

**VII Conférence Internationale de Management Stratégique**

« Perspectives en Management Stratégique »

Louvain-la-Neuve  
27-28-29 mai 1998

Evolution de la filière industrielle lin dans le Nord de la France :  
approche socio-cognitive

*Saïd YAMI*

Doctorant  
IAE de Lille - USTL  
104, avenue du Peuple Belge  
59043 Lille cedex

# **Evolution de la filière industrielle lin dans le Nord de la France : approche socio-cognitive**

---

L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence les caractéristiques et déterminants de l'évolution des firmes et de la filière en longue période à travers les perceptions et représentations que les dirigeants ont de la structure et de la dynamique de leur environnement, dans le cadre de la filière industrielle lin dans le Nord de la France.

Notre problématique tente de saisir, au niveau des dirigeants, les éléments de l'environnement qui participent à la formation de leurs représentations, et au niveau de la filière, les représentations collectives (paradigme) s'agissant des facteurs d'évolution sur une vingtaine d'années.

Les dirigeants (ou l'équipe dirigeante), disposant d'un champ de vision relativement restreint, portent leur attention sur certains éléments de leur environnement et n'en perçoivent pas tous les aspects (*Hambrick & Snow, 1977*)<sup>1</sup>. Repérer les caractéristiques environnementales (structure et dynamique) et les déterminants de l'évolution sur longue période perçus, alimente notre analyse des réflexions et choix stratégiques des dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin dans le Nord de la France.

## **I- Contexte de la recherche**

La démarche théorique envisagée mobilise les travaux issus de la théorie de l'évolution organisationnelle et ceux qui ont trait aux perceptions et représentations des acteurs.

### **I.1- Evolution organisationnelle**

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*)<sup>2</sup>, analyses longitudinales (sur au moins vingt ans) de firmes issues d'industries différentes (*Miller, Friesen, 1984*<sup>3</sup> – *Greiner, 1972*)<sup>4</sup>, l'histoire d'entreprises en relation avec diverses industries et pays (*Tushman, Newman, Romanelli, 1986*)<sup>5</sup>.

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.

#### **- Thèses en présence<sup>6</sup>**

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)*<sup>7</sup> 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.

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

Source : Astley, Van de Ven (1983), p.247

Une autre catégorisation possible est proposée par *Desreumaux (1994)* qui distingue trois niveaux d'analyse :

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*)<sup>8</sup> 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*)<sup>9</sup>, la perspective sociologique des modalités d'évolution (*Thompson, 1967*)<sup>10</sup>, les nouvelles formes d'organisation de type réseau dynamique ou stratégique (*Miles, Snow, 1984/1986*<sup>11</sup> – *Jarillo, 1988*)<sup>12</sup>.

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*)<sup>13</sup> - *Miller, Friesen, 1984* - *Greiner, 1972*) les phases de formalisation, stagnation et revitalisation entrepreneuriale ou « cercles vicieux » (*Masuch, 1985*)<sup>14</sup>, la créativité et maintenance (*Aplin, Cosier, 1980*)<sup>15</sup> – *Lawrence, Dyer, 1983*)<sup>16</sup> illustrent une préoccupation par rapport au niveau individuel des organisations.

Enfin, le *niveau intermédiaire* appréhende l'évolution de groupes d'entreprise (population ou communauté d'entreprises) à travers les « groupes stratégiques » (Porter, 1982)<sup>17</sup>, les filières industrielles ou les organisations de type réseau.

### - **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)<sup>18</sup> à travers l'adoption de certaines formes et les changements qui s'opèrent (de premier ou de deuxième ordre) (Mintzberg, Westley, 1992<sup>19</sup> – Levy, 1986<sup>20</sup>).

