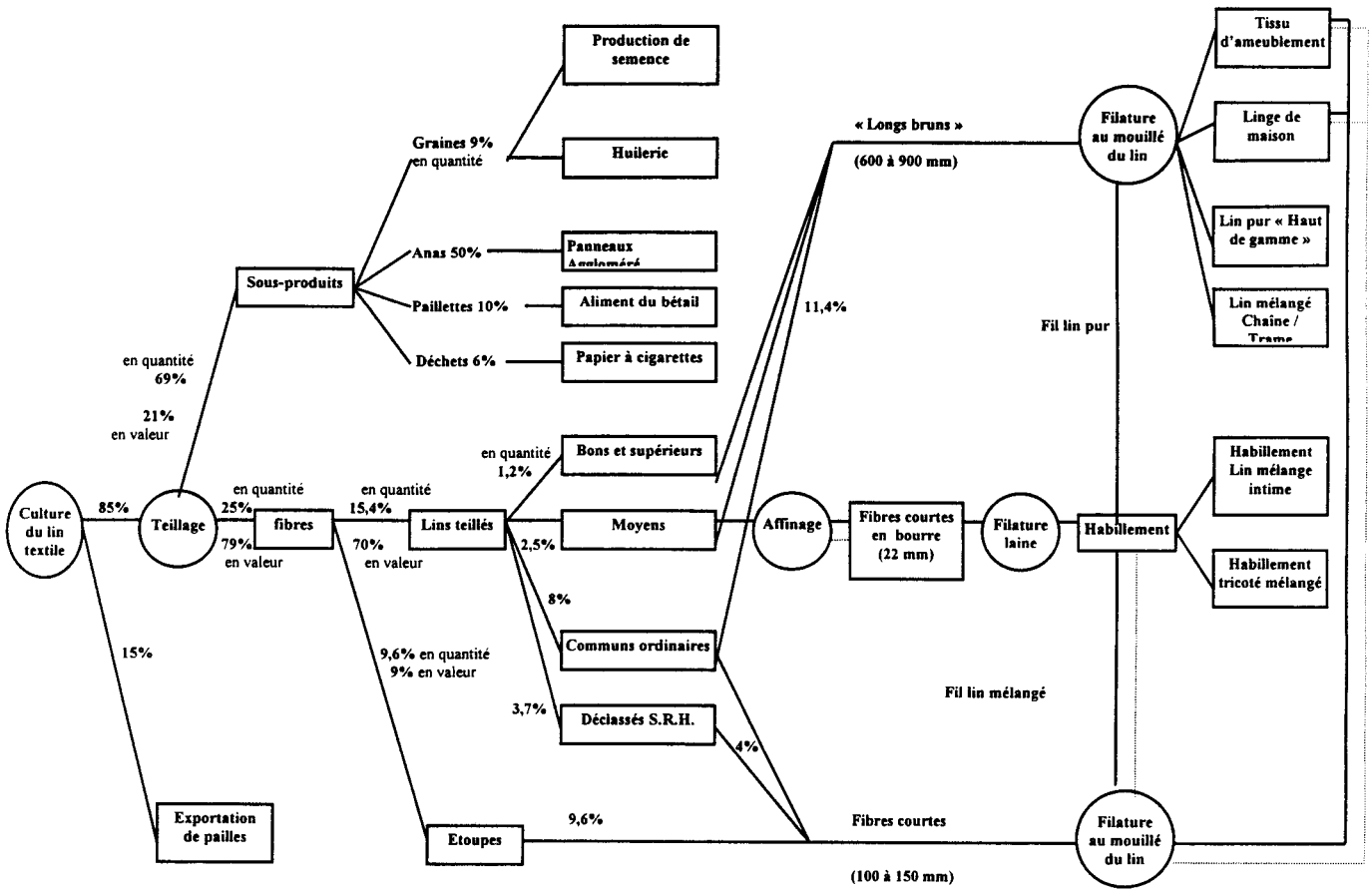



***Figure A2 : Transformations du lin*** **(Institut Technique du Lin –ITL)**[7]

[7] in *Leseigneur* (1987)

## *II- La filière industrielle lin : aspects techniques*[8]

A travers cette section à dominante technique, qui s'inspire largement de publications diverses dans le domaine du lin, il nous semble important de nous pencher en détail sur les spécificités qui marquent le travail de la fibre de lin. Afin d'appréhender les caractéristiques et déterminants de l'évolution des firmes et de la filière industrielle lin, la compréhension de la nature même des métiers à chaque maillon de la filière nous permet de cerner certaines réalités non seulement techniques mais aussi d'ordre stratégique.

### II.1- Le teillage

Cette transformation, de caractère agricole, est l'extraction de la fibre en séparant le long brin (lin teillé) de la fibre courte (étoupe), permettant d'alimenter les circuits de filature classique. Elle est réalisée par des matériaux organisés selon le schéma suivant :

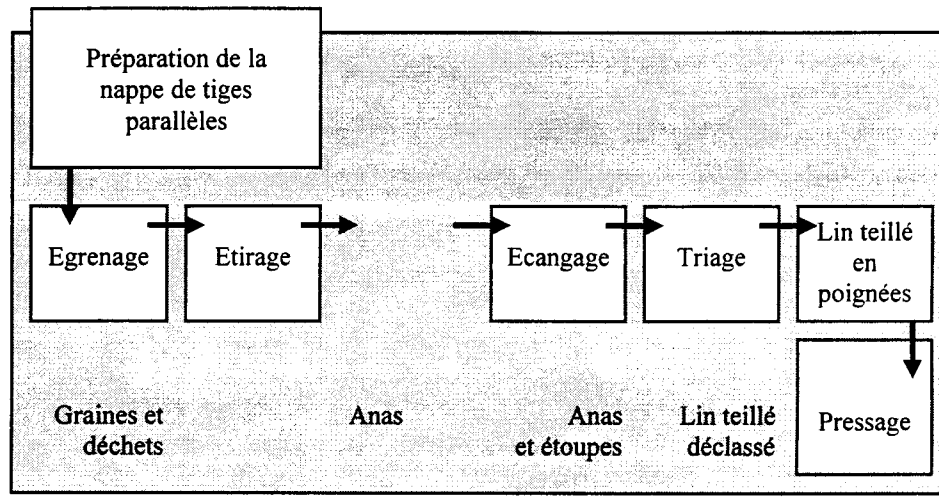



***Figure A3 : Schéma des opérations de teillage***

#### *II.1.1- La préparation de la nappe de tiges parallèles*

Cette phase consiste à préparer une nappe de tiges parallèles bien régulière et d'une épaisseur correspondant à une charge d'environ 2 Kg par mètre linéaire. Avec le développement des grosses balles sont apparus des matériaux de déroulage, de dépliage ou même mixtes.

[8] *Leseigneur A.* (mai 1987), Lin des villes lin des champs, Association pour la Valorisation du Patrimoine Normand / *Verhasselt J.* (1988), Le lin et les liniers, Comité linier de France, Proff Editions / *Confédération Européenne du Lin et du Chanvre, Masters of Linen* (1995), Le lin: aspects techniques de la production

*II.1.2- L'égrenage*

Il est réalisé par un peigne à denture de plus en plus fine qui arrache les capsules et parallélise les tiges.

*II.1.3- L'étirage*

La nappe subit une accélération progressive en passant entre une série de disques dentés (souvent 10 paires). L'organe d'étirage est communément appelé diviseur. Par son action, la vitesse de la nappe est multipliée par 5 environ.

*II.1.4- Le broyage*

La nappe étirée passe entre des rouleaux broyeurs constitués de cylindres cannelés à grosse denture.

*II.1.5- L'écangage*

Il s'agit de l'opération qui consiste à éliminer les anas restants sur les fibres et également les étoupes. On l'appelle aussi battage ou turbinage, quelques fois même teillage, bien que ce terme s'applique normalement à l'ensemble des opérations d'extraction de la fibre.

Les étoupes et anas tombent sous les tambours et sont acheminés vers un secoueur qui élimine les anas libres. Les étoupes sont alors stockées après pressage en balles de 100 Kg environ ou dirigées vers une teilleuse à étoupes.

Le lin teillé, partie noble de la récolte, sort à l'extrémité de la teilleuse. Il est trié manuellement (selon sa couleur, sa propreté...) et mis en poignées de 0,5 à 1 Kg, pressées ensuite en balles de 100 Kg. Le teillage actuellement fait l'objet de recherches actives pour améliorer la productivité et la qualité du travail. Il a bénéficié ces dernières années de perfectionnements par les constructeurs qui ont notamment introduit des transmissions permettant des réglages rapides et précis.

*II.1.6- Le travail des étoupes*

Les étoupes sont commercialisées sous forme « brute », « semi-travaillée » ou « travaillée » selon qu'elles suivent en partie ou en totalité le schéma ci-après, où se succèdent secoueurs et tambours de type carde, dont les effets conjugués ouvrent la matière et éliminent la plus grande partie des anas.

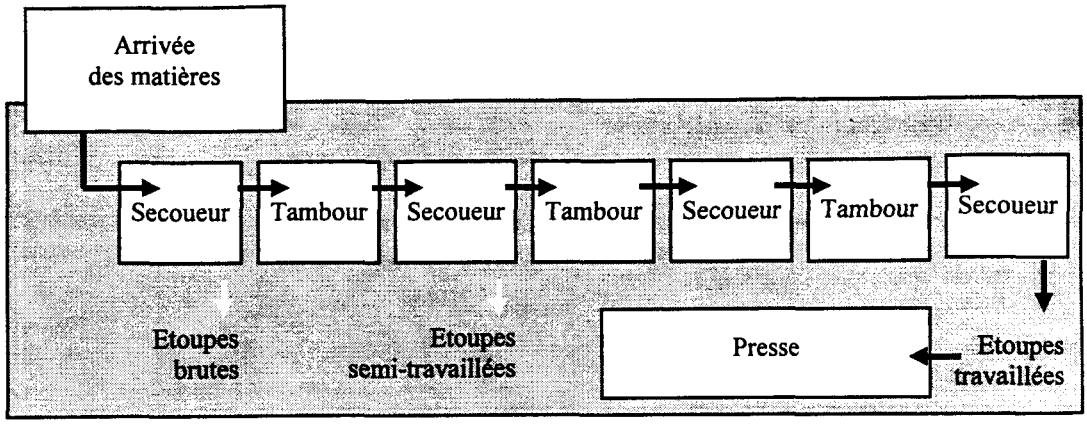



***Figure A4 : Le travail des étoupes***

## II.2- La filature

La filature du lin peut se subdiviser en :

filature de « lin peigné » : la matière première utilisée est constituée par les longs brins du lin,

filature des « étoupes » : la matière première utilisée est constituée par les fibres plus courtes provenant du peignage ou du teillage.

### *II.2.1- La filature du lin peigné*

Le lin est livré à la filature sous forme de filasses long brin obtenues après teillage. La filasse est stockée plus ou moins longtemps, puis est transportée à la filature où elle subit les opérations suivantes : peignage, étirage, filage.

- *Peignage* : cette opération est effectuée sur des machines appelées « grandes peigneuses » par opposition aux petites peigneuses utilisées pour la laine ou le coton. L'opération s'effectue soit en discontinu, soit en continu sur les peigneuses les plus modernes. L'alimentation, par poignées de cordons de filasse de 80 à 120g, se fait encore manuellement, bien que l'automatisation soit en cours de réalisation.

➔ En discontinu, les presses dans lesquelles sont fixés les cordons circulent autour de la machine. Elles sont animées d'un mouvement de monte et de baisse, viennent présenter les faisceaux fibreux à un double champ de peignes. L'action de peignage

s'effectue dans un plan vertical ; le mouvement des peignes est descendant. La fréquence des coups de peigne est environ de 360 coups/min. Pour les pieds et de 300 coups/min. Pour les têtes. La production de la machine est de l'ordre de 60 kg/ heure.

➔ En continu, les presses sont remplacées par une bande transporteuse qui court la long de la machine. Les tabliers supportant les peignes sont toujours animés d'un mouvement de rotation. Mais l'ensemble fonctionne sans séquence. La production peut atteindre 120 kg/ heure.

Les déchets formés au cours du peignage, constitués d'anas et surtout de fibres courtes appelées « étoupes de peignage », sont récupérés par des cylindres à pointes ou « doffers » et recueillis dans des caissons placés en dessous des machines.

Après le peignage, le cordon de filasse affiné est placé automatiquement sur une table inclinée composée d'une série de barrettes transversales mobiles ou gills.

Les cordons se chevauchent et forment ainsi un ruban. Ce ruban est repris par deux rouleaux calandeurs et après empotage il est pressé pour constituer des paquets qui seront liés et stockés. Le poids des rubans varie entre 20 et 40 g/m selon le tex à obtenir pour le fil.

- *Préparation du long brin* : tout comme en filature laine ou coton, les rubans vont subir une série de doublages et d'étirages. Le principe de l'étirage est identique à celui utilisé pour les autres fibres. Toutes les machines employées sont du type à gills ouverts. L'ensemble ou assortiment, c'est à dire l'ordre et le nombre des machines dont les productions sont harmonisées entre elles, peut comprendre par exemple :

➔ une doubleuse, dans laquelle on mélange les rubans de peigneuse pour compenser les irrégularités des matières premières et maintenir ainsi une qualité constante de fil (on effectue les mélanges par 1/6)

➔ quatre bancs d'étirage à gills ouverts permettant d'effectuer quatre passages. Les étirages qui varient entre 8 et 12 sont fonction du titre recherché

➔ un banc à broches pour affiner le ruban et le transformer en mèche. Le banc à broches est également équipé de gills (l'étirage est de 10 à 14).

La grande particularité de ce matériel est que, contrairement à la laine ou au coton, les doublages s'effectuent devant la machine et non pas derrière.

Chaque ruban est donc étiré séparément avant d'être doublé. Ceci est dû au fait primordial que la préparation a pour fonction principale, outre de réduire progressivement le titre de ruban, d'affiner la fibre technique du long brin. L'affinage s'obtient par l'action conjuguée des pointes des gills et de la pression exercée entre le cylindre étireur et le cylindre délivreur en bois.

- *Filature au mouillé du long brin* : la filature au mouillé reste également une grande particularité du procédé. Le principe de fonctionnement du continu à filer le lin est identique à celui du continu employé pour les autres fibres, mais pour le filage au mouillé la machine présente cependant les particularités suivantes :

➔ elle est équipée d'une cuve à eau, dans laquelle on fait passer la mèche de banc à broches avant qu'elle ne parvienne au train d'étirage

➔ le train d'étirage est généralement réduit à sa plus simple expression, c'est à dire qu'il comporte uniquement une paire de cylindres alimentaires et une paire de cylindres étireurs. L'écartement entre les cylindres est réglable.

➔ le curseur n'est pas en acier mais en nylon

➔ la platine porte-anneaux est souvent fixe, auquel cas ce sont les broches qui ont un mouvement de va et vient.

* **Filature en écru** : la mèche de banc à broche passe préalablement dans le bac d'eau. Le trempage dans l'eau chauffée à 60° C gonfle le lin, facilite le glissement des fibres élémentaires les unes sur les autres et permet ainsi de réaliser des fils relativement fins (40 tex).

Afin de sécher le fil humide, on place, après filage, les bobines dans des séchoirs dont la température ne doit pas dépasser 80° C.

Le fil de lin qui présente une coloration grisâtre ou jaunâtre pourra, après bobinage, être utilisé tel quel pour le tissage. C'est ce que l'on appelle le fil écru. Ce type de filature en écru est en voie de disparition.

* **Filature en mèche dégommée** : si l'on veut utiliser du fil crème ou blanchi, il faudra lui faire subir un traitement de débouillissage et de blanchiment. Mais il existe une autre possibilité. Aujourd'hui, au lieu de blanchir des bobines de fil, on applique le traitement sur les bobines de banc à broches, c'est à dire sur la mèche.

- Traitement chimique : Les bobines vont être placées soit dans une cuve ouverte, soit dans un autoclave pour y subir 2 opérations successives :

➔ **le débouillissage alcalin** (par cette opération, on élimine les cires, les pectines et les lignines ; les capsules des graines, les anas et les morceaux de paille ne sont que partiellement dissous, mais l'attaque hydrolytique par une solution alcaline chaude favorise la destruction et/ou l'élimination de ces substances non-cellulosiques durant l'opération suivante ; la nécessité des prétraitements est fonction d'une part du système utilisé et d'autre part du procédé de blanchiment),

➔ **le blanchiment** (plusieurs agents oxydants permettent d'obtenir le résultat escompté, à savoir : l'obtention d'un degré de blanc suffisant, une faible dégradation de la cellulose, une bonne élimination des matières non-cellulosiques ; les agents les plus connus sont l'hypochlorite et le chlorite de soude et surtout l'eau oxygénée ou peroxyde d'hydrogène ; le procédé de blanchiment à l'aide de l'eau oxygénée consiste à activer par des alcalis et à réguler sa composition en eau et en oxygène, qui est le véritable agent oxydant ; l'activation du peroxyde se fait par la soude caustique à pH 10 ; les mèches ainsi blanchies sont placées directement sur le râtelier du continu à filer et le trempage des mèches s'effectue cette fois en eau froide ; cette technique très largement utilisée à travers le monde facilite la filature des numéros fins).

- *Filature au sec du long brin* : s'agissant de long brin, la préparation se fait quasiment de la même façon que décrit pour le « mouillé » à quelques exceptions près. La filature au sec s'apparente au semi-peigné que l'on connaît pour la laine et se réalise sur des machines similaires (grand étirage jusqu'à 60, alimentation par pots, grand format de bobines, ...). La limite de fiabilité industrielle se situe vers le 66 tex pour des Rkm comprises entre 18 et 22.

*II.2.2- La filature des étoupes*

Les étoupes proviennent du teillage ou du peignage. Les étoupes de peignage sont les plus appréciées parce qu'elles sont en général plus longues, plus propres et plus fines. Pour la filature, elles seront mélangées avant cardage dans des proportions variables, selon la qualité de fil recherchée.

- *Cardage* : la carde pour lin est dans son principe analogue à une carde pour laine. Elle est composée d'un grand tambour entouré de points cardants ; chaque point cardant est constitué d'un travailleur (cylindre tournant lentement) et d'un débourreur.
Le mélange d'étoupes de teillage va passer dans deux cardes : une briseuse et une finisseuse. La briseuse sert à ouvrir la matière, à raccourcir les fibres trop longues et à commencer le nettoyage ; elle ne comporte que peu de points cardants (de 2 à 4). La finisseuse, qui a en général sept points cardants, va parfaire le nettoyage et le démêlage des fibres et former un ruban. Le mélange d'étoupes de peignage va passer sur une seule carde.

- *Préparation* : les rubans sortis de la carde vont subir un passage sur des bancs d'étirage à double champ de barrettes, de même type que ceux utilisés en laine et appelés intersectings. On admet généralement que deux passages d'intersecting suffisent pour la préparation avant peignage.