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). nous ne retiendrons que le premier thème, celui des 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<sup>21</sup> – Keats, Hitt, 1988<sup>22</sup>). Une première approche (Hannan, Freeman, 1977<sup>23</sup> - Aldrich, 1979<sup>24</sup> – Pfeffer, Salancik, 1978<sup>25</sup>) 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 étant 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<sup>26</sup> - Amburgey, Kelly, Barnett, 1993<sup>27</sup>) 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<sup>28</sup> - Child, 1972<sup>29</sup> – Berger, Luckmann, 1966<sup>30</sup> - Weick, 1977<sup>31</sup>) 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.

La théorie de l'évolution s'est enrichie d'une multitude de modèles, cependant, il est à noter qu'ils ne rendent pas compte de la réalité et de la diversité organisationnelles, du moins ils n'y contribuent que partiellement par rapport à des problématiques spécifiques, ce qui rend difficile les tentatives de généralisation.

Notre recherche s'inscrit dans le cadre de l'analyse de l'évolution d'entreprises dans une filière industrielle à travers une approche socio-cognitive .

## **I.2- Approche socio-cognitive**

Il s'agit d'appréhender les dirigeants des entreprises de la filière industrielle par rapport à leurs perceptions de la structure et de la dynamique de leur environnement et repérer les éléments d'évolution (sur plus d'une vingtaine d'années) qu'ils retiennent. Par ailleurs, la filière révèle-t-elle une diversité ou une hétérogénéité des représentations mises en évidence ?

Nous qualifions notre approche de socio-cognitive, en ce sens qu'elle s'intéresse à la cognition managériale en tenant compte du contexte socio-économique de la filière industrielle dans laquelle elle s'inscrit. En effet, notre propos est d'examiner au sein d'une filière industrielle la manière dont les dirigeants d'entreprises conçoivent leur environnement en tenant compte des évolutions qui l'ont marquée, notre objectif étant de mettre en relation ces représentations du monde avec les choix stratégiques qui sont mis en avant.

L'analyse des perceptions et représentations des dirigeants nous invite à expliciter la notion de représentations sociales et de schémas cognitifs (ou de référence) des dirigeants.

### **- 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)<sup>32</sup>. 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'entourne. Et c'est cette réalité appropriée et restructurée qui 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)<sup>33</sup>.

« 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<sup>34</sup> – *Moscovici*, 1961<sup>35</sup>) 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).

« En tant que **systèmes d'interprétation** régissant notre relation au monde et aux autres », les représentations sociales « orientent et organisent les conduites et les communications sociales. De même interviennent-elles dans des processus aussi variés que la diffusion et l'assimilation des connaissances, le développement individuel et collectif, la définition des identités personnelles et sociales, l'expression des groupes, et les transformations sociales ».

« En tant que **phénomènes cognitifs**, ils 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 ». 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 » (*Jodelet*, 1997 p.53-54)

Pour comprendre le contenu et la dynamique d'une représentation, une référence est nécessaire au contexte social et pas seulement discursif (*Flament*, 1994<sup>36</sup> – *Guimelli*, 1988<sup>37</sup> – *Abric*, 1997)

Les représentations sociales s'articulent :

- autour d'un noyau central (ou noyau structurant) (*Abric*, 1976, 1987) : 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 représentation. 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)

- et des éléments périphériques (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.

## - Schémas cognitifs des dirigeants

### a- Paradigme cognitiviste

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 (Lauriol, 1996)<sup>38</sup>. 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)<sup>39</sup>

Les recherches dans ce domaine permettent un regroupement en deux principaux courants :

- paradigme « rationnel » : cette première approche invite à une conception d'inspiration réaliste et positiviste.

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)<sup>40</sup> sur la rationalité limitée, « il est reconnu que les capacités cognitives de l'être humain l'obligent à *simplifier* la réalité avec laquelle il doit composer » (Cossette, 1994).

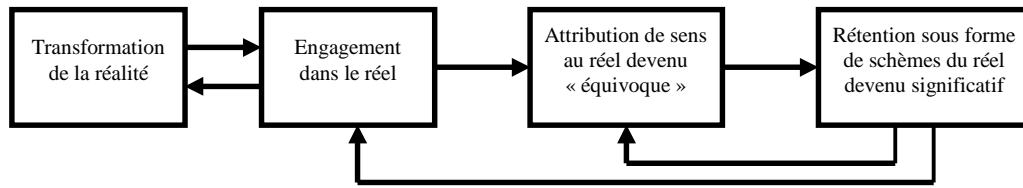
Dans des situations d'environnement turbulent et de forte incertitude, la perception des dirigeants est sujette à des biais cognitifs, en ce sens qu'ils favorisent plutôt l'information déjà acquise et minimisent, voire ignorent, certains signes de bouleversements imminents (Kiesler, Sproull, 1982)<sup>41</sup>. 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)<sup>42</sup>.

- paradigme « 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.

- **A un niveau individuel**, Weick K. E. (1979)<sup>43</sup>, 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]<sup>44</sup> (*enactment*)
- attribution de sens au réel devenu « équivoque » (*selection*)
- rétention, sous forme de schèmes, du réel devenu significatif (*retention*)



*Modèle dynamique d'organisation, (Weick, 1979)  
Source Cossette (1994)*

- **A un 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)<sup>45</sup>, cognition collective (Langfield-Smith, 1992)<sup>46</sup>, logique dominante (Prahalad, Bettis, 1986)<sup>47</sup>, structure de connaissance négociée (Walsh, Fahey, 1986)<sup>48</sup>, carte causale collective [ou étiographie] (Bougon, Weick, Binkhorst, 1977)<sup>49</sup>, cognition sociale (Kiesler, Sproull, 1982) ou encore mémoire collective (Halbwachs, 1950)<sup>50</sup>.

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)<sup>51</sup>, 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 (Starbuck, Hedberg, 1977)<sup>52</sup> - Dougherty, 1991<sup>53</sup> - Barr, Stimpert, Huff, 1992<sup>54</sup> - Eden, 1988<sup>55</sup>) et des groupes (Bougon, Weick, Binkhorst, 1977 - Lyles, Schwenk, 1992<sup>56</sup>).

Par rapport à l'apprentissage organisationnel, le problème est posé en terme d'expérience (Levitt, March, 1988)<sup>57</sup> et de mémoire organisationnelle (Walsh, Ungson, 1991<sup>58</sup> - Girod, 1995<sup>59</sup>) et en allant plus loin, l'on peut considérer les organisations comme des systèmes d'interprétation (Daft, Weick, 1984)<sup>60</sup> qui prennent en considération les conséquences des cadres de références *organisationnels* (Shrivastava, Mitroff, Alvesson, 1987)<sup>61</sup>.

S'agissant d'un secteur, il existe des perceptions communes, identifiées sous les termes de cadre stratégique de l'industrie (Huff, 1982)<sup>62</sup> ou « recettes de l'industrie » (industry recipes » (Spender, 1989)<sup>63</sup>, formalisées dans la théorie des taxonomies cognitives de la concurrence (Porac, Thomas, 1990)<sup>64</sup>. L'identification de ces cartes cognitives partagées a fait l'objet d'un certain nombre de travaux empiriques (Grisprud, Grønhaug, 1985<sup>65</sup> - Porac, Thomas, Baden-Fuller, 1989<sup>66</sup> - Spender, 1989 - Reger, 1990<sup>67</sup> - Reger, Huff, 1993<sup>68</sup> - Walton, 1986<sup>69</sup> - Stubbart, Ramaprasad, 1986<sup>70</sup>)

## **b- Schémas de référence des dirigeants**

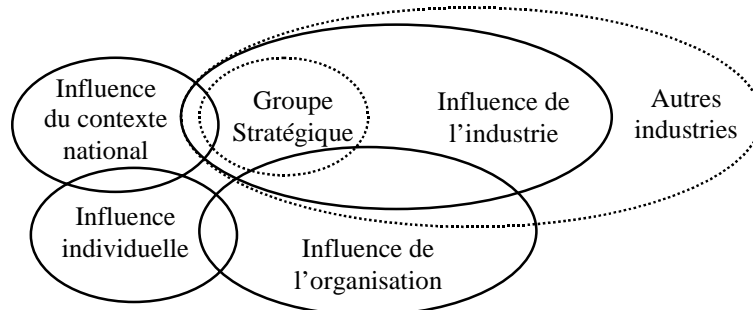
Les schémas de référence sont les « cadres de référence » autour desquels les dirigeants articulent leurs perceptions de la structure et de la dynamique de leur environnement (Calori, Johnson, Sarnin, 1992)<sup>71</sup>