- *Peignage* : les étoupes, dont la longueur est en général inférieure à 300 mm, sont souvent peignées sur des peigneuses type laine ou petites peigneuses, par opposition avec les grandes peigneuses du long brin. L'opération de peignage est plus spécialement réservée aux « fils fins ».

- *Etirage et doublage* : après peignage, le ruban d'étoupe, débarrassé des derniers débris végétaux et des fibres très courtes, va subir une préparation du type laine composée généralement de 3 passages sur intersectings, pour l'amener à un titre compatible avec la filature.
On remarquera que la préparation type laine, contrairement à celle du long brin, n'affine que très peu la matière, ce qui milite en faveur d'un peignage préalable qui, lui, aura une action de clivage des faisceaux fibreux constituant les étoupes.

- *Filature* :

➔ **Filature au mouillé :** tout comme pour la filature au mouillé en long brin, la filature des étoupes au mouillé nécessitera un passage préalable sur banc à broche. La filature proprement dite s'effectuera de la même manière que pour le long brin, sur le même type de matériel. La limite industrielle est de l'ordre de 66 tex.

➔ **Filature au sec :** la filature au sec est du type semi-peigné avec une alimentation en ruban de dernier passage. La limite de fiabilité industrielle se situe vers 80 à 100 tex pour les belles étoupes. On retiendra qu'un très faible pourcentage de viscose améliorera grandement la filature (environ 10%).

### II.3- Le tissage

Les domaines d'utilisation du lin sont très divers : tissus pour l'habillement, l'ameublement, des tissus de décoration, linge de maison et tissus techniques comme les filtres, canevas et sacs postaux. Cette gamme très étendue d'application du lin trouve son origine dans les différentes possibilités offertes par l'utilisation des fils de lin. En effet, la

réalisation de fils de lin touche une large gamme de numéros avec des caractéristiques très variables, en fonction de la matière première utilisée et de la méthode de filature.

Le tisseur dispose d'un choix optimal dans cet éventail de fils pour chaque type de produit à réaliser, par exemple :

- des fils secs en lin pur, écru, blanchis ou teints, à base de lin long brin, étoupes de peignage ou étoupes de teillage, pour différents types d'application,
- des fils mélangés et des fils fantaisie dans différentes couleurs et structures, pour la fabrication de tissus d'ameublement, revêtement mural, etc...
- des fils fins, filés au mouillé, écrus ou blanchis, ou réalisés à partir de mèches blanchies, utilisés pour le linge de maison de très haute qualité (draps de lit, nappages...) et pour des tissus d'habillement,
- des fils réalisés à partir de courtes fibres en mélange avec d'autres fibres naturelles ou synthétiques pour des tissus d'habillement et autres utilisations,
- des fils spécifiques, filés au sec ou au mouillé, pour des utilisations techniques.

Le lin offre donc au tisseur un grand nombre d'applications pour lesquelles il ne doit faire aucune concession en ce qui concerne la technique de tissage : les fils peuvent être tissés sur des machines modernes de haute production avec des rendements tout à fait acceptables.
Pourtant, à cause du caractère spécifique des fils de lin, certaines directives et précautions doivent être prises en considération.
D'abord, on ne doit pas oublier que le lin est une fibre naturelle, ce qui implique une certaine variabilité. Les fils de lin sont également caractérisés par une haute résistance à la rupture, mais d'autre part par un allongement à la rupture relativement faible et une structure typique avec des variations de masse inhérentes. Dans le choix du fil, la préparation au tissage et le tissage, l'utilisateur doit prendre en considération ces propriétés spécifiques des fils de lin.

- *Choix du fil :* afin de réaliser un article de haute qualité en lin dans les meilleures conditions de tissage, le tisseur doit tenir compte de différents aspects économiques et techniques avant de choisir son fil. Le tisseur dispose d'un large choix de fils de différents types, caractérisés par des propriétés spécifiques. En effet, en tant que fibre naturelle, les caractéristiques techniques du lin permettent une certaine variabilité. A cet égard, il est possible et même nécessaire que le tisseur s'entende avec son filateur sur la nature du fil (fil à base de lin long brin, étoupes de teillage, étoupes de peignage, peigné, filé au sec /

au mouillé / demi-mouillé...), ses spécifications techniques (ténacité, régularité, propreté,...) et les délais de livraison.

Pour chaque type de produit fini, différents types de fils peuvent être utilisés. Les exemples qui suivent sont donnés à titre indicatif.

➔ **Pour des tissus d'habillement très fins :**

Pour la chaîne : en général des fils de lin long brin, filés au mouillé, à partir de 66 tex (Nm 15). Différentes variantes pouvant être prises en considération : fils en écru, fils blanchis, fils réalisés à partir d'une mèche dégommée ou blanchie. Ces fils de chaîne devant répondre à des critères très stricts en terme de ténacité, d'allongement à la rupture et de régularité. Une ténacité de 24 cN/tex étant considérée comme minimale.

Pour le fil de trame : en général un fil filé au mouillé ou demi-mouillé, avec environ le même titre ; les mêmes variantes que celles concernant le fil de chaîne étant possibles.

➔ **Pour des tissus d'habillement plus grossiers ou plus structurés :**

Pour la chaîne : en général des fils long brin, filés au mouillé, ou des fils d'étoupes, dans une gamme de numéros entre 166 tex (Nm 6) et 66 tex (Nm 15).

Pour le fil de trame : un fil filé au sec dans la même gamme de numéros.

➔ **Pour le linge de table**, on peut également choisir différents types de fil.

Pour des tissus très fins, on emploie en général des fils longs brin, filés au mouillé et réalisés à partir d'une mèche pré-blanchie. Un 41 tex (Nm 24) en chaîne et trame est typique pour cette application.

Pour des qualités moins fines, on utilise souvent pour la chaîne un fil filé au mouillé, long brin ou étoupes, et un fil au sec pour la trame. Le linge de table plus structuré est généralement réalisé à partir de fils d'étoupes : filés au sec ou au mouillé d'environ 250 tex (Nm 4) pour la chaîne et un fil filé au sec pour la trame.

➔ **Pour le revêtement mural**, on utilise en général des fils d'un caractère plus structuré. On emploie des fils filés au mouillé ou filés au sec, dans une gamme de numéros compris entre 380 tex (Nm 2,6) et 80 tex (Nm 12). Pour les tissus d'ameublement, les mêmes types de fils sont généralement utilisés.

Dans chaque type d'application, et pour les types de fils mentionnés, on peut évidemment réaliser des tissus structurés et complexes (damassé, jacquard,...) et employer des fils teints. Dans le cas des fils teints, des spécifications concernant la solidité des coloris doivent être prises en considération.

- *Préparation au tissage* : les fils de lin sont en général livrés sur bobines de différentes dimensions en fonction du type de fil : des bobines de 6 pouces sont surtout employées

pour des fils fins, tandis que les fils plus grossiers sont le plus souvent livrés sur bobines de 8 ou 10 pouces.

Dans la filature, les fils sont épurés à l'aide d'épurateurs électroniques sur le bobinoir. En principe, le tisseur n'a pas besoin de rebobiner ces fils. Pourtant, beaucoup de tisseurs préfèrent un rebobinage dans leur firme (par exemple sur des bobines de 10 pouces réalisé sur un bobinoir de précision) ce qui permet de réduire la tension sur le fil pendant l'insertion de la trame, et ainsi réduire le nombre de casse. Le rebobinage est nécessaire lorsque la dureté des bobines livrées n'est pas suffisante, ou si le tisseur a des doutes sur la qualité du bobinage ou l'épuration en filature.

Les fils chaîne de lin sont de préférence travaillés sur un ourdissoir sectionnel, l'ourdissage sectionnel étant le mieux adapté pour des parties relativement limitées, ce qui est souvent la cas pour le lin. Par ailleurs, cette technique permet une adaptation plus flexible de la largeur et l'emploi de fils teints dans différentes couleurs pour des tissus avec motifs colorés. Pendant l'ourdissage des fils en écru, certaines précautions sont prises afin d'éviter des stries dans la direction chaîne du tissu. En effet, les fils de lin sont réalisés à partir d'un mélange de différentes matières premières, avec souvent une couleur légèrement différente provenant de livraisons différentes.

Afin d'éviter des stries et des problèmes pendant le tissage, il y a lieu de contrôler la tension des fils. Pour obtenir un réglage optimal de l'ourdissoir, le tisseur tient compte du fait que les fils de lin sont caractérisés par un allongement à la rupture relativement faible. Comme pour d'autres matières, maintenir la tension à un niveau constant pour obtenir un ensouple de bonne qualité s'avère indispensable. Beaucoup de problèmes, comme l'apparition de stries, des différences de structure sur la largeur du tissu, des variations de poids par unité de surface, des casses sur le métier à tisser, des défauts dans les tissus,... trouvent leur origine dans un manque de contrôle des tensions pendant la préparation au tissage et pendant l'ourdissage en particulier. L'emploi de tendeurs bien réglés lors de la préparation en tissage est donc fortement conseillé.

Contrairement à la plupart des autres fibres naturelles, comme le coton, les fils de lin ne doivent pas obligatoirement être encollés. Bien que l'encollage des fils de lin soit resté un sujet controversé, et que les traditions à cet égard soient différentes d'une région à l'autre, il semblerait que :

- ➔ l'encollage a peu d'importance pour les fils grossiers filés au sec (puisque ces fils ont une haute ténacité, le nombre de points faibles est très réduit et la résistance de ces fils à l'abrasion est suffisante pour résister aux actions de frottement pendant le tissage)
- ➔ dans le cas des fils plus fins, on procède à un traitement avec des produits qui diminuent le coefficient de frottement, anti-moisissure, enzymage (ou waxing). Ce traitement permet de réduire la pilosité, d'augmenter la résistance et l'allongement, et de réduire le coefficient de

friction, ce qui conduit à un meilleur rendement au tissage et une diminution de la formation de poussière.

➔ d'autre part, l'encollage est nécessaire si on veut employer les fils filés au sec pour la chaîne, en particulier des fils fins. Ces fils sont en général encollés avec des produits à base d'amidon. Des produits auxiliaires sont également employés dans la fabrication des fils semi-mouillés.

Comme pour d'autres matériaux, il est impossible de définir une seule recette ou méthode pour l'encollage des fils de chaîne en lin. La recette dépend de différents facteurs, comme par exemple : la nature du fil (filé au mouillé ou au sec, écru, blanchi, prélessivé...), la structure du tissu, le type de métier à tisser, etc. Les fils secs de lin ont souvent un degré de pilosité et des variations de masse relativement importants. Ces caractéristiques nécessitent des précautions pour éviter des casses de fil, en particulier dans le cas d'ensouples de haute densité. Les techniques usuelles pour l'encollage des chaînes de haute densité, comme la division de la couche de fils, le pré-séchage, etc. et un choix adéquat de la viscosité de la solution d'encollage permettent de résoudre ces problèmes. Ces méthodes permettent d'ailleurs l'obtention d'un film continu et homogène des produits d'encollage sur le fil, ce qui favorise le rendement en tissage.

Le rentrage des fils sur le métier à tisser est généralement réalisé à l'aide d'appareils semi-automatiques. Le nombre de fils par dent de peigne dépend de plusieurs facteurs : le titre du fil, l'empeignage, le nombre de fils par unité de longueur du tissu, etc.

- *Tissage* : en Europe occidentale, les fils de lin sont généralement tissés sur des métiers modernes à haute production (métiers à lance ou projectile), bien que des métiers à navette soient encore utilisés dans plusieurs dans plusieurs entreprises. Le choix du métier est influencé surtout par la nature du tissu, la quantité à tisser, la largeur du tissu, etc... Jusqu'à présent, le lin n'est pas encore travaillé sur des métiers à jet d'air : les difficultés techniques dues à l'irrégularité du fil, aux fluctuations de masse et à la formation de poussières ne sont pas complètement résolues.

Afin de pouvoir tisser les fils de lin dans des conditions optimales, certains détails au niveau de la construction du métier et de son réglage nécessitent une attention particulière. Des modifications du réglage sont indisponibles puisque, comparés par exemple aux fils de coton, les fils de lin sont caractérisés par quelques propriétés typiques que nous avons déjà mentionnées : une haute ténacité, mais un allongement à la rupture plus faible, un caractère plus abrasif et des irrégularités de masse plus importantes. Par exemple, l'allongement plus réduit des fils de lin nécessite l'emploi d'un tendeur de chaîne mobile, ce qui permet de compenser et de réduire les variations de tension pendant

la formation du pas. L'allongement réduit des fils de lin requiert de travailler également avec une séparation minimale des fils, bien que le réglage doive être choisi en fonction du type de fil (pilosité) : une tension trop réduite et une séparation trop faible peuvent conduire à des casses pendant l'insertion de la trame. Le réglage du métier pour le tissage du lin est donc relativement critique et doit être bien étudié.

Le caractère abrasif des fils de lin doit également être pris en compte. Afin d'éviter une usure rapide de la machine à tisser, les organes qui sont en contact direct avec le fil, comme par exemple les guides, doivent avoir une résistance plus élevée que ceux employés pour le tissage du coton. La construction de ces organes (peigne, guides...) doit également être adaptée au lin, puisque les fils de lin ont une irrégularité de masse plus grande que par exemple le fil de coton.

En comparaison avec le tissage des fils synthétiques, l'entretien des machines et le dépoussiérage nécessitent une attention particulière. En ce qui concerne les conditions climatiques, les meilleurs rendements sont obtenus à des températures entre 20° C et 22° C, avec une humidité relative comprise entre 75% et 80%.

En ce qui concerne le fil de trame, on peut travailler avec un appareil Unifil pour des métiers à navette. Pour des métiers à lance ou projectile, la forme et la qualité de la bobine sont des paramètres très importants. L'emploi d'accumulateurs de trame est fortement conseillé.

La majorité des tissus est réalisée en toile, puisque dans cette armure « l'aspect lin » est le plus marqué. D'autres armures, comme le serge et le satin, sont également réalisables sans difficulté. La densité de fils dans le tissu peut varier entre 5 et 30 fils/cm pour la chaîne, et entre 4 et 28 fils/cm pour la trame. La densité maximale est évidemment fonction du titre du fil ; par exemple : pour des fils de 100 tex (Nm 10), la densité maximale se situe à environ 15 fils/cm ; pour des fils de 33 tex (Nm 30), la limite se situe à environ 24 fils/cm ; pour des fils encore plus fins, des tissus jusqu'à 30 fils/cm peuvent être réalisés.

- Velours de lin : destinés à l'ameublement peuvent être classés en deux catégories selon leur mode de teinture :

➔ tissés avec des fils teints, principalement pour des dessins multicolores,

➔ tissés avec des fils écrus, ou plus souvent crémés, pour subir ensuite une teinture en pièces.

En Belgique comme en France, il existe encore une production traditionnelle de ces genres de velours ; même si le volume est à présent faible par rapport à ce qu'il a pu être dans le passé. Certains tissages se font sur métiers à verges, le plus souvent avec emploi de verges rondes, mais parfois avec velours coupé. Les produits unis sont tissés surtout sur des machines à velours double-pièce.

Les fils de lin utilisés peuvent dans les productions les plus belles être des retors, mais la majorité est maintenant en fil simple. Les titrages vont du Nm 8 au 26 Nm.
Dans l'utilisation en fil simple, il s'agit le plus souvent de filature au mouillé, qui permet un meilleur décroisement des nappes. Les dossiers des velours sont généralement en fils de coton ou coton viscose.
Compte tenu des caractéristiques du fil de lin, le tissage ne peut se faire avec un rendement satisfaisant qu'en évitant les densités de chaîne trop fortes. Il implique aussi des vitesses de marche moins élevées que celles obtenues avec des retors d'autres fibres. Le rendu des velours teints en pièces est évidemment fonction de l'homogénéité des lots de fil chaîne et également de la qualité des traitements de crémage ou de blanchiment. Comme pour les velours d'autres fibres, l'achèvement final comporte des opérations de brossage et de tonte qui égalisent les touffes et donnent l'aspect final.

- Articles en maille : depuis deux décennies, les développements de produits tricotés en lin pur et surtout en mélange n'ont cessé de croître. Ces progressions, généralement initiées et favorisées par des courants de mode porteurs, sont souvent éphémères. Les articles réalisés n'ont sans doute pas toujours apporté aux consommateurs une satisfaction globale suffisante pour motiver des renouvellements d'achat capables de créer une véritable industrie de la maille en lin. A cela s'ajoutent des difficultés de transformation qui ont souvent découragé de nombreux tricoteurs.

*Tableau A2 : Critères techniques pour le pur lin et le métis*

| Critères | Ameublement | Linge de maison | Vêtement Chaîne et trame | Maille |
|---|---|---|---|---|
| **Degré de polymérisation** (1) | 1.400 | 1.400 | 1.400 | 1.400 |
| **Stabilité dimensionnelle** (2) | | | | |
| - retrait | 0.5% (revêtement mural tendu) | chaîne : 10% trame :5% | chemise : 1.5% autre : 3% | |
| - extension | 0.2% (revêtement mural tendu) | total : 12% | | |
| **Solidité coloris** | | | | |
| - lumière | lin naturel : 4/5 lin teint : 6 | blanc optique : 4 autre : 4/5 | lin naturel : 3/4 blanc optique : 4 autre teint : 4/5 | 4/5 |
| - lavage (3) | 3 | 4 | 4 | 4 |
| - repassage (3) | 4 | 4 | 4 | |
| - frottement | | | | |
| sec | 4 | 4 | 4 | 4 |
| humide | 3 | 3 | 3 | 3 |
| - nettoyage à sec | 4 | 4 | 4 | 4 |
| - transpiration | 3 | 4 | 4 | 4 |
| **Pourcentage d'apprêt de charge toléré** | 3% | 3% | chemise : 2% autre : 3% | |
| **Abraison/boulochage** | 3% | 3% | | 4 |

*Tableau A3 : Critères techniques pour les mélanges (50% minimum de lin)*

| Critères | Ameublement | Linge de maison | Vêtement Chaîne et trame |
|---|---|---|---|
| **Degré de polymérisation** (1) mélange sur métier uniquement | 1.400 | 1.400 | 1.400 |
| **Stabilité dimensionnelle** (2) | | | |
| - retrait | 0.5% (revêtement mural tendu) | chaîne : 10% trame :5% | chemise : 2% autre : 3% |
| - extension | 0.2% (revêtement mural tendu) | total : 12% | |
| **Solidité coloris** | | | |
| - lumière | lin naturel : 4/5 lin teint : 5/6 | blanc optique : 4 autre : 4/5 | lin naturel : 3/4 blanc optique : 4 autre teint : 4/5 |
| - lavage (3) | 4 | 4 | 4 |
| - repassage (3) | 4 | 4 | 4 |
| - nettoyage à sec | 4 | 4 | 4 |
| - transpiration | 4 | 4 | 4 |
| **Pourcentage d'apprêt de charge toléré** | 3% | 3% | chemise : 2% autre : 3% |
| **Résistance mécanique** | 10.5 | 10.5 | 10.5 |
| **Boulochage** | 3% | 4/5 | 4/5 |

*(1) 1.200 pour articles ayant subi un traitement « grand blanc ». Pas de D.P pour les articles ayant subi un « traitement résine » ou un « traitement ignifugé » ou un traitement par colorant réactif. D. P sur composante lin uniquement.*
*(2) Sur dimension annoncée par le fabricant et sous réserve du respect des conditions d'entretien prévues par le fabricant. Articles damassés exclus.*
*(3) Se conformer aux indications données par le fabricant.*

**********Comportements stratégiques des dirigeants **********

* * * * * * * * * * * * * * P R O X I M I T I E S * * * * * * * * * * * * * *

Data Information

7 unweighted cases accepted.
0 cases rejected because of missing value.