Dans une industrie donnée, les dirigeants partagent des points de vue sous la forme de « recette » de l'industrie (*industry recipe*) (Grinyer, Spender, 1979)<sup>72</sup> - 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)<sup>73</sup> - Hoffman, Hegarty, 1985<sup>74</sup> - Dutton, Jackson,



1987<sup>75</sup>). 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*)



*Un modèle intégrateur des perceptions des dirigeants,  
Source : 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*<sup>76</sup> - *Reger, 1990*). Cependant, la question de la coexistence de plusieurs niveaux d'influences cognitives demeure très peu étudiée empiriquement (*Calori, Johnson, Sarnin, 1992*)

Notre recherche s'inscrit dans cette perspective en tentant de repérer les représentations dominantes par rapport à l'évolution d'une filière industrielle à travers son histoire sur une période d'au moins 20 ans et les influences qui caractérisent les schémas de référence des dirigeants.

## **II- Démarche méthodologique**

Notre recherche tente de répondre aux questions suivantes :

- 1- Quels sont les éléments de structure et de dynamique retenus par les dirigeants dans la définition de leur environnement ?
- 2- Par rapport aux déterminants de l'évolution des firmes et de la filière en longue période, quel est le paradigme développé par les dirigeants ?
- 3- Y a-t-il homogénéité / diversité des cadres de référence dans la filière ? Quelles sont les influences exercées sur les représentations des dirigeants ?

## **II.2- Choix du terrain**

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<sup>77</sup>, représente 15 entreprises linières de teillage, filature et tissage ; auxquelles a été rajouté un échantillon des 2 plus importantes entreprises de négoce, s'agissant d'une activité commerciale qui s'intercale entre les niveaux teillage et filature principalement.

## **II.3- Entretiens semi-directifs avec les dirigeants des entreprises de la filière**

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

Les objectifs visés par notre recherche concernent le repérage :

- des représentations que les dirigeants ont de leur entreprise et de la structure et de la dynamique de leur environnement (au sens le plus large du terme)
- des déterminants de l'évolution des firmes et de la filière industrielle sur une vingtaine d'années (25 ans)

## **II.3- Monographie des entreprises de la filière**

L'évolution sur 25 ans de la filière industrielle lin dans le Nord de la France a fait l'objet d'une approche monographique à partir des entretiens menés, des sources bibliographiques (techniques, historiques...) et divers documents (archives, études, statistiques professionnelles...).

## **III- Caractéristiques de la filière industrielle lin dans le Nord de la France**

### **III.1- La filière industrielle 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, médis ou mélange. La phase précédant

le teillage est une série d'activités de nature agricole (culture et rouissage du lin – décomposition partielle des gommages 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, filerie...

La qualité du lin est tributaire du climat en amont, et ses débouchés des cycles de mode liés au textile/habillement en aval.

#### Une économie locale : poids de la tradition et histoire régionale

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.

#### Un secteur en déclin

Sans rentrer dans le détail, il s'agit globalement d'un secteur qui souffre de baisse tendancielle d'activité, 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)

### **III.2- La population consultée**

Les entreprises de l'industrie linière du Nord consultées sont des PMI (de 9 minimum à 262 personnes 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.
- 3 filateurs, situés autour du pôle industriel textile traditionnel d'Armentières
- 5 tisseurs, localisés dans le pôle textile du Nord (Armentières, Halluin, Lille)
- 2 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.

## IV- Analyse des résultats<sup>78</sup>

Les entretiens réalisés ont été soumis à une analyse de contenu thématique révélant les perceptions des dirigeants concernant la définition de leur environnement et le paradigme régnant dans la filière sur les déterminants de l'évolution sur une vingtaine d'années de leurs firme et de la filière. Une AFC (Analyse Factorielle des Correspondances) et une classification (des scores obtenus lors de l'analyse factorielle) effectuées sur SPSS, nous a permis de positionner les dirigeants par groupes de représentations par rapport à chaque déterminant.

### IV.1- Définition de l'environnement

- *Par rapport à la structure :*

L'environnement appréhendé par les dirigeants de la filière industrielle lin dans le Nord de la France se limite à l'environnement des tâches. Plus spécifiquement, il s'agit du domaine d'activité dans un segment de la filière. 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.

- ❖ *Acteurs de la filière*

Les acteurs de la filière sont principalement représentés par :

- la filature, au centre de toutes les préoccupations (citée par l'ensemble des dirigeants consultés), est érigée en passage obligé et clé de voûte du système
- le teillage, (cité uniquement par ses propres membres)
- le tissage, (cité par les filateurs et les tisseurs)
- l'agriculture et le négoce (cité par les teilleurs)

Les dirigeants situent la filière industrielle lin en Europe, puis en France, Asie et localement. En fait, les dirigeants perçoivent deux principales zones de localisation de la filière à savoir l'Europe occidentale et l'Asie. Par ailleurs, la dimension locale est fortement véhiculée par les répondants dont le système de valeurs est fortement imprégné par les contextes historique, idéologique et culturelle d'hommes du Nord et de Flandre (attachement à la terre et aux traditions, histoire industrielle...).

- ❖ *Produit / Marché*

Les dirigeants des entreprises de la filière retiennent de l'environnement (au sens le plus large du terme) le marché à travers leur activité liée aux différents stades d'évolution de la matière linière.

Deux dimensions caractérisent les débouchés du lin :

- la matière se décline en produit basique ou ordinaire (la fibre de lin) et les mélanges (intimes, majoritaires ou minoritaires et méfis)
- la destination du produit 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.

- ***Par rapport à la dynamique :***

Les répondants se sont exprimés sur quatre caractéristiques de dynamique : Stable, sans changement / Relativement stable / Dynamique, instable / Très turbulent

L'environnement est perçu par les dirigeants comme étant **très turbulent** (41%). 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%), relativement stable (23,5%) et très turbulente (17,5%). Il paraît évident que les tendances majeures vont entre dynamique instable et très turbulent.

La filière nous apparaît comme étant réductrice de la forte turbulence régnant à un niveau plus large. 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.

#### **IV.2- Paradigme stratégique : déterminants de l'évolution des firmes et de la filière**

Nous parlons de paradigme (ou cadre) stratégique dans la mesure où les déterminants de l'évolution des firmes et de la filière perçus par les dirigeants, s'intègrent dans leur réflexion stratégique, en terme de positionnement sur le marché et de comportement stratégique.

Les dirigeants des entreprises de la filière industrielle lin mettent en évidence des déterminants de l'évolution de leur firme et de la filière qui se rattachent au produit et au marché.

- ***Evolution des acteurs :***

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).

- **Evolution produit/marché**

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)

- **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).

- **Evolution technique :**

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)

- **Evolution des 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...).

### **IV.3- Diversité des représentations au sein de la filière**

La configuration des représentations des dirigeants au sein de la filière par rapport aux facteurs déterminants de l'évolution des firmes et de la filière est hétérogène. En effet, le traitement des données sur l'ensemble des variables repérées mais aussi pour chaque variable révèle une diversité des représentations.

- *Positionnement perçu*

Celle-ci s'explique, d'une part, par celle du positionnement perçu par les dirigeants dans chaque segment de la filière à travers la définition de leur activité principale et le couple produit/marché, d'autre part, par l'attitude stratégique que traduit la politique générale.

➤ 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<sup>79</sup> 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 au sens strict.

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. F1 est plutôt spécialisé dans « le sec », F2 et F3 se positionnant sur les deux créneaux : sec et mouillé.