Chi-Square measure used.

- - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - -

* * * * * * H I E R A R C H I C A L  C L U S T E R  A N A L Y S I S * * * * * *

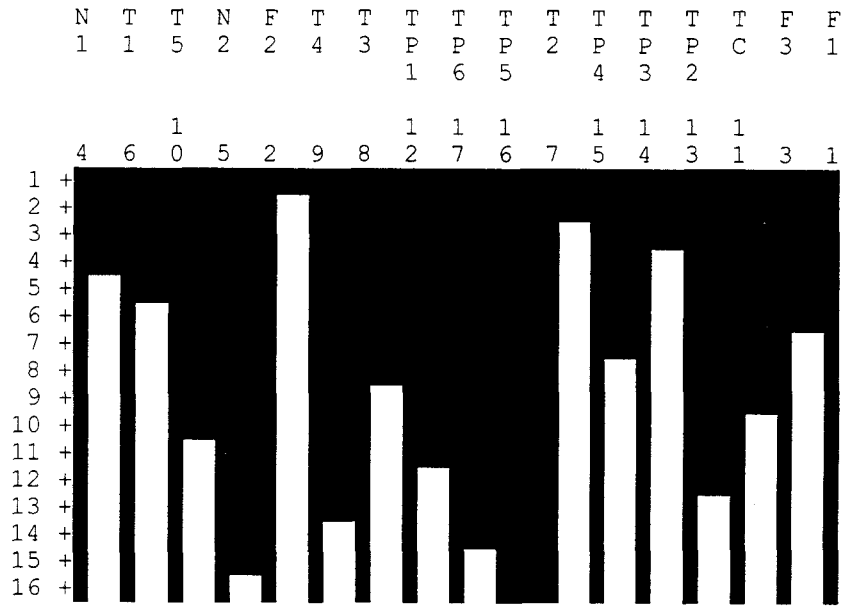
Agglomeration Schedule using Ward Method

| Stage | Clusters Cluster 1 | Combined Cluster 2 | Coefficient | Stage Cluster 1st Appears Cluster 1 | Cluster 2 | Next Stage |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 7 | 16 | ,006711 | 0 | 0 | 3 |
| 2 | 2 | 5 | ,014540 | 0 | 0 | 7 |
| 3 | 7 | 17 | ,025213 | 1 | 0 | 6 |
| 4 | 8 | 9 | ,036284 | 0 | 0 | 9 |
| 5 | 11 | 13 | ,049479 | 0 | 0 | 8 |
| 6 | 7 | 12 | ,063097 | 3 | 0 | 9 |
| 7 | 2 | 10 | ,076913 | 2 | 0 | 12 |
| 8 | 3 | 11 | ,093417 | 0 | 5 | 11 |
| 9 | 7 | 8 | ,118068 | 6 | 4 | 15 |
| 10 | 14 | 15 | ,145306 | 0 | 0 | 14 |
| 11 | 1 | 3 | ,176820 | 0 | 8 | 14 |
| 12 | 2 | 6 | ,215780 | 7 | 0 | 13 |
| 13 | 2 | 4 | ,260101 | 12 | 0 | 16 |
| 14 | 1 | 14 | ,305452 | 11 | 10 | 15 |
| 15 | 1 | 7 | ,363603 | 14 | 9 | 16 |
| 16 | 1 | 2 | ,437330 | 15 | 13 | 0 |

* * * * * * H I E R A R C H I C A L  C L U S T E R  A N A L Y S I S * * * * * *

Vertical Icicle Plot using Ward Method

(Down) Number of Clusters (Across) Case Label and number



## La structure perçue de l'environnement

### - Les acteurs de la filière industrielle lin

Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 60,1% de l'inertie totale.

**- Sur la dimension 1,** les principales contributions sont :
lignes : 10→ Distribution / 3→ Teillage / 7→ Tissage
colonnes : T2 – T1 – TP3

Il s'agit d'une dimension liée aux segments de la filière, et une identification par rapport au **métier de base**. En effet, TP3 regroupe autour de lui l'idée forte du teillage (son domaine d'activité), alors que T2 et T1 développent celle de la distribution et tissage, c'est-à-dire leur client direct et leur domaine d'activité.

**- Sur la dimension 2 :**
lignes : 11→Industrie/industriel / 10→ Distribution / 12→ Administration / 1→ Filière
colonnes : T1 – T5 – F1

La dimension 2 privilégie l'idée que les acteurs de la filière se situent par rapport à la **position occupée dans la filière en amont ou en aval** de celle-ci. En effet, T1 et T5 se positionnent par rapport à l'industrie, la distribution et l'administration qui sont des débouchés en aval de leur activités respectives, F1 par rapport à la filière toute entière (étant donné qu'il occupe une place centrale qui lui procure un regard sur l'amont et l'aval).

**Les acteurs de la filière se situent par rapport à un découpage qui met en valeur le domaine d'activité et la position occupée (amont / aval).**

La dimension 1 distingue : N1 – F1, F2, F3 – T1, T2, T3, T4, T5 par rapport à TP1, TP2, TP3, TC, TP4, TP5, TP6 – N2
La dimension 2 distingue : TP1, TP2, TP3, TC, TP4, TP5 – N1 – F3 – T1, T2 par rapport à TP6 – N2 – F1, F2 – T3, T4, T5

### Les organismes professionnels représentatifs

Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 45,9% de l'inertie totale.

**- Sur la dimension 1,** les principales contributions sont :
lignes : 9→ Masters of Linen / 7→ CGFTL / 6→ Profession / 3→ CIPALIN
colonnes : TP5 – F1 – T2 – T4

Il s'agit d'un axe d'adhésion au label « Masters of Linen ». Nous pouvons parler d'axe d'**identification** (ou d'identité), dans la mesure où s'associent aux organismes représentatifs les métiers correspondants (CGFTL concernant les filateurs et tisseurs de lin, la « Profession » et la CIPALIN pour TP5).

**- Sur la dimension 2 :**
lignes : 1→ CELC, CILC / 11→ Associations / 12→ Etat / 3→ CIPALIN
colonnes : F2 – T1

Cet axe met en évidence la dynamique de certains organismes et leur rôle par rapport à la filière aux niveaux filature (F2) et tissage (T1).
Rq. en tant que filateur, F2 n'est pas affilié à la CGFTL et affiche un regard critique par rapport à la pertinence des actions menées par cet organisme, qui est fédéré au sein de la CELC / CILC (niveaux européen et international).

**Selon l'activité principale, les dirigeants de la filière industrielle reconnaissent les organismes professionnels en tant qu'acteurs de celle-ci ; toutefois, ils semblent remettre en question leur représentation (voire de leur représentativité) ainsi que la dynamique et rayonnement qui en découlent.**

La dimension 1 distingue : F1, F2 - T2, T3, T4, T5 par rapport à TP1, TP2, TP3, TC, TP4, TP5, TP6 – N2 – T1 ( N1 et F3 étant en position médiane)
La dimension 2 distingue : N2 – F2 - T1, T5 par rapport à TP1, TP2, TP3, TC, TP4, TP5, TP6 – F1 - T2, T3, T4 (F3 et N1 étant en position médiane)

**La localisation géographique de la filière**

Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 61,1% de l'inertie totale.

**- Sur la dimension 1,** les principales contributions sont :
lignes : 9→ National / 1→ CEE – Europe / 5→ l'Asie
colonnes : T1 – N1

Le tisseur T1 (de loin la plus grande contribution sur ce facteur) met en évidence la dimension nationale qui caractérise la filière. Remarque : ce point de vue est à mettre en relation avec le positionnement plutôt national de T1 sur un créneau « textile technique » orienté vers les administrations comme principaux clients. L'axe 1 concerne la **destination des produits**.

**- Sur la dimension 2 :**
lignes : 8→ Local / 7→ Am. latine – Am. du Sud / 10→ International / 6 → Etats-Unis
colonnes : N1 - N2 – TP2

Il s'agit des dimensions locale et internationale privilégiées par le négoce (N1, N2) et le teilleur TP2. Le lieu de **production du lin** est local et sa commercialisation internationale, dont les principaux vecteurs sont le négoce. Les zones actuellement privilégiées de consommation du lin sont l'Amérique latine et les Etats-Unis.

**La localisation de la filière est fonction de la production et de la commercialisation des produits (zone de production locale et destination internationale).**

La dimension 1 distingue : TP1, TP2, TC, TP5, TP6 – N2 – T5 par rapport à TP3, TP4 – N1 – F1, F2, F3 – T1, T3, T4 (T2 étant en position médiane)
La dimension 2 distingue : TP1, TP2, TP3, TP4, TP5 – N1 – F1, F2 – T3, T4 par rapport à T1 (TC, TP6 - N2 – F3 – T2, T5 étant en position médiane)

********** Acteurs de la filière **********

A N A C O R - VERSION 0.4
BY
DEPARTMENT OF DATA THEORY
UNIVERSITY OF LEIDEN, THE NETHERLANDS

| Dimension | Singular Value | Inertia | Proportion Explained | Cumulative Proportion |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,61010 | ,37222 | ,413 | ,413 |
| 2 | ,41098 | ,16891 | ,188 | ,601 |
| 3 | ,32985 | ,10880 | ,121 | ,722 |
| 4 | ,27217 | ,07407 | ,082 | ,804 |
| 5 | ,24693 | ,06097 | ,068 | ,872 |
| 6 | ,20191 | ,04077 | ,045 | ,917 |
| 7 | ,17542 | ,03077 | ,034 | ,951 |
| 8 | ,13741 | ,01888 | ,021 | ,972 |
| 9 | ,13333 | ,01778 | ,020 | ,992 |
| 10 | ,07656 | ,00586 | ,007 | ,998 |
| 11 | ,04036 | ,00163 | ,002 | 1,000 |
| Total | | ,90067 | 1,000 | 1,000 |

Row Scores:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,098 | ,639 | -,709 |
| 2 | ,080 | -,588 | -,109 |
| 3 | ,205 | -,759 | ,224 |
| 4 | ,040 | -,969 | ,080 |
| 5 | ,070 | -,717 | ,262 |
| 6 | ,253 | -,165 | ,165 |
| 7 | ,105 | ,996 | -,130 |
| 8 | ,003 | ,924 | -,959 |
| 9 | ,018 | 1,566 | 1,343 |
| 10 | ,059 | 1,589 | ,960 |
| 11 | ,064 | ,487 | -1,735 |
| 12 | ,004 | 2,723 | 3,899 |

Contribution of row points to the inertia of each dimension:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,098 | ,065 | ,120 |
| 2 | ,080 | ,045 | ,002 |
| 3 | ,205 | ,193 | ,025 |
| 4 | ,040 | ,062 | ,001 |
| 5 | ,070 | ,059 | ,012 |
| 6 | ,253 | ,011 | ,017 |
| 7 | ,105 | ,171 | ,004 |
| 8 | ,003 | ,004 | ,007 |
| 9 | ,018 | ,074 | ,081 |
| 10 | ,059 | ,246 | ,133 |
| 11 | ,064 | ,025 | ,467 |
| 12 | ,004 | ,043 | ,132 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each row point:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,098 | ,280 | ,233 | ,513 |
| 2 | ,080 | ,311 | ,007 | ,318 |
| 3 | ,205 | ,762 | ,045 | ,806 |
| 4 | ,040 | ,390 | ,002 | ,391 |
| 5 | ,070 | ,710 | ,064 | ,774 |
| 6 | ,253 | ,198 | ,134 | ,333 |
| 7 | ,105 | ,716 | ,008 | ,724 |
| 8 | ,003 | ,048 | ,035 | ,083 |
| 9 | ,018 | ,380 | ,188 | ,568 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 10 | ,059 | ,557 | ,137 | ,693 |
| 11 | ,064 | ,080 | ,685 | ,765 |
| 12 | ,004 | ,202 | ,279 | ,482 |

Column Scores:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,063 | -,620 | ,316 |
| 2 TP2 | ,067 | -,704 | ,222 |
| 3 TP3 | ,080 | -,876 | ,353 |
| 4 TC | ,073 | -,775 | ,190 |
| 5 TP4 | ,066 | -,708 | ,340 |
| 6 TP5 | ,070 | -,732 | ,296 |
| 7 TP6 | ,044 | -,459 | -,191 |
| 8 F1 | ,071 | ,467 | -1,026 |
| 9 F2 | ,055 | ,076 | -,514 |
| 10 F3 | ,048 | ,400 | ,193 |
| 11 T1 | ,043 | 1,661 | 1,602 |
| 12 T2 | ,056 | 1,473 | ,681 |
| 13 T3 | ,042 | ,795 | -,588 |
| 14 T4 | ,057 | ,529 | -,083 |
| 15 T5 | ,036 | ,866 | -1,622 |
| 16 N1 | ,063 | ,697 | ,158 |
| 17 N2 | ,066 | -,268 | -,737 |

Contribution of column points to the inertia of each dimension:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,063 | ,040 | ,015 |
| 2 TP2 | ,067 | ,054 | ,008 |
| 3 TP3 | ,080 | ,101 | ,024 |
| 4 TC | ,073 | ,072 | ,006 |
| 5 TP4 | ,066 | ,054 | ,019 |
| 6 TP5 | ,070 | ,061 | ,015 |
| 7 TP6 | ,044 | ,015 | ,004 |
| 8 F1 | ,071 | ,026 | ,183 |
| 9 F2 | ,055 | ,001 | ,035 |
| 10 F3 | ,048 | ,013 | ,004 |
| 11 T1 | ,043 | ,194 | ,267 |
| 12 T2 | ,056 | ,199 | ,063 |
| 13 T3 | ,042 | ,044 | ,035 |
| 14 T4 | ,057 | ,026 | ,001 |
| 15 T5 | ,036 | ,044 | ,228 |
| 16 N1 | ,063 | ,050 | ,004 |
| 17 N2 | ,066 | ,008 | ,088 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each column point:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,063 | ,610 | ,107 | ,716 |
| 2 TP2 | ,067 | ,715 | ,048 | ,763 |
| 3 TP3 | ,080 | ,697 | ,076 | ,774 |
| 4 TC | ,073 | ,656 | ,027 | ,682 |
| 5 TP4 | ,066 | ,554 | ,086 | ,640 |
| 6 TP5 | ,070 | ,590 | ,065 | ,655 |
| 7 TP6 | ,044 | ,460 | ,054 | ,514 |
| 8 F1 | ,071 | ,141 | ,460 | ,601 |
| 9 F2 | ,055 | ,013 | ,393 | ,405 |
| 10 F3 | ,048 | ,178 | ,028 | ,206 |
| 11 T1 | ,043 | ,440 | ,275 | ,715 |
| 12 T2 | ,056 | ,515 | ,074 | ,589 |
| 13 T3 | ,042 | ,261 | ,096 | ,357 |
| 14 T4 | ,057 | ,377 | ,006 | ,383 |
| 15 T5 | ,036 | ,251 | ,592 | ,843 |
| 16 N1 | ,063 | ,355 | ,012 | ,368 |
| 17 N2 | ,066 | ,066 | ,334 | ,399 |

Hi-Res Chart # 3:Coordonnées des lignes et des colonnes

********** Organismes professionnels **********

A N A C O R - VERSION 0.4
BY
DEPARTMENT OF DATA THEORY
UNIVERSITY OF LEIDEN, THE NETHERLANDS

| Dimension | Singular Value | Inertia | Proportion Explained | Cumulative Proportion |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,84351 | ,71150 | ,255 | ,255 |
| 2 | ,75480 | ,56972 | ,204 | ,459 |
| 3 | ,63571 | ,40413 | ,145 | ,604 |
| 4 | ,60329 | ,36396 | ,130 | ,734 |
| 5 | ,58070 | ,33721 | ,121 | ,855 |
| 6 | ,47722 | ,22774 | ,082 | ,936 |
| 7 | ,31636 | ,10008 | ,036 | ,972 |
| 8 | ,20897 | ,04367 | ,016 | ,988 |
| 9 | ,17779 | ,03161 | ,011 | ,999 |
| 10 | ,05467 | ,00299 | ,001 | 1,000 |
| Total | | 2,79261 | 1,000 | 1,000 |

Row Scores:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,150 | -,092 | 1,565 |
| 2 | ,060 | -,132 | -,420 |
| 3 | ,161 | -,816 | -,723 |
| 4 | ,005 | -,531 | -1,321 |
| 5 | ,014 | -,696 | -,608 |
| 6 | ,297 | -,729 | -,205 |
| 7 | ,081 | 1,631 | -,297 |
| 8 | ,096 | ,647 | -,243 |
| 9 | ,063 | 1,925 | -1,007 |
| 10 | ,034 | 1,445 | ,200 |
| 11 | ,020 | ,428 | 2,181 |
| 12 | ,020 | ,428 | 2,181 |

Contribution of row points to the inertia of each dimension:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,150 | ,002 | ,488 |
| 2 | ,060 | ,001 | ,014 |
| 3 | ,161 | ,127 | ,112 |
| 4 | ,005 | ,002 | ,011 |
| 5 | ,014 | ,008 | ,007 |
| 6 | ,297 | ,187 | ,017 |
| 7 | ,081 | ,255 | ,009 |
| 8 | ,096 | ,048 | ,007 |
| 9 | ,063 | ,278 | ,085 |
| 10 | ,034 | ,085 | ,002 |
| 11 | ,020 | ,004 | ,124 |
| 12 | ,020 | ,004 | ,124 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each row point:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,150 | ,003 | ,681 | ,683 |
| 2 | ,060 | ,013 | ,115 | ,128 |
| 3 | ,161 | ,306 | ,215 | ,522 |
| 4 | ,005 | ,004 | ,025 | ,029 |
| 5 | ,014 | ,081 | ,055 | ,136 |
| 6 | ,297 | ,429 | ,030 | ,460 |
| 7 | ,081 | ,569 | ,017 | ,586 |
| 8 | ,096 | ,308 | ,039 | ,347 |
| 9 | ,063 | ,425 | ,104 | ,529 |
| 10 | ,034 | ,430 | ,007 | ,438 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 11 | ,020 | ,017 | ,393 | ,410 |
| 12 | ,020 | ,017 | ,393 | ,410 |