Concernant le **segment tissage**, étant donné le caractère non captif par rapport à la fibre linière, les entreprises se situent sur 3 créneaux : « pur lin et métais », « coton, lin et métais » et « toutes matières ». En effet, T1 est spécialisé dans le tissage pur lin et métais ; T2/T3/T4 en coton, lin et métais et enfin T5 tisse toutes les matières « 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.

- Par rapport au couple produit/Marché, la définition de l'activité des entreprises passe par le repérage du type de produits exploités, les débouchés et leur destination (réseau de commercialisation, zone géographique).

⇒ *Les produits*

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'étope, 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 métais, 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).

⇒ *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).

#### - *L'attitude stratégique des dirigeants*

L'attitude stratégique des dirigeants est révélée par la politique générale actuelle des entreprises. Celle-ci est hétérogène, dans la mesure où nous en distinguons deux principaux types : proactif et réactif. En effet, 47% des dirigeants de la filière présentent une attitude stratégique plutôt proactive et 53% réactive.

##### **Attitude stratégique « proactive » :**

Au niveau des teilleurs, sont proactifs TP3 (« développer des marchés plus lointains ») et TP6 (« se développer dans des applications nouvelles de la fibre en dehors des circuits traditionnels ») [29% des dirigeants du segment teillage].

Un seul filateur F2 semble être proactif (« aller vers de nouveaux créneaux ») [33% des dirigeants du segment filature].

Les tisseurs T1 (« diversification dans les produits et les clients »), T2 (« redéploiement commercial, reconquête du marché et restauration de la rentabilité »), T5 (« développement export et développement de niche ») le sont également [60% des dirigeants du segment tissage].

S'agissant du négoce, N1 (« fidéliser les clients, diversification et verticalisation de la filière ») et N2 (« se positionner sur plusieurs débouchés autres que la mode ») adoptent la même attitude [100% des cas].

##### **Attitude stratégique « réactive » :**

Les teilleurs TP1 (« suivre l'évolution »), TP2 (« essayer de passer cette crise et être encore là demain »), TC (« suivre »), TP4 (« rester sur le marché ») et TP5 (« continuer à progresser dans notre métier de base ») [soit 71% des dirigeants du segment teillage].

Les filateurs F1 (« objectif de survie, rester sur notre marché ») et F3 (« survivre ») [soit 67% des dirigeants du segment filature].

Les tisseurs T3 (« concentration sur 2-3 segments stratégiques ») et T4 (« on suivait tranquillement l'évolution, on laissait faire le marché ») [40% des répondants].

#### - *Le cadre de référence des dirigeants*

Cette diversité des représentations trouve son explication dans l'influence :

- du groupe stratégique

Nous avons élaboré un sociogramme<sup>80</sup> sur la base de citations spontanées des répondants en tenant compte des acteurs les plus fréquemment désignés, afin de définir leur environnement concurrentiel, et les interactions sociales dans la filière industrielle. 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.

- de l'expérience individuelle

L'expérience individuelle du dirigeant est exprimée principalement à travers des variables liées à sa formation (se déclinant en quatre catégories : générale / technique / générale et technique / professionnelle) son statut dans l'entreprise et l'ancienneté dans le secteur, l'entreprise et la fonction de direction.

Concernant la formation du dirigeant, 76% des répondants disposent d'une formation générale, 12% technique, 6% générale et technique, 6% professionnelle.

Par rapport au statut, quatre catégories ont été distinguées : Propriétaire, Propriétaire/Salarié, Salarié, Actionnaire. 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.

Au niveau de l'ancienneté, nous avons procédé à un découpage en quatre tranches permettant de mesurer l'ancienneté du dirigeant dans le secteur/l'entreprise/la fonction de direction : <15 ans, 15 à 24 ans, 25 à 34 ans, >35 ans. A travers cette dimension liée à l'ancienneté, les catégories nous renseignent sur les renouvellements de génération et les successions dans 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 <5 ans, 2 de 6 à 10 ans et 4 de 11 à 14 ans) et 35% se situent dans la tranche 15 à 24 ans (soit 6 dirigeants). Au total, 82% des dirigeants se situent en dessous de la moyenne. Un seul dirigeant a une expérience dans le secteur se situant entre 25 et 34 ans, et deux dirigeants ont plus de 35 ans d'expérience.