Column Scores:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,044 | -,231 | -,172 |
| 2 TP2 | ,019 | -,899 | -,501 |
| 3 TP3 | ,165 | -,587 | -,459 |
| 4 TC | ,018 | -,448 | -,997 |
| 5 TP4 | ,031 | -,968 | -,958 |
| 6 TP5 | ,235 | -,707 | -,306 |
| 7 TP6 | ,034 | -,894 | -,468 |
| 8 F1 | ,024 | 2,282 | -1,334 |
| 9 F2 | ,042 | ,137 | 2,400 |
| 10 F3 | ,000 | ,000 | ,000 |
| 11 T1 | ,049 | -,109 | 2,074 |
| 12 T2 | ,063 | 1,833 | -,449 |
| 13 T3 | ,019 | 1,525 | -,828 |
| 14 T4 | ,141 | 1,134 | -,106 |
| 15 T5 | ,057 | ,526 | 1,090 |
| 16 N1 | ,000 | ,000 | ,000 |
| 17 N2 | ,061 | -,487 | ,901 |

Contribution of column points to the inertia of each dimension:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,044 | ,003 | ,002 |
| 2 TP2 | ,019 | ,018 | ,006 |
| 3 TP3 | ,165 | ,067 | ,046 |
| 4 TC | ,018 | ,004 | ,024 |
| 5 TP4 | ,031 | ,034 | ,037 |
| 6 TP5 | ,235 | ,139 | ,029 |
| 7 TP6 | ,034 | ,033 | ,010 |
| 8 F1 | ,024 | ,148 | ,056 |
| 9 F2 | ,042 | ,001 | ,320 |
| 10 F3 | ,000 | ,000 | ,000 |
| 11 T1 | ,049 | ,001 | ,279 |
| 12 T2 | ,063 | ,251 | ,017 |
| 13 T3 | ,019 | ,051 | ,017 |
| 14 T4 | ,141 | ,214 | ,002 |
| 15 T5 | ,057 | ,019 | ,089 |
| 16 N1 | ,000 | ,000 | ,000 |
| 17 N2 | ,061 | ,017 | ,065 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each column point:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,044 | ,071 | ,035 | ,106 |
| 2 TP2 | ,019 | ,574 | ,160 | ,734 |
| 3 TP3 | ,165 | ,231 | ,126 | ,357 |
| 4 TC | ,018 | ,011 | ,050 | ,062 |
| 5 TP4 | ,031 | ,152 | ,133 | ,285 |
| 6 TP5 | ,235 | ,444 | ,074 | ,518 |
| 7 TP6 | ,034 | ,550 | ,135 | ,685 |
| 8 F1 | ,024 | ,297 | ,091 | ,388 |
| 9 F2 | ,042 | ,003 | ,798 | ,801 |
| 10 F3 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| 11 T1 | ,049 | ,002 | ,574 | ,576 |
| 12 T2 | ,063 | ,745 | ,040 | ,785 |
| 13 T3 | ,019 | ,353 | ,093 | ,446 |
| 14 T4 | ,141 | ,560 | ,004 | ,564 |
| 15 T5 | ,057 | ,049 | ,188 | ,236 |
| 16 N1 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| 17 N2 | ,061 | ,133 | ,407 | ,540 |

Summary of multiple points in chart #4

| Dim1 | Dim2 | Actual label or name |
|---|---|---|

```
    ,43     2,18     11
    ,43     2,18     12
    ,00      ,00     F3
    ,00      ,00     N1
```

Hi-Res Chart  # 4:Coordonnées des lignes et des colonnes

********** Localisation géographique **********

A N A C O R - VERSION 0.4
BY
DEPARTMENT OF DATA THEORY
UNIVERSITY OF LEIDEN, THE NETHERLANDS

| Dimension | Singular Value | Inertia | Proportion Explained | Cumulative Proportion |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,63814 | ,40723 | ,431 | ,431 |
| 2 | ,41285 | ,17045 | ,180 | ,611 |
| 3 | ,39506 | ,15607 | ,165 | ,776 |
| 4 | ,29678 | ,08808 | ,093 | ,869 |
| 5 | ,22546 | ,05083 | ,054 | ,923 |
| 6 | ,21333 | ,04551 | ,048 | ,971 |
| 7 | ,11686 | ,01366 | ,014 | ,986 |
| 8 | ,09025 | ,00815 | ,009 | ,994 |
| 9 | ,07290 | ,00531 | ,006 | 1,000 |
| Total | | ,94528 | 1,000 | 1,000 |

Row Scores:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,265 | -,229 | ,044 |
| 2 | ,172 | ,228 | -,134 |
| 3 | ,033 | -,328 | -,623 |
| 4 | ,079 | -,253 | -,539 |
| 5 | ,162 | -,265 | -,461 |
| 6 | ,031 | -,079 | 1,233 |
| 7 | ,059 | -,321 | -1,174 |
| 8 | ,091 | -,213 | 1,198 |
| 9 | ,021 | 5,185 | -,434 |
| 10 | ,086 | ,285 | ,937 |

Contribution of row points to the inertia of each dimension:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,265 | ,022 | ,001 |
| 2 | ,172 | ,014 | ,008 |
| 3 | ,033 | ,005 | ,031 |
| 4 | ,079 | ,008 | ,056 |
| 5 | ,162 | ,018 | ,084 |
| 6 | ,031 | ,000 | ,115 |
| 7 | ,059 | ,009 | ,197 |
| 8 | ,091 | ,006 | ,316 |
| 9 | ,021 | ,906 | ,010 |
| 10 | ,086 | ,011 | ,183 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each row point:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,265 | ,200 | ,005 | ,205 |
| 2 | ,172 | ,152 | ,034 | ,186 |
| 3 | ,033 | ,041 | ,096 | ,137 |
| 4 | ,079 | ,064 | ,188 | ,251 |
| 5 | ,162 | ,190 | ,373 | ,563 |
| 6 | ,031 | ,002 | ,311 | ,313 |
| 7 | ,059 | ,065 | ,562 | ,627 |
| 8 | ,091 | ,020 | ,418 | ,438 |
| 9 | ,021 | ,991 | ,004 | ,995 |
| 10 | ,086 | ,046 | ,324 | ,370 |

Column Scores:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | TP1 | ,044 | -,249 | ,261 |
| 2 | TP2 | ,040 | -,207 | 1,335 |
| 3 | TP3 | ,074 | -,229 | -,233 |
| 4 | TC | ,067 | -,002 | ,314 |
| 5 | TP4 | ,014 | -,221 | -1,030 |
| 6 | TP5 | ,056 | -,203 | ,448 |
| 7 | TP6 | ,037 | -,017 | ,106 |
| 8 | F1 | ,049 | -,184 | -,395 |
| 9 | F2 | ,046 | -,168 | -,411 |
| 10 | F3 | ,144 | -,041 | -,044 |
| 11 | T1 | ,033 | 4,256 | -,256 |
| 12 | T2 | ,014 | -,129 | -,031 |
| 13 | T3 | ,049 | -,261 | -,105 |
| 14 | T4 | ,054 | -,122 | -,143 |
| 15 | T5 | ,028 | -,088 | ,508 |
| 16 | N1 | ,147 | -,291 | -,995 |
| 17 | N2 | ,104 | -,020 | 1,118 |

Contribution of column points to the inertia of each dimension:

| Column | | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | TP1 | ,044 | ,004 | ,007 |
| 2 | TP2 | ,040 | ,003 | ,171 |
| 3 | TP3 | ,074 | ,006 | ,010 |
| 4 | TC | ,067 | ,000 | ,016 |
| 5 | TP4 | ,014 | ,001 | ,036 |
| 6 | TP5 | ,056 | ,004 | ,027 |
| 7 | TP6 | ,037 | ,000 | ,001 |
| 8 | F1 | ,049 | ,003 | ,019 |
| 9 | F2 | ,046 | ,002 | ,019 |
| 10 | F3 | ,144 | ,000 | ,001 |
| 11 | T1 | ,033 | ,951 | ,005 |
| 12 | T2 | ,014 | ,000 | ,000 |
| 13 | T3 | ,049 | ,005 | ,001 |
| 14 | T4 | ,054 | ,001 | ,003 |
| 15 | T5 | ,028 | ,000 | ,018 |
| 16 | N1 | ,147 | ,020 | ,353 |
| 17 | N2 | ,104 | ,000 | ,314 |
| | | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each column point:

| Column | | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | TP1 | ,044 | ,110 | ,079 | ,189 |
| 2 | TP2 | ,040 | ,015 | ,417 | ,432 |
| 3 | TP3 | ,074 | ,078 | ,052 | ,130 |
| 4 | TC | ,067 | ,000 | ,107 | ,107 |
| 5 | TP4 | ,014 | ,036 | ,510 | ,546 |
| 6 | TP5 | ,056 | ,078 | ,246 | ,324 |
| 7 | TP6 | ,037 | ,002 | ,043 | ,045 |
| 8 | F1 | ,049 | ,063 | ,187 | ,250 |
| 9 | F2 | ,046 | ,069 | ,265 | ,333 |
| 10 | F3 | ,144 | ,010 | ,007 | ,017 |
| 11 | T1 | ,033 | ,997 | ,002 | ,999 |
| 12 | T2 | ,014 | ,010 | ,000 | ,011 |
| 13 | T3 | ,049 | ,052 | ,005 | ,058 |
| 14 | T4 | ,054 | ,025 | ,022 | ,047 |
| 15 | T5 | ,028 | ,006 | ,122 | ,128 |
| 16 | N1 | ,147 | ,078 | ,594 | ,672 |
| 17 | N2 | ,104 | ,000 | ,406 | ,406 |

Hi-Res Chart # 5:Coordonnées des lignes et des colonnes

**Les produits/Marchés**

*Débouchés selon matière*

Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 47,5% de l'inertie totale.

**- Sur la dimension 1,** les principales contributions sont :
lignes : 7→ Filasse / 9→ Affiné
colonnes : TP3 – TC – TP4

Les débouchés mis en valeur par le teillage privé et coopératif (amont) sur cet axe sont le produit noble du lin (filasse, affiné), fruit du teillage du lin destiné aux filatures traditionnelles. L'axe1 met en évidence les **débouchés « amont ».**

**- Sur la dimension 2 :**
lignes : 13→ Mélange-intime-métis / 12→ pur lin / 8→ Ordinaire
colonnes : T4 – N1 – T2

Les débouchés majeurs sont ceux issus du tissage en val de la filière (T1, T2) et un négociant généraliste (N1) qui vend le lin « sous toutes ses formes ». Cet axe met en valeur les **débouchés « aval ».**

**Les dirigeants de la filière industrielle se positionnent par rapport aux débouchés textiles « amont » et « aval » de la fibre de lin.**

La dimension 1 distingue : N1 - F1, F2, F3 - T1, T2, T3, T4, T5 par rapport à TP1, TP2, TP3, TC, TP4, TP5, TP6 (N2 occupant une position médiane)
La dimension 2 distingue : TP1 – N2 – T1, T2, T3, T4 par rapport à TP2, TP4, TP5 – N1 – F1, F2, F3 – T5 (TP3, TC, TP6 occupant une position médiane)

*Débouchés selon destination*

Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 59,1% de l'inertie totale.

**- Sur la dimension 1,** les principales contributions sont :
lignes : 6→ textile technique-adm-toile / 1→ filature traditionnelle
colonnes : T1 – TP5

Il s'agit d'un axe **destination « traditionnelle »** (toile et textile technique, filature) privilégié par les tisseurs (T1 et T5) positionnés sur ce segment et s'adressant aux « traditionnelles » administrations (Poste…) et industriels.

**- Sur la dimension 2 :**
lignes : 9→ Service / 7→ non-tissé
colonnes : N1- T3

Cet axe met en valeur les **destinations « nouvelles »** qui va dans le sens de la tertiairisation de la filière, en complétant les activités de négoce (N1) et de tissage (T3) par du service et une approche de « proximité ».

**Les dirigeants de la filière industrielle mettent en évidence les destinations « traditionnelle » et « nouvelle » de leurs produits.**

La dimension 1 distingue : N1 – T1, T5 par rapport à TP1, TP2, TP3, TC, TP4, TP5, TP6 – N2 – F2, F3 – T2, T4 (F1, T3 occupant une position médiane)

La dimension 2 distingue : TP1, TP2, TP3, TC, TP4, TP5 – F1, F3 – T1 par rapport à N1, N2 – F2 – T2, T3, T4 (TP6, T5 occupant une position médiane)

## La dynamique perçue de l'environnement

Nous analysons la dynamique de l'environnement et de la filière en prenant en compte le positionnement des dirigeants par rapport aux quatre choix suivants : stable, sans changement / relativement stable / dynamique, instable / très turbulent.

### La stabilité/instabilité perçue de l'environnement

Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 66,7% de l'inertie totale.

**- Sur la dimension 1,** les principales contributions sont :
lignes : 2→ Relativement stable / 4→ Très turbulent / 1→ Stable, sans changement
colonnes : T2 – TP3 – TP4 – TP5 – F2

L'axe1 privilégie un facteur plutôt **turbulent** au niveau de l'**amont** de la filière (teillage et filature).

**- Sur la dimension 2 :**
lignes : 1→ Stable, sans changement / 2→ Relativement stable
colonnes : T2

L'axe2 privilégie un facteur plutôt **stable**, s'agissant de l'**aval** (tissage).

**Les dirigeants de l'amont de la filière perçoivent de la turbulence, ceux de l'aval, de la stabilité au niveau de l'environnement (au sens général du terme). L'environnement est plutôt turbulent.**

La dimension 1 distingue : T2 par rapport à TP1, TP2, TP3, TC, TP4, TP5, TP6 – N1, N2 – F1, F2, F3 – T3, T4, T5 (T1 occupant une position médiane)
La dimension 2 distingue : TP3, TP4, TP5 – F2 par rapport à T2 (TP1, TP2, TC, TP6 – N1, N2 – F1, F3 – T1, T3, T4, T5 occupant une position médiane)

### La stabilité/instabilité perçue de la filière industrielle lin

Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 66,7% de l'inertie totale.

**- Sur la dimension 1,** les principales contributions sont :
lignes : 1 → Stable, sans changement
colonnes : F1

L'axe1 privilégie un facteur plutôt **stable** s'agissant du **segment central** de la filière (F1)

**- Sur la dimension 2 :**
lignes : 2 → Relativement stable / 3 → Dynamique, instable
colonnes : TP3 – TP4 – TP6 – T2

L'axe2 privilégie un facteur plutôt **Dynamique instable** s'agissant de l'**amont** (teillage)

**Les dirigeants caractérisent la filière d'instabilité au niveau de l'amont. La filière est plutôt dynamique instable.**

La dimension 1 distingue : F1 par rapport à TP1, TP2, TP3, TC, TP4, TP5, TP6 – N1, N2 – F2 – T1, T2, T3, T4, T5

La dimension 2 distingue : TP3, TP4, TP6 – T2 par rapport à TP1, TP2, TC – N1, N2 – F1, F2 – T1, T3, T4 (F3, T5, N1 occupant une position médiane)

********** Produits / Marchés **********
Débouchés selon matière

A N A C O R - VERSION 0.4
BY
DEPARTMENT OF DATA THEORY
UNIVERSITY OF LEIDEN, THE NETHERLANDS

| Dimension | Singular Value | Inertia | Proportion Explained | Cumulative Proportion |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,65473 | ,42867 | ,286 | ,286 |
| 2 | ,53281 | ,28389 | ,189 | ,475 |
| 3 | ,44252 | ,19582 | ,131 | ,606 |
| 4 | ,40278 | ,16223 | ,108 | ,714 |
| 5 | ,37525 | ,14081 | ,094 | ,808 |
| 6 | ,33225 | ,11039 | ,074 | ,881 |
| 7 | ,23654 | ,05595 | ,037 | ,919 |
| 8 | ,22059 | ,04866 | ,032 | ,951 |
| 9 | ,17444 | ,03043 | ,020 | ,971 |
| 10 | ,13677 | ,01871 | ,012 | ,984 |
| 11 | ,13001 | ,01690 | ,011 | ,995 |
| 12 | ,07319 | ,00536 | ,004 | ,999 |
| 13 | ,04230 | ,00179 | ,001 | 1,000 |
| 14 | ,01992 | ,00040 | ,000 | 1,000 |
| Total | | 1,50000 | 1,000 | 1,000 |

Row Scores:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,081 | -,704 | ,319 |
| 2 | ,124 | -,034 | -,021 |
| 3 | ,022 | -1,268 | -,188 |
| 4 | ,010 | -,203 | 1,279 |
| 5 | ,010 | -1,548 | -,287 |
| 6 | ,022 | -1,592 | -,297 |
| 7 | ,083 | -1,467 | -,089 |
| 8 | ,222 | ,458 | -,661 |
| 9 | ,081 | -1,047 | ,081 |
| 10 | ,049 | ,913 | -1,195 |
| 11 | ,086 | ,827 | -,499 |
| 12 | ,049 | ,673 | 1,761 |
| 13 | ,136 | ,661 | 1,088 |
| 14 | ,016 | ,198 | -,130 |
| 15 | ,010 | ,530 | -,565 |

Contribution of row points to the inertia of each dimension:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,081 | ,061 | ,016 |
| 2 | ,124 | ,000 | ,000 |
| 3 | ,022 | ,053 | ,001 |
| 4 | ,010 | ,001 | ,029 |
| 5 | ,010 | ,036 | ,002 |
| 6 | ,022 | ,087 | ,004 |
| 7 | ,083 | ,273 | ,001 |
| 8 | ,222 | ,071 | ,182 |
| 9 | ,081 | ,136 | ,001 |
| 10 | ,049 | ,062 | ,130 |
| 11 | ,086 | ,090 | ,040 |
| 12 | ,049 | ,034 | ,286 |
| 13 | ,136 | ,090 | ,302 |
| 14 | ,016 | ,001 | ,001 |
| 15 | ,010 | ,004 | ,006 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each row point:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,081 | ,247 | ,041 | ,288 |
| 2 | ,124 | ,001 | ,000 | ,001 |
| 3 | ,022 | ,335 | ,006 | ,341 |
| 4 | ,010 | ,005 | ,157 | ,162 |
| 5 | ,010 | ,454 | ,013 | ,467 |
| 6 | ,022 | ,539 | ,015 | ,555 |
| 7 | ,083 | ,755 | ,002 | ,758 |
| 8 | ,222 | ,262 | ,442 | ,704 |
| 9 | ,081 | ,496 | ,002 | ,499 |
| 10 | ,049 | ,203 | ,284 | ,487 |
| 11 | ,086 | ,271 | ,080 | ,351 |
| 12 | ,049 | ,107 | ,595 | ,702 |
| 13 | ,136 | ,267 | ,589 | ,855 |
| 14 | ,016 | ,009 | ,003 | ,012 |
| 15 | ,010 | ,032 | ,029 | ,061 |

Column Scores:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,109 | -,139 | ,366 |
| 2 TP2 | ,033 | -1,095 | -,185 |
| 3 TP3 | ,057 | -1,534 | ,054 |
| 4 TC | ,082 | -,960 | -,043 |
| 5 TP4 | ,050 | -1,172 | -,385 |
| 6 TP5 | ,031 | -1,152 | -,109 |
| 7 TP6 | ,071 | -,450 | ,037 |
| 8 F1 | ,086 | ,713 | -,599 |
| 9 F2 | ,029 | ,457 | -,710 |
| 10 F3 | ,099 | ,792 | -,437 |
| 11 T1 | ,034 | 1,000 | ,792 |
| 12 T2 | ,030 | ,788 | 1,583 |
| 13 T3 | ,035 | ,884 | ,290 |
| 14 T4 | ,042 | ,829 | 2,137 |
| 15 T5 | ,031 | ,314 | -,429 |
| 16 N1 | ,066 | ,917 | -1,429 |
| 17 N2 | ,114 | -,029 | ,315 |

Contribution of column points to the inertia of each dimension:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,109 | ,003 | ,028 |
| 2 TP2 | ,033 | ,060 | ,002 |
| 3 TP3 | ,057 | ,203 | ,000 |
| 4 TC | ,082 | ,116 | ,000 |
| 5 TP4 | ,050 | ,105 | ,014 |
| 6 TP5 | ,031 | ,064 | ,001 |
| 7 TP6 | ,071 | ,022 | ,000 |
| 8 F1 | ,086 | ,067 | ,058 |
| 9 F2 | ,029 | ,009 | ,027 |
| 10 F3 | ,099 | ,095 | ,035 |
| 11 T1 | ,034 | ,051 | ,040 |
| 12 T2 | ,030 | ,028 | ,141 |
| 13 T3 | ,035 | ,042 | ,006 |
| 14 T4 | ,042 | ,044 | ,361 |
| 15 T5 | ,031 | ,005 | ,011 |
| 16 N1 | ,066 | ,085 | ,255 |
| 17 N2 | ,114 | ,000 | ,021 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each column point:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,109 | ,023 | ,128 | ,151 |
| 2 TP2 | ,033 | ,524 | ,012 | ,536 |
| 3 TP3 | ,057 | ,573 | ,001 | ,574 |
| 4 TC | ,082 | ,674 | ,001 | ,675 |
| 5 TP4 | ,050 | ,321 | ,028 | ,349 |
| 6 TP5 | ,031 | ,373 | ,003 | ,376 |
| 7 TP6 | ,071 | ,189 | ,001 | ,190 |
| 8 F1 | ,086 | ,224 | ,128 | ,352 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 9 | F2 | ,029 | ,071 | ,139 | ,209 |
| 10 | F3 | ,099 | ,580 | ,143 | ,723 |
| 11 | T1 | ,034 | ,376 | ,192 | ,569 |
| 12 | T2 | ,030 | ,198 | ,649 | ,847 |
| 13 | T3 | ,035 | ,435 | ,038 | ,474 |
| 14 | T4 | ,042 | ,134 | ,724 | ,858 |
| 15 | T5 | ,031 | ,016 | ,025 | ,041 |
| 16 | N1 | ,066 | ,254 | ,503 | ,757 |
| 17 | N2 | ,114 | ,001 | ,080 | ,081 |

Hi-Res Chart # 7:Coordonnées des lignes et des colonnes

********** Produits / Marchés **********
Débouchés selon destination

A N A C O R - VERSION 0.4
BY
DEPARTMENT OF DATA THEORY
UNIVERSITY OF LEIDEN, THE NETHERLANDS

| Dimension | Singular Value | Inertia | Proportion Explained | Cumulative Proportion |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,67413 | ,45445 | ,321 | ,321 |
| 2 | ,61851 | ,38255 | ,270 | ,591 |
| 3 | ,46081 | ,21235 | ,150 | ,741 |
| 4 | ,40839 | ,16678 | ,118 | ,859 |
| 5 | ,33471 | ,11203 | ,079 | ,938 |
| 6 | ,23628 | ,05583 | ,039 | ,977 |
| 7 | ,15495 | ,02401 | ,017 | ,994 |
| 8 | ,09134 | ,00834 | ,006 | 1,000 |
| Total | | 1,41634 | 1,000 | 1,000 |

Row Scores:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,344 | -,696 | ,342 |
| 2 | ,133 | ,293 | ,185 |
| 3 | ,205 | -,079 | ,202 |
| 4 | ,039 | -,332 | -,353 |
| 5 | ,028 | -,635 | ,146 |
| 6 | ,102 | 2,085 | ,575 |
| 7 | ,043 | -,382 | -1,055 |
| 8 | ,062 | ,676 | -,766 |
| 9 | ,044 | ,221 | -3,162 |

Contribution of row points to the inertia of each dimension:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,344 | ,247 | ,065 |
| 2 | ,133 | ,017 | ,007 |
| 3 | ,205 | ,002 | ,014 |
| 4 | ,039 | ,006 | ,008 |
| 5 | ,028 | ,017 | ,001 |
| 6 | ,102 | ,656 | ,054 |
| 7 | ,043 | ,009 | ,077 |
| 8 | ,062 | ,042 | ,059 |
| 9 | ,044 | ,003 | ,715 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each row point:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,344 | ,588 | ,130 | ,718 |
| 2 | ,133 | ,083 | ,030 | ,114 |
| 3 | ,205 | ,008 | ,048 | ,056 |
| 4 | ,039 | ,020 | ,021 | ,040 |
| 5 | ,028 | ,162 | ,008 | ,170 |
| 6 | ,102 | ,873 | ,061 | ,934 |
| 7 | ,043 | ,046 | ,319 | ,365 |
| 8 | ,062 | ,192 | ,226 | ,417 |
| 9 | ,044 | ,005 | ,919 | ,923 |

Column Scores:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,075 | -,071 | ,517 |
| 2 TP2 | ,043 | -,575 | ,144 |
| 3 TP3 | ,034 | -,818 | ,357 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 4 | TC | ,052 | -,749 | ,415 |
| 5 | TP4 | ,033 | -,906 | ,484 |
| 6 | TP5 | ,038 | -,982 | ,452 |
| 7 | TP6 | ,067 | -,421 | -,022 |
| 8 | F1 | ,107 | ,020 | ,370 |
| 9 | F2 | ,047 | -,219 | -,236 |
| 10 | F3 | ,070 | -,483 | ,417 |
| 11 | T1 | ,106 | 2,116 | ,452 |
| 12 | T2 | ,049 | -,116 | -,288 |
| 13 | T3 | ,057 | ,060 | -,682 |
| 14 | T4 | ,058 | -,238 | -,281 |
| 15 | T5 | ,062 | ,640 | ,026 |
| 16 | N1 | ,036 | ,284 | -3,656 |
| 17 | N2 | ,065 | -,343 | -,267 |

Contribution of column points to the inertia of each dimension:

| Column | | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | TP1 | ,075 | ,001 | ,032 |
| 2 | TP2 | ,043 | ,021 | ,001 |
| 3 | TP3 | ,034 | ,034 | ,007 |
| 4 | TC | ,052 | ,044 | ,015 |
| 5 | TP4 | ,033 | ,040 | ,013 |
| 6 | TP5 | ,038 | ,054 | ,012 |
| 7 | TP6 | ,067 | ,018 | ,000 |
| 8 | F1 | ,107 | ,000 | ,024 |
| 9 | F2 | ,047 | ,003 | ,004 |
| 10 | F3 | ,070 | ,024 | ,020 |
| 11 | T1 | ,106 | ,701 | ,035 |
| 12 | T2 | ,049 | ,001 | ,007 |
| 13 | T3 | ,057 | ,000 | ,043 |
| 14 | T4 | ,058 | ,005 | ,007 |
| 15 | T5 | ,062 | ,038 | ,000 |
| 16 | N1 | ,036 | ,004 | ,772 |
| 17 | N2 | ,065 | ,011 | ,008 |
| | | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each column point:

| Column | | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | TP1 | ,075 | ,008 | ,374 | ,382 |
| 2 | TP2 | ,043 | ,678 | ,039 | ,717 |
| 3 | TP3 | ,034 | ,524 | ,092 | ,615 |
| 4 | TC | ,052 | ,511 | ,144 | ,655 |
| 5 | TP4 | ,033 | ,344 | ,090 | ,435 |
| 6 | TP5 | ,038 | ,470 | ,091 | ,562 |
| 7 | TP6 | ,067 | ,159 | ,000 | ,159 |
| 8 | F1 | ,107 | ,000 | ,092 | ,092 |
| 9 | F2 | ,047 | ,160 | ,171 | ,331 |
| 10 | F3 | ,070 | ,364 | ,249 | ,613 |
| 11 | T1 | ,106 | ,911 | ,038 | ,950 |
| 12 | T2 | ,049 | ,003 | ,019 | ,023 |
| 13 | T3 | ,057 | ,002 | ,292 | ,295 |
| 14 | T4 | ,058 | ,061 | ,078 | ,139 |
| 15 | T5 | ,062 | ,367 | ,001 | ,367 |
| 16 | N1 | ,036 | ,006 | ,948 | ,955 |
| 17 | N2 | ,065 | ,068 | ,038 | ,106 |

Hi-Res Chart # 8:Coordonnées des lignes et des colonnes

********** Stabilité / Instabilité Environnement **********

A N A C O R - VERSION 0.4
BY
DEPARTMENT OF DATA THEORY
UNIVERSITY OF LEIDEN, THE NETHERLANDS

| Dimension | Singular Value | Inertia | Proportion Explained | Cumulative Proportion |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1,00000 | 1,00000 | ,333 | ,333 |
| 2 | 1,00000 | 1,00000 | ,333 | ,667 |
| 3 | 1,00000 | 1,00000 | ,333 | 1,000 |
| Total | | 3,00000 | 1,000 | 1,000 |

Row Scores:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,059 | -,256 | 1,781 |
| 2 | ,059 | -,178 | -,494 |
| 3 | ,059 | -,298 | -,665 |
| 4 | ,059 | -,298 | -,665 |
| 5 | ,059 | -,298 | -,665 |
| 6 | ,059 | -,178 | -,494 |
| 7 | ,059 | 3,995 | ,000 |
| 8 | ,059 | -,256 | 1,781 |
| 9 | ,059 | -,298 | -,665 |
| 10 | ,059 | -,298 | -,665 |
| 11 | ,059 | -,256 | 1,781 |
| 12 | ,059 | -,298 | -,665 |
| 13 | ,059 | -,256 | 1,781 |
| 14 | ,059 | -,178 | -,494 |
| 15 | ,059 | -,178 | -,494 |
| 16 | ,059 | -,178 | -,494 |
| 17 | ,059 | -,298 | -,665 |

Contribution of row points to the inertia of each dimension:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,059 | ,004 | ,187 |
| 2 | ,059 | ,002 | ,014 |
| 3 | ,059 | ,005 | ,026 |
| 4 | ,059 | ,005 | ,026 |
| 5 | ,059 | ,005 | ,026 |
| 6 | ,059 | ,002 | ,014 |
| 7 | ,059 | ,939 | ,000 |
| 8 | ,059 | ,004 | ,187 |
| 9 | ,059 | ,005 | ,026 |
| 10 | ,059 | ,005 | ,026 |
| 11 | ,059 | ,004 | ,187 |
| 12 | ,059 | ,005 | ,026 |
| 13 | ,059 | ,004 | ,187 |
| 14 | ,059 | ,002 | ,014 |
| 15 | ,059 | ,002 | ,014 |
| 16 | ,059 | ,002 | ,014 |
| 17 | ,059 | ,005 | ,026 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each row point:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,059 | ,020 | ,976 | ,996 |
| 2 | ,059 | ,013 | ,102 | ,115 |
| 3 | ,059 | ,062 | ,309 | ,371 |
| 4 | ,059 | ,062 | ,309 | ,371 |
| 5 | ,059 | ,062 | ,309 | ,371 |
| 6 | ,059 | ,013 | ,102 | ,115 |
| 7 | ,059 | ,998 | ,000 | ,998 |
| 8 | ,059 | ,020 | ,976 | ,996 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 9 | ,059 | ,062 | ,309 | ,371 |
| 10 | ,059 | ,062 | ,309 | ,371 |
| 11 | ,059 | ,020 | ,976 | ,996 |
| 12 | ,059 | ,062 | ,309 | ,371 |
| 13 | ,059 | ,020 | ,976 | ,996 |
| 14 | ,059 | ,013 | ,102 | ,115 |
| 15 | ,059 | ,013 | ,102 | ,115 |
| 16 | ,059 | ,013 | ,102 | ,115 |
| 17 | ,059 | ,062 | ,309 | ,371 |

Column Scores:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 Estable | ,059 | 3,995 | ,000 |
| 2 Erelativ | ,294 | -,178 | -,494 |
| 3 Edynamiq | ,235 | -,256 | 1,781 |
| 4 Etrès tu | ,412 | -,298 | -,665 |

Contribution of column points to the inertia of each dimension:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 Estable | ,059 | ,939 | ,000 |
| 2 Erelativ | ,294 | ,009 | ,072 |
| 3 Edynamiq | ,235 | ,015 | ,746 |
| 4 Etrès tu | ,412 | ,036 | ,182 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each column point:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 Estable | ,059 | ,998 | ,000 | ,998 |
| 2 Erelativ | ,294 | ,013 | ,102 | ,115 |
| 3 Edynamiq | ,235 | ,020 | ,976 | ,996 |
| 4 Etrès tu | ,412 | ,062 | ,309 | ,371 |

Summary of multiple points in chart #14

| Dim1 | Dim2 | Actual label or name |
|---|---|---|
| -,26 | 1,78 | 1 |
| -,26 | 1,78 | 8 |
| -,26 | 1,78 | 11 |
| -,26 | 1,78 | 13 |
| -,26 | 1,78 | Edynamiq |
| -,18 | -,49 | 2 |
| -,18 | -,49 | 6 |
| -,18 | -,49 | 14 |
| -,18 | -,49 | 15 |
| -,18 | -,49 | 16 |
| -,18 | -,49 | Erelativ |
| -,30 | -,66 | 3 |
| -,30 | -,66 | 4 |
| -,30 | -,66 | 5 |
| -,30 | -,66 | 9 |
| -,30 | -,66 | 10 |
| -,30 | -,66 | 12 |
| -,30 | -,66 | 17 |
| -,30 | -,66 | Etrès tu |
| 4,00 | ,00 | 7 |
| 4,00 | ,00 | Estable |

Hi-Res Chart # 14:Coordonnées des lignes et des colonnes

********** Stabilité / Instabilité Filière **********

A N A C O R - VERSION 0.4
BY
DEPARTMENT OF DATA THEORY
UNIVERSITY OF LEIDEN, THE NETHERLANDS

| Dimension | Singular Value | Inertia | Proportion Explained | Cumulative Proportion |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1,00000 | 1,00000 | ,333 | ,333 |
| 2 | 1,00000 | 1,00000 | ,333 | ,667 |
| 3 | 1,00000 | 1,00000 | ,333 | 1,000 |
| Total | | 3,00000 | 1,000 | 1,000 |

Row Scores:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,059 | -2,261 | -3,294 |
| 2 | ,059 | -,591 | ,695 |
| 3 | ,059 | ,761 | -,097 |
| 4 | ,059 | ,761 | -,097 |
| 5 | ,059 | -,591 | ,695 |
| 6 | ,059 | -,591 | ,695 |
| 7 | ,059 | 1,324 | -,667 |
| 8 | ,059 | -,591 | ,695 |
| 9 | ,059 | -,591 | ,695 |
| 10 | ,059 | ,761 | -,097 |
| 11 | ,059 | -,591 | ,695 |
| 12 | ,059 | -,591 | ,695 |
| 13 | ,059 | -,591 | ,695 |
| 14 | ,059 | 1,324 | -,667 |
| 15 | ,059 | 1,324 | -,667 |
| 16 | ,059 | -,591 | ,695 |
| 17 | ,059 | 1,324 | -,667 |

Contribution of row points to the inertia of each dimension:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,059 | ,301 | ,638 |
| 2 | ,059 | ,021 | ,028 |
| 3 | ,059 | ,034 | ,001 |
| 4 | ,059 | ,034 | ,001 |
| 5 | ,059 | ,021 | ,028 |
| 6 | ,059 | ,021 | ,028 |
| 7 | ,059 | ,103 | ,026 |
| 8 | ,059 | ,021 | ,028 |
| 9 | ,059 | ,021 | ,028 |
| 10 | ,059 | ,034 | ,001 |
| 11 | ,059 | ,021 | ,028 |
| 12 | ,059 | ,021 | ,028 |
| 13 | ,059 | ,021 | ,028 |
| 14 | ,059 | ,103 | ,026 |
| 15 | ,059 | ,103 | ,026 |
| 16 | ,059 | ,021 | ,028 |
| 17 | ,059 | ,103 | ,026 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each row point:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,059 | ,319 | ,678 | ,998 |
| 2 | ,059 | ,393 | ,543 | ,936 |
| 3 | ,059 | ,124 | ,002 | ,126 |
| 4 | ,059 | ,124 | ,002 | ,126 |
| 5 | ,059 | ,393 | ,543 | ,936 |
| 6 | ,059 | ,393 | ,543 | ,936 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 7 | ,059 | ,539 | ,137 | ,676 |
| 8 | ,059 | ,393 | ,543 | ,936 |
| 9 | ,059 | ,393 | ,543 | ,936 |
| 10 | ,059 | ,124 | ,002 | ,126 |
| 11 | ,059 | ,393 | ,543 | ,936 |
| 12 | ,059 | ,393 | ,543 | ,936 |
| 13 | ,059 | ,393 | ,543 | ,936 |
| 14 | ,059 | ,539 | ,137 | ,676 |
| 15 | ,059 | ,539 | ,137 | ,676 |
| 16 | ,059 | ,393 | ,543 | ,936 |
| 17 | ,059 | ,539 | ,137 | ,676 |

Column Scores:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 Fstable | ,059 | -2,261 | -3,294 |
| 2 Frelativ | ,235 | 1,324 | -,667 |
| 3 Fdynamiq | ,529 | -,591 | ,695 |
| 4 Ftrès tu | ,176 | ,761 | -,097 |

Contribution of column points to the inertia of each dimension:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 Fstable | ,059 | ,301 | ,638 |
| 2 Frelativ | ,235 | ,412 | ,105 |
| 3 Fdynamiq | ,529 | ,185 | ,256 |
| 4 Ftrès tu | ,176 | ,102 | ,002 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each column point:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 Fstable | ,059 | ,319 | ,678 | ,998 |
| 2 Frelativ | ,235 | ,539 | ,137 | ,676 |
| 3 Fdynamiq | ,529 | ,393 | ,543 | ,936 |
| 4 Ftrès tu | ,176 | ,124 | ,002 | ,126 |

Summary of multiple points in chart #13

| Dim1 | Dim2 | Actual label or name |
|---|---|---|
| -2,26 | -3,29 | 1 |
| -2,26 | -3,29 | Fstable |
| -,59 | ,69 | 2 |
| -,59 | ,69 | 5 |
| -,59 | ,69 | 6 |
| -,59 | ,69 | 8 |
| -,59 | ,69 | 9 |
| -,59 | ,69 | 11 |
| -,59 | ,69 | 12 |
| -,59 | ,69 | 13 |
| -,59 | ,69 | 16 |
| -,59 | ,69 | Fdynamiq |
| ,76 | -,10 | 3 |
| ,76 | -,10 | 4 |
| ,76 | -,10 | 10 |
| ,76 | -,10 | Ftrès tu |
| 1,32 | -,67 | 7 |
| 1,32 | -,67 | 14 |
| 1,32 | -,67 | 15 |
| 1,32 | -,67 | 17 |
| 1,32 | -,67 | Frelativ |

Hi-Res Chart # 13:Coordonnées des lignes et des colonnes

***L'interprétation de l'AFC relativement aux déterminants de l'évolution des firmes et de la filière industrielle lin***

**L'évolution des acteurs de la filière**

Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 66% de l'inertie totale.