#### **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 < 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% de dirigeants se situent dans la tranche inférieure à 24 ans. Là encore, un seul dirigeant a une expérience dans le secteur se situant entre 25 et 34 ans, et deux dirigeants ont plus de 35 ans d'expérience.

En rapprochant les résultats liés à l'ancienneté dans le secteur et l'entreprise, il nous semble qu'il y a un phénomène de renouvellement de génération.

#### **dans la fonction de direction**

**82%** des dirigeants ont **moins de 15 ans** dans la fonction de direction (dont 7 <5 ans, 6 de 6 à 10 ans et 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.

#### • de l'expérience organisationnelle

L'expérience organisationnelle met en évidence les dimensions âge de l'entreprise (année de création) et son degré d'autonomie juridique (entreprise individuelle / filiale / société-mère).

Concernant l'âge des entreprises, 12% sont centenaires, 47% datent de la première moitié du XX<sup>ème</sup> 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).

Prendre en compte le degré d'autonomie juridique nous a semblé intéressant dans la mesure où culture d'entreprise, système de valeurs, croyances, philosophie... véhiculés dans la structure, influençant les représentations, est variable selon qu'il s'agit d'une entreprise individuelle, d'une société-mère ou d'une filiale.

Ainsi, mis à part deux statuts particuliers rencontrés : 1 société coopérative agricole (6%), et le département d'une SA (6%), **53%** des entreprises sont **individuelles**, 17,5% des sociétés-mères et 17,5% des filiales.

- **de la recette industrielle**

Des indicateurs tels l'affiliation (ou non) de l'entreprise à une instance professionnelle et les sources d'information dont dispose le dirigeant permettent d'apprécier l'influence du secteur sur les représentations.

Les données recueillies permettent de remarquer que 76% des entreprises consultées sont affiliées 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.

Par ailleurs, 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.

Ce constat confirme là encore l'influence de la recette du secteur sur les représentations des dirigeants de la filière industrielle lin dans le Nord de la France.

- **du contexte local dominant**

La tradition textile et industrielle dans le Nord et les Flandres, le positionnement géographique (climat maritime propice à la culture du lin, proximité par rapport aux autres régions linières française et européenne) militent pour un ancrage des dirigeants dans le contexte local.

## **Conclusion**

Ce travail nous a permis d'appréhender l'évolution de la filière industrielle lin dans le Nord de la France à partir d'une démarche socio-cognitive, en partant des représentations que se font les dirigeants des entreprises linières de la structure et de la dynamique de leur environnement.

Un premier résultat révèle une perception de l'environnement focalisée sur l'environnement des tâches et des déterminants de l'évolution fortement liés au domaine d'activité (le marché). A aucun moment, les dimensions politiques, réglementaires... dépassant le cadre de l'activité ne sont envisagés. Le secteur étant en déclin, les

dirigeants se trouvent dans une logique de survie et une incertitude quant à l'avenir de la filière lin qui est fortement dépendante des trois filatures françaises restantes.

Par ailleurs, notre travail alimente la controverse sur l'homogénéité/hétérogénéité des représentations au sein d'une même industrie dans le sens de la diversité (Hodgkinson, Johnson, 1994<sup>81</sup> – Daniels & al., 1994<sup>82</sup> – Calori, Sarnin, 1996<sup>83</sup>)

Il s'agit d'une démarche exploratoire qui nous encourage à aller plus loin dans le sens d'un travail comparatif au sein de la filière industrielle à un niveau national (entre régions linières : Seine Maritime, Picardie, Nord-Pas-de-Calais) voire international (entre pays liniers : Belgique, Hollande, France par exemple).