**- Sur la dimension 1,** les principales contributions sont :
lignes : 4 → Grosse taille / 6 → Mondialisation / 7 → Liberté
colonnes : N1 – F3
L'axe1 représente la **configuration du marché**.

**- Sur la dimension 2 :**
lignes : 1→ Concentration / 2→ Disparition / 3→ Taille
colonnes : T5 – F1
L'axe2 représente les **effets du marché sur les acteurs**.

**Les dirigeants des entreprises de la filière industrielle pensent que le marché a évolué en privilégiant une « grosse taille » des entreprises, dans un cadre de mondialisation et de liberté, et a poussé à la concentration et la disparitions d'entreprises de petite taille.**

La dimension 1 distingue : TP1, TP4, TP6 – N2 – F1, F2, F3 – T2, T3, T5 par rapport à TC, TP5 – N1 – T1, T4 (TP2 et TP3 occupant une position médiane)
La dimension 2 distingue : TP1, TP2, TP4, TP6 – N1 – F1 – T2, T4 par rapport à TP3, TC, TP5 – N2 – F2, F3 – T1, T3, T5

**Les déterminants Produit/Marché**

Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 42,3% de l'inertie totale.

**- Sur la dimension 1,** les principales contributions sont :
lignes : 20→ Peignage / 21→ Coopérative / 14→ environnement / 6→ Qualité
colonnes : N2 – TP3 - TC
Les déterminants principaux du marché **« en amont »** (N2, TP3 et TC) sont liés à l'évolution du peignage, à la place de la coopérative et aux contraintes de l'environnement, poussant vers plus de qualité des produits.

**- Sur la dimension 2 :**
lignes : 14→ Environnement / 9→ Distribution
colonnes : N2 – T2
Pour les dirigeants de la filière **« en aval »** [négoce (N2) et tissage (T2)], les contraintes de l'environnement (économique, social...) forment le déterminant principal, notamment à travers l'évolution de la distribution.

**L'évolution de l'environnement constitue l'un des déterminants majeurs « en amont » et « en aval » de la filière industrielle, en tenant compte de la place occupée par les peignages, coopératives et distributeurs en tant qu'acteurs sur le marché linier, ainsi que l'évolution des produits allant vers plus de qualité.**

La dimension 1 distingue : TP1, TP2, TP3, TC, TP4, TP5, TP6 – F2 par rapport à N1, N2 – F1, F3 – T1, T2, T3, T4, T5
La dimension 2 distingue : TP2, TP3, TC, TP4, TP6 - N2 – F2 par rapport à TP5 – N1 – F1 – T1, T2, T3, T4, T5 (TP1 et F3 occupant une position médiane)

**Stratégies / Politique générale**

Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 66,5% de l'inertie totale.

**- Sur la dimension 1,** les principales contributions sont :
lignes : 4→ Taille / 2→ Spécialisation
colonnes : N1 – TP4

Cet axe privilégie des stratégies liées à la **taille** concernant le négoce (N1) et le teillage (TP4), par une spécialisation sur le métier de base.

**- Sur la dimension 2 :**
lignes : 1→ Diversification / 4→ Taille / 3→ International / 7→ Arrêt
colonnes : T1 – F1 – TP4 – N1

La stratégie privilégiée sur l'ensemble de la filière est celle qui consiste à aller dans le sens d'une **diversification**, en ayant une certaine taille au niveau international (par exportation, délocalisation...), avec la menace pesante d'arrêter l'activité.

**La majorité des dirigeants pense qu'il faut s'éloigner des produits « basiques », en envisageant une diversification, un accroissement de la taille et une internationalisation de leur activité, s'ils ne veulent pas déboucher sur l'arrêt de celle-ci.**

La dimension 1 distingue : TP1, TP2, TP3, TC, TP4, TP5, TP6 – F1, F3 – T2, T3, T4, T5 par rapport à N1, N2 – F2 – T1
La dimension 2 distingue : TP1, TP3, TP5, TP6 – N2 - F2 - T1, T2, T5 par rapport à TP2, TC, TP4 – N1 – F1, F3 – T3, T4

**Technique / technologie**

Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 43,7% de l'inertie totale.

**- Sur la dimension 1,** les principales contributions sont :
lignes : 14→ Création / 9→ Rapidité / 7→ Souplesse-flexibilité
colonnes : T3 – N2

L'évolution technologique s'est manifesté à travers plus de création, de rapidité et de souplesse (flexibilité) sur les 20 dernières années. Il s'agit d'un axe lié aux **produit et service** proposés niveau du tissage.

**- Sur la dimension 2 :**
lignes : 6→ Amélioration-progrès / 8→ Méthode-façon de travailler
colonnes : T1 – TP6

L'évolution technologique a été marquée par l'amélioration des méthodes de travail aux niveaux du teillage et du tissage. Cet axe met en valeur le **processus de production** en amont et en aval de la filière industrielle.

**L'évolution technique et technologique sur les 20 dernières années a porté sur la prestation et la méthode de travail.**

La dimension 1 distingue : TP1, TP2, TP3, TC, TP4, TP5 - F1, F2, F3 - T1, T4, T5 par rapport à N1, N2 – T3 (TP6 et T2 occupant une position médiane)
La dimension 2 distingue : TP1, TP5, TP6 – F1, F2 – T3, T4 par rapport à TP2, TC, TP4 – N1, N2 – F3 – T1, T5 (TP3 et T2 occupant une position médiane)

<u>Les échanges / pratiques</u>

Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 67,8% de l'inertie totale.

**- Sur la dimension 1,** les principales contributions sont :
lignes : 5→ Commercial / 1→ Echange / 3→ Indirect
colonnes : T1 – TP5

L'axe1 privilégie l'idée d'échange à caractère commercial marqué par des rapports indirects. C'est un axe lié au **mode d'échange**.

**- Sur la dimension 2 :**
lignes : 6→ Ethique / 2→ Direct / 1→ Echange / 4→ Amical
colonnes : TP6 – F3 – T1 – T2

Entre les entreprises les plus anciennes, il est question d'échange direct, marqué par des rapports amicaux (on parle d'ailleurs de confrère plutôt que de concurrent par exemple), en soulevant le problème lié à l'éthique s'agissant du comportement de certains acteurs de la filière (manquement à la parole donnée, dettes non honorées...). C'est un axe de **comportement des acteurs**.

**Les échanges au sein de la filière se font en direct et indirect, à des niveaux commercial et amical.**

La dimension 1 distingue : TP1, TP3, TP4 – N1 – F1, F2 – T3, T4, T5 par rapport à TP2, TC, TP5, TP6 – F3 – T1, T2 (N2 occupant une position médiane)
La dimension 2 distingue : TP2, TC, TP5, TP6 – N2 – F3 par rapport à TP1, TP4 – N1 - F1, F2 – T1, T2 - T5 (TP3, T3 et T4 occupant une position médiane)

********** Evolution acteurs **********

A N A C O R - VERSION 0.4
BY
DEPARTMENT OF DATA THEORY
UNIVERSITY OF LEIDEN, THE NETHERLANDS

| Dimension | Singular Value | Inertia | Proportion Explained | Cumulative Proportion |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,51445 | ,26466 | ,410 | ,410 |
| 2 | ,40127 | ,16102 | ,250 | ,660 |
| 3 | ,31428 | ,09877 | ,153 | ,813 |
| 4 | ,24114 | ,05815 | ,090 | ,903 |
| 5 | ,17793 | ,03166 | ,049 | ,952 |
| 6 | ,14710 | ,02164 | ,034 | ,986 |
| 7 | ,09559 | ,00914 | ,014 | 1,000 |
| Total | | ,64503 | 1,000 | 1,000 |

Row Scores:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,245 | ,193 | -,940 |
| 2 | ,265 | ,371 | ,592 |
| 3 | ,053 | -,914 | ,993 |
| 4 | ,169 | -,987 | -,188 |
| 5 | ,156 | ,315 | ,324 |
| 6 | ,058 | 1,350 | ,164 |
| 7 | ,035 | -1,967 | ,263 |
| 8 | ,019 | ,499 | -,833 |

Contribution of row points to the inertia of each dimension:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,245 | ,018 | ,540 |
| 2 | ,265 | ,071 | ,231 |
| 3 | ,053 | ,086 | ,129 |
| 4 | ,169 | ,319 | ,015 |
| 5 | ,156 | ,030 | ,041 |
| 6 | ,058 | ,206 | ,004 |
| 7 | ,035 | ,261 | ,006 |
| 8 | ,019 | ,009 | ,034 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each row point:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,245 | ,048 | ,899 | ,948 |
| 2 | ,265 | ,251 | ,500 | ,751 |
| 3 | ,053 | ,341 | ,314 | ,655 |
| 4 | ,169 | ,783 | ,022 | ,805 |
| 5 | ,156 | ,166 | ,137 | ,303 |
| 6 | ,058 | ,448 | ,005 | ,453 |
| 7 | ,035 | ,749 | ,010 | ,759 |
| 8 | ,019 | ,067 | ,145 | ,211 |

Column Scores:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,020 | ,625 | ,643 |
| 2 TP2 | ,053 | ,027 | ,637 |
| 3 TP3 | ,065 | -,046 | -,574 |
| 4 TC | ,034 | -,257 | -,158 |
| 5 TP4 | ,037 | ,454 | ,883 |
| 6 TP5 | ,070 | -,206 | -,357 |
| 7 TP6 | ,044 | ,606 | ,353 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 8 | F1 | ,090 | ,611 | 1,091 |
| 9 | F2 | ,045 | ,643 | -,769 |
| 10 | F3 | ,043 | 1,183 | -,273 |
| 11 | T1 | ,068 | -,525 | -,544 |
| 12 | T2 | ,033 | ,464 | ,265 |
| 13 | T3 | ,022 | ,476 | -,203 |
| 14 | T4 | ,038 | -,173 | ,481 |
| 15 | T5 | ,063 | ,320 | -1,419 |
| 16 | N1 | ,171 | -1,316 | ,216 |
| 17 | N2 | ,102 | ,543 | -,116 |

Contribution of column points to the inertia of each dimension:

| Column | | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | TP1 | ,020 | ,015 | ,021 |
| 2 | TP2 | ,053 | ,000 | ,054 |
| 3 | TP3 | ,065 | ,000 | ,054 |
| 4 | TC | ,034 | ,004 | ,002 |
| 5 | TP4 | ,037 | ,015 | ,071 |
| 6 | TP5 | ,070 | ,006 | ,022 |
| 7 | TP6 | ,044 | ,031 | ,014 |
| 8 | F1 | ,090 | ,066 | ,268 |
| 9 | F2 | ,045 | ,036 | ,066 |
| 10 | F3 | ,043 | ,117 | ,008 |
| 11 | T1 | ,068 | ,036 | ,050 |
| 12 | T2 | ,033 | ,014 | ,006 |
| 13 | T3 | ,022 | ,010 | ,002 |
| 14 | T4 | ,038 | ,002 | ,022 |
| 15 | T5 | ,063 | ,013 | ,317 |
| 16 | N1 | ,171 | ,576 | ,020 |
| 17 | N2 | ,102 | ,059 | ,003 |
| | | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each column point:

| Column | | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | TP1 | ,020 | ,211 | ,174 | ,385 |
| 2 | TP2 | ,053 | ,001 | ,360 | ,361 |
| 3 | TP3 | ,065 | ,005 | ,602 | ,607 |
| 4 | TC | ,034 | ,173 | ,051 | ,225 |
| 5 | TP4 | ,037 | ,114 | ,339 | ,453 |
| 6 | TP5 | ,070 | ,069 | ,160 | ,229 |
| 7 | TP6 | ,044 | ,554 | ,147 | ,701 |
| 8 | F1 | ,090 | ,274 | ,681 | ,954 |
| 9 | F2 | ,045 | ,366 | ,408 | ,773 |
| 10 | F3 | ,043 | ,397 | ,017 | ,414 |
| 11 | T1 | ,068 | ,225 | ,189 | ,414 |
| 12 | T2 | ,033 | ,393 | ,100 | ,493 |
| 13 | T3 | ,022 | ,183 | ,026 | ,210 |
| 14 | T4 | ,038 | ,062 | ,373 | ,435 |
| 15 | T5 | ,063 | ,048 | ,743 | ,791 |
| 16 | N1 | ,171 | ,897 | ,019 | ,916 |
| 17 | N2 | ,102 | ,560 | ,020 | ,580 |

Hi-Res Chart # 6:Coordonnées des lignes et des colonnes

A N A C O R - VERSION 0.4
BY
DEPARTMENT OF DATA THEORY
UNIVERSITY OF LEIDEN, THE NETHERLANDS

| Dimension | Singular Value | Inertia | Proportion Explained | Cumulative Proportion |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,44621 | ,19910 | ,262 | ,262 |
| 2 | ,35030 | ,12271 | ,161 | ,423 |
| 3 | ,29366 | ,08624 | ,113 | ,536 |
| 4 | ,26781 | ,07172 | ,094 | ,630 |
| 5 | ,25395 | ,06449 | ,085 | ,715 |
| 6 | ,24538 | ,06021 | ,079 | ,794 |
| 7 | ,19630 | ,03853 | ,051 | ,845 |
| 8 | ,17323 | ,03001 | ,039 | ,884 |
| 9 | ,15317 | ,02346 | ,031 | ,915 |
| 10 | ,14471 | ,02094 | ,028 | ,942 |
| 11 | ,12068 | ,01456 | ,019 | ,962 |
| 12 | ,10302 | ,01061 | ,014 | ,976 |
| 13 | ,09123 | ,00832 | ,011 | ,986 |
| 14 | ,07446 | ,00554 | ,007 | ,994 |
| 15 | ,05341 | ,00285 | ,004 | ,998 |
| 16 | ,04354 | ,00190 | ,002 | 1,000 |
| Total | | ,76121 | 1,000 | 1,000 |

Row Scores:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,142 | ,034 | -,437 |
| 2 | ,062 | -,104 | -,436 |
| 3 | ,047 | -,097 | ,534 |
| 4 | ,158 | -,150 | ,189 |
| 5 | ,074 | -,265 | -,470 |
| 6 | ,051 | ,971 | ,234 |
| 7 | ,100 | ,016 | -,212 |
| 8 | ,008 | 1,198 | ,485 |
| 9 | ,015 | -1,227 | -1,952 |
| 10 | ,016 | ,036 | ,747 |
| 11 | ,006 | -,339 | -,381 |
| 12 | ,117 | -,261 | -,400 |
| 13 | ,018 | -1,100 | 1,344 |
| 14 | ,050 | -1,028 | 1,383 |
| 15 | ,028 | -1,015 | ,956 |
| 16 | ,015 | 1,638 | ,016 |
| 17 | ,004 | 1,356 | ,005 |
| 18 | ,001 | -1,543 | -1,268 |
| 19 | ,001 | -,154 | ,124 |
| 20 | ,029 | 1,814 | ,591 |
| 21 | ,026 | 1,829 | ,436 |
| 22 | ,008 | 1,042 | -,052 |
| 23 | ,002 | -,360 | -2,187 |
| 24 | ,024 | ,126 | -,037 |

Contribution of row points to the inertia of each dimension:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,142 | ,000 | ,077 |
| 2 | ,062 | ,002 | ,033 |
| 3 | ,047 | ,001 | ,038 |
| 4 | ,158 | ,008 | ,016 |
| 5 | ,074 | ,012 | ,046 |
| 6 | ,051 | ,108 | ,008 |
| 7 | ,100 | ,000 | ,013 |
| 8 | ,008 | ,024 | ,005 |
| 9 | ,015 | ,051 | ,164 |
| 10 | ,016 | ,000 | ,025 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 11 | ,006 | ,001 | ,002 |
| 12 | ,117 | ,018 | ,053 |
| 13 | ,018 | ,049 | ,093 |
| 14 | ,050 | ,118 | ,271 |
| 15 | ,028 | ,065 | ,073 |
| 16 | ,015 | ,089 | ,000 |
| 17 | ,004 | ,017 | ,000 |
| 18 | ,001 | ,007 | ,006 |
| 19 | ,001 | ,000 | ,000 |
| 20 | ,029 | ,217 | ,029 |
| 21 | ,026 | ,192 | ,014 |
| 22 | ,008 | ,020 | ,000 |
| 23 | ,002 | ,001 | ,032 |
| 24 | ,024 | ,001 | ,000 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each row point:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | Dim 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,142 | ,002 | ,269 | ,271 |
| 2 | ,062 | ,012 | ,161 | ,173 |
| 3 | ,047 | ,014 | ,330 | ,344 |
| 4 | ,158 | ,081 | ,101 | ,181 |
| 5 | ,074 | ,066 | ,162 | ,228 |
| 6 | ,051 | ,535 | ,024 | ,560 |
| 7 | ,100 | ,001 | ,103 | ,104 |
| 8 | ,008 | ,329 | ,042 | ,372 |
| 9 | ,015 | ,137 | ,273 | ,410 |
| 10 | ,016 | ,001 | ,415 | ,416 |
| 11 | ,006 | ,007 | ,007 | ,015 |
| 12 | ,117 | ,166 | ,305 | ,471 |
| 13 | ,018 | ,348 | ,408 | ,756 |
| 14 | ,050 | ,339 | ,482 | ,821 |
| 15 | ,028 | ,410 | ,286 | ,696 |
| 16 | ,015 | ,414 | ,000 | ,414 |
| 17 | ,004 | ,166 | ,000 | ,166 |
| 18 | ,001 | ,067 | ,036 | ,103 |
| 19 | ,001 | ,001 | ,001 | ,002 |
| 20 | ,029 | ,658 | ,055 | ,713 |
| 21 | ,026 | ,599 | ,027 | ,626 |
| 22 | ,008 | ,313 | ,001 | ,313 |
| 23 | ,002 | ,003 | ,093 | ,096 |
| 24 | ,024 | ,010 | ,001 | ,010 |

Column Scores:

| Column | | Marginal Profile | Dim 1 | Dim 2 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | TP1 | ,064 | ,525 | ,000 |
| 2 | TP2 | ,054 | ,805 | ,061 |
| 3 | TP3 | ,062 | 1,078 | ,263 |
| 4 | TC | ,069 | 1,017 | ,408 |
| 5 | TP4 | ,040 | ,360 | ,167 |
| 6 | TP5 | ,041 | ,977 | -,237 |
| 7 | TP6 | ,051 | ,216 | ,185 |
| 8 | F1 | ,052 | -,161 | -,766 |
| 9 | F2 | ,053 | ,374 | ,109 |
| 10 | F3 | ,069 | -,249 | -,046 |
| 11 | T1 | ,048 | -,454 | -,105 |
| 12 | T2 | ,048 | -,621 | -1,068 |
| 13 | T3 | ,060 | -,688 | -,444 |
| 14 | T4 | ,057 | -,401 | -,381 |
| 15 | T5 | ,054 | -,407 | -,219 |
| 16 | N1 | ,082 | -,494 | -,495 |
| 17 | N2 | ,097 | -,992 | 1,435 |

Contribution of column points to the inertia of each dimension:

| Column | | Marginal Profile | Dim 1 | Dim 2 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | TP1 | ,064 | ,040 | ,000 |
| 2 | TP2 | ,054 | ,079 | ,001 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3 | TP3 | ,062 | ,162 | ,012 |
| 4 | TC | ,069 | ,159 | ,033 |
| 5 | TP4 | ,040 | ,011 | ,003 |
| 6 | TP5 | ,041 | ,088 | ,007 |
| 7 | TP6 | ,051 | ,005 | ,005 |
| 8 | F1 | ,052 | ,003 | ,088 |
| 9 | F2 | ,053 | ,017 | ,002 |
| 10 | F3 | ,069 | ,010 | ,000 |
| 11 | T1 | ,048 | ,022 | ,002 |
| 12 | T2 | ,048 | ,041 | ,155 |
| 13 | T3 | ,060 | ,063 | ,034 |
| 14 | T4 | ,057 | ,020 | ,024 |
| 15 | T5 | ,054 | ,020 | ,007 |
| 16 | N1 | ,082 | ,045 | ,057 |
| 17 | N2 | ,097 | ,215 | ,572 |
| | | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each column point:

| Column | | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | TP1 | ,064 | ,310 | ,000 | ,310 |
| 2 | TP2 | ,054 | ,599 | ,003 | ,602 |
| 3 | TP3 | ,062 | ,505 | ,024 | ,529 |
| 4 | TC | ,069 | ,579 | ,073 | ,652 |
| 5 | TP4 | ,040 | ,061 | ,010 | ,072 |
| 6 | TP5 | ,041 | ,283 | ,013 | ,296 |
| 7 | TP6 | ,051 | ,049 | ,028 | ,077 |
| 8 | F1 | ,052 | ,009 | ,162 | ,171 |
| 9 | F2 | ,053 | ,305 | ,020 | ,325 |
| 10 | F3 | ,069 | ,086 | ,002 | ,088 |
| 11 | T1 | ,048 | ,104 | ,004 | ,108 |
| 12 | T2 | ,048 | ,120 | ,278 | ,398 |
| 13 | T3 | ,060 | ,294 | ,096 | ,390 |
| 14 | T4 | ,057 | ,130 | ,093 | ,223 |
| 15 | T5 | ,054 | ,139 | ,032 | ,170 |
| 16 | N1 | ,082 | ,221 | ,173 | ,394 |
| 17 | N2 | ,097 | ,365 | ,600 | ,965 |

Hi-Res Chart # 9:Coordonnées des lignes et des colonnes

********** Stratégie / Politique générale **********

A N A C O R - VERSION 0.4
BY
DEPARTMENT OF DATA THEORY
UNIVERSITY OF LEIDEN, THE NETHERLANDS

| Dimension | Singular Value | Inertia | Proportion Explained | Cumulative Proportion |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,44982 | ,20233 | ,462 | ,462 |
| 2 | ,29825 | ,08895 | ,203 | ,665 |
| 3 | ,27190 | ,07393 | ,169 | ,833 |
| 4 | ,22694 | ,05150 | ,118 | ,951 |
| 5 | ,11552 | ,01335 | ,030 | ,981 |
| 6 | ,09018 | ,00813 | ,019 | 1,000 |
| Total | | ,43820 | 1,000 | 1,000 |

Row Scores:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,197 | -,242 | ,775 |
| 2 | ,190 | ,479 | -,227 |
| 3 | ,083 | -,350 | ,838 |
| 4 | ,070 | -2,126 | -,929 |
| 5 | ,388 | ,184 | -,174 |
| 6 | ,044 | ,777 | -,347 |
| 7 | ,029 | 1,014 | -1,100 |

Contribution of row points to the inertia of each dimension:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,197 | ,026 | ,396 |
| 2 | ,190 | ,097 | ,033 |
| 3 | ,083 | ,023 | ,196 |
| 4 | ,070 | ,702 | ,202 |
| 5 | ,388 | ,029 | ,040 |
| 6 | ,044 | ,059 | ,018 |
| 7 | ,029 | ,065 | ,116 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each row point:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,197 | ,116 | ,791 | ,907 |
| 2 | ,190 | ,376 | ,056 | ,432 |
| 3 | ,083 | ,127 | ,486 | ,613 |
| 4 | ,070 | ,879 | ,111 | ,990 |
| 5 | ,388 | ,162 | ,096 | ,258 |
| 6 | ,044 | ,201 | ,027 | ,228 |
| 7 | ,029 | ,272 | ,212 | ,484 |

Column Scores:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,074 | ,416 | ,116 |
| 2 TP2 | ,044 | ,190 | -,764 |
| 3 TP3 | ,049 | ,351 | ,518 |
| 4 TC | ,031 | ,404 | -,304 |
| 5 TP4 | ,034 | 1,186 | -1,077 |
| 6 TP5 | ,059 | ,267 | ,172 |
| 7 TP6 | ,059 | ,298 | ,139 |
| 8 F1 | ,053 | ,295 | -1,048 |
| 9 F2 | ,039 | -,247 | ,664 |
| 10 F3 | ,052 | ,333 | -,114 |
| 11 T1 | ,078 | -,407 | 1,051 |
| 12 T2 | ,052 | ,212 | ,259 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 13 | T3 | ,083 | ,315 | -,194 |
| 14 | T4 | ,053 | ,314 | -,053 |
| 15 | T5 | ,062 | ,077 | ,197 |
| 16 | N1 | ,086 | -1,921 | -,630 |
| 17 | N2 | ,091 | -,300 | ,296 |

Contribution of column points to the inertia of each dimension:

| Column | | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | TP1 | ,074 | ,028 | ,003 |
| 2 | TP2 | ,044 | ,004 | ,086 |
| 3 | TP3 | ,049 | ,014 | ,044 |
| 4 | TC | ,031 | ,011 | ,010 |
| 5 | TP4 | ,034 | ,106 | ,131 |
| 6 | TP5 | ,059 | ,009 | ,006 |
| 7 | TP6 | ,059 | ,012 | ,004 |
| 8 | F1 | ,053 | ,010 | ,194 |
| 9 | F2 | ,039 | ,005 | ,058 |
| 10 | F3 | ,052 | ,013 | ,002 |
| 11 | T1 | ,078 | ,029 | ,290 |
| 12 | T2 | ,052 | ,005 | ,012 |
| 13 | T3 | ,083 | ,018 | ,010 |
| 14 | T4 | ,053 | ,012 | ,001 |
| 15 | T5 | ,062 | ,001 | ,008 |
| 16 | N1 | ,086 | ,705 | ,114 |
| 17 | N2 | ,091 | ,018 | ,027 |
| | | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each column point:

| Column | | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | TP1 | ,074 | ,649 | ,033 | ,682 |
| 2 | TP2 | ,044 | ,030 | ,325 | ,356 |
| 3 | TP3 | ,049 | ,103 | ,148 | ,251 |
| 4 | TC | ,031 | ,186 | ,070 | ,255 |
| 5 | TP4 | ,034 | ,312 | ,171 | ,482 |
| 6 | TP5 | ,059 | ,354 | ,098 | ,452 |
| 7 | TP6 | ,059 | ,247 | ,035 | ,283 |
| 8 | F1 | ,053 | ,094 | ,784 | ,877 |
| 9 | F2 | ,039 | ,169 | ,815 | ,984 |
| 10 | F3 | ,052 | ,187 | ,015 | ,202 |
| 11 | T1 | ,078 | ,140 | ,618 | ,757 |
| 12 | T2 | ,052 | ,218 | ,214 | ,432 |
| 13 | T3 | ,083 | ,260 | ,066 | ,326 |
| 14 | T4 | ,053 | ,218 | ,004 | ,222 |
| 15 | T5 | ,062 | ,023 | ,100 | ,123 |
| 16 | N1 | ,086 | ,928 | ,066 | ,994 |
| 17 | N2 | ,091 | ,436 | ,281 | ,717 |

Hi-Res Chart # 10:Coordonnées des lignes et des colonnes

********** Technique / Technologie **********

A N A C O R - VERSION 0.4
BY
DEPARTMENT OF DATA THEORY
UNIVERSITY OF LEIDEN, THE NETHERLANDS

| Dimension | Singular Value | Inertia | Proportion Explained | Cumulative Proportion |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,32370 | ,10478 | ,390 | ,390 |
| 2 | ,26764 | ,07163 | ,266 | ,656 |
| 3 | ,20236 | ,04095 | ,152 | ,808 |
| 4 | ,15061 | ,02268 | ,084 | ,893 |
| 5 | ,12613 | ,01591 | ,059 | ,952 |
| 6 | ,11400 | ,01300 | ,048 | 1,000 |
| Total | | ,26895 | 1,000 | 1,000 |

Row Scores:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,466 | ,128 | -,078 |
| 2 | ,172 | ,257 | -,390 |
| 3 | ,038 | 1,728 | 1,170 |
| 4 | ,012 | 1,915 | ,453 |
| 5 | ,127 | -,377 | ,462 |
| 6 | ,173 | -,713 | -,264 |
| 7 | ,011 | -1,902 | 3,603 |

Contribution of row points to the inertia of each dimension:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,466 | ,023 | ,011 |
| 2 | ,172 | ,035 | ,098 |
| 3 | ,038 | ,353 | ,196 |
| 4 | ,012 | ,136 | ,009 |
| 5 | ,127 | ,056 | ,101 |
| 6 | ,173 | ,272 | ,045 |
| 7 | ,011 | ,125 | ,540 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each row point:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,466 | ,141 | ,043 | ,184 |
| 2 | ,172 | ,143 | ,272 | ,414 |
| 3 | ,038 | ,571 | ,216 | ,788 |
| 4 | ,012 | ,497 | ,023 | ,519 |
| 5 | ,127 | ,241 | ,298 | ,539 |
| 6 | ,173 | ,604 | ,068 | ,672 |
| 7 | ,011 | ,215 | ,637 | ,852 |

Column Scores:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,088 | -,358 | -,391 |
| 2 TP2 | ,075 | ,202 | -,323 |
| 3 TP3 | ,055 | -,394 | -,187 |
| 4 TC | ,050 | -,075 | -,578 |
| 5 TP4 | ,034 | ,532 | ,027 |
| 6 TP5 | ,052 | -,385 | -,321 |
| 7 TP6 | ,070 | -,569 | -,109 |
| 8 F1 | ,062 | ,325 | ,006 |
| 9 F2 | ,092 | -,368 | -,069 |
| 10 F3 | ,049 | ,437 | -,323 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 11 T1 | ,084 | 1,418 | ,626 |
| 12 T2 | ,041 | -,040 | ,185 |
| 13 T3 | ,070 | -,876 | 1,532 |
| 14 T4 | ,055 | -,137 | -,076 |
| 15 T5 | ,055 | ,181 | -,006 |
| 16 N1 | ,021 | ,034 | -,896 |
| 17 N2 | ,046 | ,373 | -,029 |

Contribution of column points to the inertia of each dimension:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,088 | ,035 | ,050 |
| 2 TP2 | ,075 | ,009 | ,029 |
| 3 TP3 | ,055 | ,026 | ,007 |
| 4 TC | ,050 | ,001 | ,063 |
| 5 TP4 | ,034 | ,029 | ,000 |
| 6 TP5 | ,052 | ,024 | ,020 |
| 7 TP6 | ,070 | ,070 | ,003 |
| 8 F1 | ,062 | ,020 | ,000 |
| 9 F2 | ,092 | ,038 | ,002 |
| 10 F3 | ,049 | ,029 | ,019 |
| 11 T1 | ,084 | ,522 | ,123 |
| 12 T2 | ,041 | ,000 | ,005 |
| 13 T3 | ,070 | ,166 | ,615 |
| 14 T4 | ,055 | ,003 | ,001 |
| 15 T5 | ,055 | ,006 | ,000 |
| 16 N1 | ,021 | ,000 | ,062 |
| 17 N2 | ,046 | ,020 | ,000 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each column point:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,088 | ,450 | ,443 | ,893 |
| 2 TP2 | ,075 | ,092 | ,195 | ,286 |
| 3 TP3 | ,055 | ,320 | ,060 | ,380 |
| 4 TC | ,050 | ,014 | ,672 | ,685 |
| 5 TP4 | ,034 | ,566 | ,001 | ,567 |
| 6 TP5 | ,052 | ,413 | ,237 | ,650 |
| 7 TP6 | ,070 | ,785 | ,024 | ,808 |
| 8 F1 | ,062 | ,166 | ,000 | ,166 |
| 9 F2 | ,092 | ,318 | ,009 | ,328 |
| 10 F3 | ,049 | ,443 | ,201 | ,644 |
| 11 T1 | ,084 | ,836 | ,135 | ,971 |
| 12 T2 | ,041 | ,005 | ,090 | ,095 |
| 13 T3 | ,070 | ,274 | ,693 | ,967 |
| 14 T4 | ,055 | ,074 | ,019 | ,093 |
| 15 T5 | ,055 | ,028 | ,000 | ,028 |
| 16 N1 | ,021 | ,001 | ,427 | ,428 |
| 17 N2 | ,046 | ,167 | ,001 | ,168 |

Hi-Res Chart # 11:Coordonnées des lignes et des colonnes

********** Echange / Pratique **********

A N A C O R - VERSION 0.4
BY
DEPARTMENT OF DATA THEORY
UNIVERSITY OF LEIDEN, THE NETHERLANDS

| Dimension | Singular Value | Inertia | Proportion Explained | Cumulative Proportion |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,40303 | ,16243 | ,469 | ,469 |
| 2 | ,26873 | ,07222 | ,209 | ,678 |
| 3 | ,25999 | ,06759 | ,195 | ,873 |
| 4 | ,16201 | ,02625 | ,076 | ,949 |
| 5 | ,13258 | ,01758 | ,051 | 1,000 |
| Total | | ,34607 | 1,000 | 1,000 |

Row Scores:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,650 | ,298 | -,226 |
| 2 | ,057 | -,219 | 1,076 |
| 3 | ,012 | 1,367 | -,826 |
| 4 | ,005 | -,700 | -1,771 |
| 5 | ,118 | -1,638 | -,331 |
| 6 | ,158 | -,001 | ,914 |

Contribution of row points to the inertia of each dimension:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,650 | ,144 | ,124 |
| 2 | ,057 | ,007 | ,245 |
| 3 | ,012 | ,055 | ,030 |
| 4 | ,005 | ,006 | ,062 |
| 5 | ,118 | ,788 | ,048 |
| 6 | ,158 | ,000 | ,491 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each row point:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,650 | ,639 | ,245 | ,884 |
| 2 | ,057 | ,029 | ,461 | ,489 |
| 3 | ,012 | ,138 | ,034 | ,171 |
| 4 | ,005 | ,043 | ,184 | ,228 |
| 5 | ,118 | ,957 | ,026 | ,983 |
| 6 | ,158 | ,000 | ,739 | ,739 |

Column Scores:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,047 | ,387 | -,180 |
| 2 TP2 | ,034 | -,281 | ,574 |
| 3 TP3 | ,049 | ,693 | ,011 |
| 4 TC | ,068 | -,258 | ,621 |
| 5 TP4 | ,030 | ,932 | -,640 |
| 6 TP5 | ,046 | -1,050 | ,533 |
| 7 TP6 | ,061 | -,219 | ,908 |
| 8 F1 | ,024 | ,740 | -,842 |
| 9 F2 | ,073 | ,479 | -,485 |
| 10 F3 | ,075 | -,160 | ,645 |
| 11 T1 | ,029 | -2,463 | -1,102 |
| 12 T2 | ,071 | -,745 | -,830 |
| 13 T3 | ,048 | ,096 | ,030 |
| 14 T4 | ,043 | ,592 | ,007 |
| 15 T5 | ,076 | ,468 | -,104 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 16 N1 | ,111 | ,215 | -,173 |
| 17 N2 | ,114 | ,021 | ,074 |

Contribution of column points to the inertia of each dimension:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,047 | ,018 | ,006 |
| 2 TP2 | ,034 | ,007 | ,042 |
| 3 TP3 | ,049 | ,058 | ,000 |
| 4 TC | ,068 | ,011 | ,097 |
| 5 TP4 | ,030 | ,066 | ,046 |
| 6 TP5 | ,046 | ,127 | ,049 |
| 7 TP6 | ,061 | ,007 | ,188 |
| 8 F1 | ,024 | ,032 | ,062 |
| 9 F2 | ,073 | ,042 | ,064 |
| 10 F3 | ,075 | ,005 | ,116 |
| 11 T1 | ,029 | ,437 | ,131 |
| 12 T2 | ,071 | ,097 | ,181 |
| 13 T3 | ,048 | ,001 | ,000 |
| 14 T4 | ,043 | ,038 | ,000 |
| 15 T5 | ,076 | ,042 | ,003 |
| 16 N1 | ,111 | ,013 | ,012 |
| 17 N2 | ,114 | ,000 | ,002 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each column point:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 TP1 | ,047 | ,098 | ,014 | ,113 |
| 2 TP2 | ,034 | ,105 | ,291 | ,396 |
| 3 TP3 | ,049 | ,663 | ,000 | ,663 |
| 4 TC | ,068 | ,163 | ,628 | ,790 |
| 5 TP4 | ,030 | ,393 | ,124 | ,517 |
| 6 TP5 | ,046 | ,770 | ,133 | ,902 |
| 7 TP6 | ,061 | ,070 | ,799 | ,868 |
| 8 F1 | ,024 | ,410 | ,353 | ,763 |
| 9 F2 | ,073 | ,368 | ,252 | ,620 |
| 10 F3 | ,075 | ,084 | ,905 | ,989 |
| 11 T1 | ,029 | ,835 | ,111 | ,947 |
| 12 T2 | ,071 | ,427 | ,354 | ,781 |
| 13 T3 | ,048 | ,047 | ,003 | ,050 |
| 14 T4 | ,043 | ,592 | ,000 | ,592 |
| 15 T5 | ,076 | ,504 | ,017 | ,521 |
| 16 N1 | ,111 | ,182 | ,078 | ,261 |
| 17 N2 | ,114 | ,002 | ,019 | ,021 |

Hi-Res Chart # 12:Coordonnées des lignes et des colonnes

*L'interprétation de l'AFC relativement à l'avenir de la filière*

Le plan factoriel, mettant en valeur les dimensions 1 et 2, explique 75,5% de l'inertie totale.

**- Sur la dimension 1,** les principales contributions sont :
lignes : 3→ Menace / 4→ Opportunité
colonnes : TP1 – T5 – N2 - TP3
L'axe1 est un axe lié à la **perception de la filière**.

**- Sur la dimension 2 :**
lignes : 2→ Disparition / 4→ Opportunité / 3→ Menace
colonnes : T3/F1 – T2
L'axe2 est un axe d'**évolution** (écologie des populations).

**Les dirigeants des entreprises de la filière industrielle pensent que celle-ci est menacée (à terme) tout en comportant des opportunités, la principale évolution pressentie serait la disparition d'entreprises (par délocalisation, concentration, mort...).**

La dimension 1 distingue : TP2, TP5, TP6 – N1 - F3 – T2, T4, T5 par rapport à TP1, TP3, TC – N2 - F1, F2 – T3, (TP4 et T1 occupant une position médiane)
La dimension 2 distingue : TP2, TC – N1 - F1, F2, F3 - T3, T4 par rapport à TP1, TP3, TP5, TP6 – N2 – T1, T2, T5 (TP4 occupant une position médiane)

********** Avenir Filière **********

A N A C O R - VERSION 0.4
BY
DEPARTMENT OF DATA THEORY
UNIVERSITY OF LEIDEN, THE NETHERLANDS

| Dimension | Singular Value | Inertia | Proportion Explained | Cumulative Proportion |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,67335 | ,45341 | ,406 | ,406 |
| 2 | ,62077 | ,38536 | ,345 | ,751 |
| 3 | ,52691 | ,27764 | ,249 | 1,000 |
| Total | | 1,11640 | 1,000 | 1,000 |

Row Scores:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,033 | -1,347 | -1,299 |
| 2 | ,100 | -,493 | ,320 |
| 3 | ,067 | -,445 | -,565 |
| 4 | ,067 | ,259 | -,943 |
| 5 | ,067 | -,067 | 1,129 |
| 6 | ,067 | ,638 | ,750 |
| 7 | ,100 | ,577 | ,557 |
| 8 | ,033 | -1,347 | -1,299 |
| 9 | ,067 | ,259 | -,943 |
| 10 | ,033 | 1,865 | -,588 |
| 11 | ,067 | -,968 | ,394 |
| 12 | ,033 | -,589 | 2,088 |
| 13 | ,067 | -,445 | -,565 |
| 14 | ,067 | -,968 | ,394 |
| 15 | ,000 | ,000 | ,000 |
| 16 | ,067 | 1,160 | -,209 |
| 17 | ,067 | 1,160 | -,209 |

Contribution of row points to the inertia of each dimension:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | ,033 | ,090 | ,091 |
| 2 | ,100 | ,036 | ,016 |
| 3 | ,067 | ,020 | ,034 |
| 4 | ,067 | ,007 | ,096 |
| 5 | ,067 | ,000 | ,137 |
| 6 | ,067 | ,040 | ,060 |
| 7 | ,100 | ,049 | ,050 |
| 8 | ,033 | ,090 | ,091 |
| 9 | ,067 | ,007 | ,096 |
| 10 | ,033 | ,172 | ,019 |
| 11 | ,067 | ,093 | ,017 |
| 12 | ,033 | ,017 | ,234 |
| 13 | ,067 | ,020 | ,034 |
| 14 | ,067 | ,093 | ,017 |
| 15 | ,000 | ,000 | ,000 |
| 16 | ,067 | ,133 | ,005 |
| 17 | ,067 | ,133 | ,005 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each row point:

| Row | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,033 | ,523 | ,449 | ,972 |
| 2 | ,100 | ,508 | ,197 | ,704 |
| 3 | ,067 | ,148 | ,219 | ,366 |
| 4 | ,067 | ,050 | ,611 | ,661 |
| 5 | ,067 | ,003 | ,692 | ,695 |
| 6 | ,067 | ,240 | ,306 | ,545 |
| 7 | ,100 | ,523 | ,449 | ,972 |
| 8 | ,033 | ,523 | ,449 | ,972 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 9 | ,067 | ,050 | ,611 | ,661 |
| 10 | ,033 | ,713 | ,065 | ,778 |
| 11 | ,067 | ,697 | ,107 | ,804 |
| 12 | ,033 | ,071 | ,824 | ,895 |
| 13 | ,067 | ,148 | ,219 | ,366 |
| 14 | ,067 | ,697 | ,107 | ,804 |
| 15 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| 16 | ,067 | ,793 | ,024 | ,817 |
| 17 | ,067 | ,793 | ,024 | ,817 |

Column Scores:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 Nx débou | ,233 | ,307 | ,106 |
| 2 Disparit | ,300 | -,907 | -,806 |
| 3 Menace | ,233 | 1,256 | -,365 |
| 4 Opportun | ,233 | -,397 | 1,296 |

Contribution of column points to the inertia of each dimension:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 |
|---|---|---|---|
| 1 Nx débou | ,233 | ,033 | ,004 |
| 2 Disparit | ,300 | ,366 | ,314 |
| 3 Menace | ,233 | ,546 | ,050 |
| 4 Opportun | ,233 | ,055 | ,631 |
| | | 1,000 | 1,000 |

Contribution of dimensions to the inertia of each column point:

| Column | Marginal Profile | Dim 1 | 2 | Total |
|---|---|---|---|---|
| 1 Nx débou | ,233 | ,068 | ,007 | ,075 |
| 2 Disparit | ,300 | ,568 | ,414 | ,982 |
| 3 Menace | ,233 | ,788 | ,061 | ,850 |
| 4 Opportun | ,233 | ,085 | ,838 | ,923 |

Summary of multiple points in chart #15

| Dim1 | Dim2 | Actual label or name |
|---|---|---|
| -1,35 | -1,30 | 1 |
| -1,35 | -1,30 | 8 |
| -,45 | -,56 | 3 |
| -,45 | -,56 | 13 |
| ,26 | -,94 | 4 |
| ,26 | -,94 | 9 |
| -,97 | ,39 | 11 |
| -,97 | ,39 | 14 |
| 1,16 | -,21 | 16 |
| 1,16 | -,21 | 17 |

Hi-Res Chart # 15:Coordonnées des lignes et des colonnes

**Calcul des proximités des acteurs de la filière (MDS)**

```
This software is functional through December 31, 1997.

-> ************************
-> ************************
-> *************traitement spss filière du lin 1997 Yami******
-> ************************************************************
->
->  GET TRANSLATE
->  FILE='A:\contingenceli.xls'
->  /TYPE=XLS /MAP /FIELDNAMES .

>Warning # 9430.  Text: A
>A variable name is missing.  The variable has been dropped.


>Warning # 9431.  Text: Variables changed to VARIABLE
>A long variable name was truncated to 8 characters.


Data written to the working file.
18 variables and 138 cases written.
Variable: VARIABLE   Type: String   Format: A12
Variable: TP1        Type: Number   Format: F7.2
Variable: TP2        Type: Number   Format: F7.2
Variable: TP3        Type: Number   Format: F7.2
Variable: TC         Type: Number   Format: F7.2
Variable: TP4        Type: Number   Format: F7.2
Variable: TP5        Type: Number   Format: F7.2
Variable: TP6        Type: Number   Format: F7.2
Variable: F1         Type: Number   Format: F7.2
Variable: F2         Type: Number   Format: F7.2
Variable: F3         Type: Number   Format: F7.2
Variable: T1         Type: Number   Format: F7.2
Variable: T2         Type: Number   Format: F7.2
Variable: T3         Type: Number   Format: F7.2
Variable: T4         Type: Number   Format: F7.2
Variable: T5         Type: Number   Format: F7.2
Variable: N1         Type: Number   Format: F7.2
Variable: N2         Type: Number   Format: F7.2

->
->  EXECUTE .

Preceding task required ,11 seconds elapsed.

->
->
-> ************************************
-> ************************************
-> ************************************
-> **************cacul des proximtés des acreurs de la filière**********
-> ************************************************************************
->
-> PROXIMITIES tp1 tp2 tp3 tc tp4 tp5 tp6 f1 f2 f3 t1 t2 t3 t4 t5 n1 n2  /PRINT
->   NONE /MATRIX OUT('C:\WINDOWS\TEMP\spssalsc.tmp')
->   /MEASURE=BSEUCLID (1,2) /VIEW=VARIABLE .

PROXIMITIES requires 19592 bytes of workspace for execution.
```



```
* * * * * * * * * * * * * * P R O X I M I T I E S * * * * * * * * * * * * * *


>Warning # 14783
>Due to missing data, some cases have been excluded from computations.


 Data Information

        137 unweighted cases accepted.
          0 cases rejected because of missing value.
          1 cases rejected because of out of range binary value.

 Binary Squared Euclidean measure used.

- - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - -
```

Time stamp on saved file: 31 Aug 97 20:20:37
File contains 19 variables, 152 bytes per case



Preceding task required ,44 seconds elapsed.

```
-> SPLIT FILE OFF.
-> ALSCAL
->   /MATRIX= IN('C:\WINDOWS\TEMP\spssalsc.tmp')
->   /LEVEL=ORDINAL
->   /CONDITION=MATRIX
->   /MODEL=EUCLID
->   /CRITERIA=CONVERGE(.001) STRESSMIN(.005) ITER(30) CUTOFF(0) DIMENS(2,2)
->   /PLOT=DEFAULT .
```



ALSCAL requires 11880 bytes of memory.



Iteration history for the 2 dimensional solution (in squared distances)

Young's S-stress formula 1 is used.

| Iteration | S-stress | Improvement |
|---|---|---|
| 1 | ,33698 | |
| 2 | ,25266 | ,08432 |
| 3 | ,23263 | ,02003 |
| 4 | ,22596 | ,00667 |
| 5 | ,22413 | ,00183 |
| 6 | ,22373 | ,00041 |

Iterations stopped because
S-stress improvement is less than ,001000

Stress and squared correlation (RSQ) in distances

RSQ values are the proportion of variance of the scaled data (disparities) in the partition (row, matrix, or entire data) which is accounted for by their corresponding distances. Stress values are Kruskal's stress formula 1.

For matrix
Stress = ,18724 RSQ = ,79981



Configuration derived in 2 dimensions

Stimulus Coordinates

| Stimulus Number | Stimulus Name | Dimension 1 | Dimension 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | TP1 | 1,5876 | -,2906 |
| 2 | TP2 | ,8321 | ,1549 |
| 3 | TP3 | ,9034 | 1,2139 |
| 4 | TC | 1,3395 | -,8315 |
| 5 | TP4 | ,6675 | 1,3336 |
| 6 | TP5 | ,7669 | ,8680 |
| 7 | TP6 | 1,5585 | -1,1871 |
| 8 | F1 | -,2163 | ,8747 |
| 9 | F2 | ,4369 | -,5724 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 10 | F3 | -,4317 | -,7981 |
| 11 | T1 | -1,7934 | 1,3477 |
| 12 | T2 | -,8963 | -,6417 |
| 13 | T3 | -,6291 | -,9600 |
| 14 | T4 | -,8288 | -1,2917 |
| 15 | T5 | -1,1425 | -,3259 |
| 16 | N1 | -2,0663 | ,8023 |
| 17 | N2 | -,0881 | ,3041 |

Hi-Res Chart # 1:Configuration stimulus dérivé

Hi-Res Chart # 2:Nuage de points d'ajustement linéaire

Hi-Res Chart # 3:Nuage de points d'ajustement non linéaire

Hi-Res Chart # 4:Nuage de points de transformation



Preceding task required 1,04 seconds elapsed.

-> ERASE FILE='C:\WINDOWS\TEMP\spssalsc.tmp'.

# Guide d'entretien

1- Quel a été le contexte de création de votre entreprise ?

2- Quelle a été l'évolution de l'entreprise :

Au niveau juridique ?

Quels ont été les principaux acteurs ? (fondateurs / présidents / dirigeants)

Qui en sont les principaux acteurs, aujourd'hui ? Quel est l'organigramme de l'entreprise ?

Quels succès a rencontré l'entreprise ? Quels difficultés / échecs ?

Quels ont été les événements marquants de l'environnement depuis une vingtaine d'années ?

Quelles ont été les stratégies développées par votre entreprise depuis une vingtaine d'années ?

3- Comment a évolué votre métier ?

4- Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? Quels produits développez-vous ? Comment ont-ils évolué ?

5- Pensez-vous que vos produits soient plus (ou moins) menacés par rapport à ceux de vos concurrents ?

6- Sur quels marchés êtes-vous présent ? Quelle position y occupez-vous ?

7- Quelle est la part de votre grand client dans votre C.A ?

8- Qui sont vos fournisseurs ? Pensez-vous que leurs activités aient évolué ? Dans quel sens ? Cette évolution a-t-elle affecté votre activité ?

9- Qui sont vos clients ? Pensez-vous que leurs activités aient évolué ? Dans quel sens ? Cette évolution a-t-elle affecté votre activité ?

10- Qui sont vos concurrents ? Pensez-vous que leurs activités aient évolué ? Dans quel sens ? Cette évolution a-t-elle affecté votre activité ?

11- Quels sont les principaux objectifs visés par votre entreprise (politique générale) ?

12- Quels ont été les choix stratégiques effectués depuis une vingtaine d'années ?

Concentration ? Intégration ? Diversification ? Politique des créneaux ? Autre ?

13- Quelle sont les technologies/Procédés/Systèmes de production mis en place ?

14- Quelle est votre politique en matière d'investissement ? Innovation ?

15- Quel est l'âge moyen des machines ?

16- Quelle est la philosophie partagée par les membres de votre entreprise ? Souhaitez-vous y apporter des changements ?

17- Comment voyez-vous votre entreprise ?

18- Comment pensez-vous que votre entreprise est perçue à l'extérieur ?

19- Avez-vous des prises de participation ? Avez-vous réalisé une fusion / un rachat / une absorption / une acquisition ? Pourquoi ce choix ?

20- L'environnement de votre entreprise vous paraît-il :
stable, sans changement ? relativement stable ? dynamique, instable ?
très turbulent ? Pourquoi ?

21- Quel est l'impact de la construction européenne sur votre activité ? Quel est celui de la mondialisation ?

22- Quelles sont vos sources d'information ?
Revues économiques, comptes-rendus de réunions, revues de presse ...

23- Quelle a été l'évolution de la filière industrielle depuis une vingtaine d'années ? Quels ont été ses principaux acteurs ces vingt dernières d'années ? Qui en sont les principaux acteurs, aujourd'hui ?

24- Quelle place occupez-vous dans la filière ? Pensez-vous évoluer ? Qu'est-ce qui vous pousse à continuer votre activité ?

25- Quelle est la stratégie de vos concurrents ? Les objectifs ? Leurs forces et faiblesses ?

26- Quelle est la croissance de la filière : taux ? allure (saisonnière/cyclique) ? déterminants ?

27- Comment s'organisent les relations hiérarchiques à l'intérieur de la filière ?

Y a-t-il un flux d'échanges entre amont et aval de la filière ?

28- Quels sont les événements majeurs qui ont marqué la filière depuis une vingtaine d'années ?

29- Quelle est la stratégie développée par la filière en terme d'avantages :
technologiques ? commerciaux ? autres ?

30- Quelle est la politique de prix ?

31- Comment s'organise le marché ?

32- Comment se manifeste la dynamique de la filière aux niveaux :
technique ? rapports sociaux ? contraintes de marchés ?

33- La filière industrielle vous paraît-elle :
Stable, sans changement ? Relativement stable ? Dynamique, instable ? Très turbulente ? Pourquoi ?

34- Quel rôle joue la filière dans la détermination de la stratégie de votre entreprise ?

35- Quel est l'impact de la construction européenne sur l'ensemble de la filière ? Quel est celui de la mondialisation ?

36- Par quels moyens maîtrisez-vous la filière ?
(ex : contrats à long terme, sous-traitance... ?
segment stratégique ?
politique de marque appropriée, possession d'un réseau de distribution...
politiques d'alliances ?
politiques de défense ?
renforcement des positions dominantes [barrières à l'entrée],
accélération de la croissance
politiques d'expansion ? ...)

37- Quel rôle joue l'Etat dans la détermination de la stratégie de la filière ?
(ex : politique économique ? politique internationale ? division internationale du travail ? protection contre la pénétration étrangère ?...)

38- Comment voyez-vous l'avenir de la filière industrielle ?

## Fiche signalétique

### L'entreprise

Secteur d'activité : .....
Code NAF : .....
Effectif de l'entreprise : .....
Année de création : .....
Forme juridique : .....

Degré d'autonomie juridique :

☐ Entreprise individuelle ☐ Filiale ☐ Société-mère

UNIVERSITÉ DES SC. ET TECHN. BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE LILLE 1

Positionnement de l'entreprise :

☐ Local ☐ Régional ☐ National ☐ International

Part de marché : ..... %
Chiffre d'Affaires : .....
Part du C.A. à l'export : ..... %

Filiales commerciales ou de production à l'étranger : ☐ Oui ☐ Non

### Le dirigeant

Nom : ..... Prénom : .....
Fonction exacte : .....

Etes-vous : ☐ Propriétaire ? ☐ Salarié ? ☐ Propriétaire et salarié ?

Ancienneté dans le secteur : ..... an(s)
Ancienneté dans l'entreprise : ..... an(s)
Ancienneté dans la fonction de direction : ..... an(s)

Appartenez-vous à : ☐ une association ? ☐ un syndicat ? ☐ autre ?
Préciser :.....
.....

Quel temps y consacrez-vous ? .....

Votre formation est : ☐ générale . ☐ technique ☐ professionnelle