## Notes et références

---

<sup>1</sup> Hambrick D. C., Snow C. C. (1977), A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations, in Taylor R. L., O'Connell M. J., Zawacki R. A. & Warricjk D. D. (Eds.), *Academy of Management Proceedings*, 109-112

<sup>2</sup> Chandler A. D. (1962), *Strategy and Structure*, the MIT Press / (1977), *The visible hand – The managerial revolution in american business*, The Belknap Press of Harvard University Press / (1990), *Scale and scope : the dynamic of industrial capitalism*, Harvard

<sup>3</sup> Miller D., Friesen P. H. (1984), A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle, *Management Science*, octobre

<sup>4</sup> Greiner L. E. (1972), Evolution and Revoltion as Organization Grows, *Harvard Business Review*, juin-juillet

<sup>5</sup> Tushman M. L., Newman W. H., Romanelli E. (1986), Convergence and Upheaval : Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, *California Management Review*, 29(1) : 29-44

<sup>6</sup> Cette synthèse a été réalisée à partir des contributions de : Astley W. G., Van de Ven A. H. (1983), Central Perspectives and Debates in Organization Theory, *Administrative Science Quartely*, spring, 28, p.245-273 / Desreumaux A. (1996) Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp.86-108 / Desreumaux A. (1994), Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives, *Les Cahiers de la Recherche CLAREE, IAE de Lille* / Tushman M. L., Newman W. H., Romanelli E. (1986), Convergence and Upheaval : Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, *California Management Review*, 29(1) : 29-44 / Amburgey T. L., Rao H. (1996), Organizational Ecology : Past, Present and Future Directions, *Academy of Management Journal*, 39(5) : 1265-1286

<sup>7</sup> Astley, Van de Ven (1983), Central Perspectives and Debates in Organization Theory, *Administrative Science Quartely*, spring, 28 : 245-273

<sup>8</sup> Berle A. A., Means G. C. (1968 : 1<sup>ère</sup> éd.), *The modern corporation and private property*, Harcourt, Brace & World

<sup>9</sup> Williamson O. E. (1975), *Markets and hierarchies : analysis and anti-trust implication*, The Free Press, McMillan

<sup>10</sup> Thompson J. (1967), *Organisation in action*, New York, McGraw-Hill

<sup>11</sup> Miles R. E., Snow C. C. (1984), Fit, Failure and the Hall of Fame, *California Management Review*, spring / (1986), *Organizations : New Concepts for New Forms*, *California Management Journal*, spring

<sup>12</sup> Jarillo J. C. (1988), On Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 9/1, janvier-février

- <sup>13</sup> Quinn R. E., Cameron K. (1983), Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence, *Management Science*, janvier, 33-51
- <sup>14</sup> Masuch M. (1985), Vicious Circles in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, mars
- <sup>15</sup> Aplin J. C., Cosier R. A. (1980), Managing Creative and Maintenance Organization, *The Business Quarterly*, spring
- <sup>16</sup> Lawrence P. R., Dyer D. (1983), *Renewing american industry*, The Free Press
- <sup>17</sup> Porter M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica
- <sup>18</sup> Desreumaux A. (1996), Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp.86-108 / (1994), *Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives*, Les Cahiers de la Recherche CLAREE, IAE de Lille
- <sup>19</sup> Mintzberg H., Westley F. (1992), Cycles of Organizational Change, *Strategic Management Journal*, n° special, hiver, 39-59
- <sup>20</sup> Levy A. (1986), Second-Order Planned Change : Definition and Conceptualization, *Organizational Dynamics*, été, 5-20
- <sup>21</sup> Romanelli E., Tushman M.L. (1986), Inertia, environments and strategic choice : a quasi-experimental design for comparative longitudinal research, *Management Science*, Mai, 608-621
- <sup>22</sup> Keats B.W., Hitt M.A. (1988), A causal model of linkage among environmental dimensions, macro-organizational characteristics and performance, *Academy of Management Journal*, 31(3) : 570-598
- <sup>23</sup> Hannan M. T., Freeman J. (1977), The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82(5) : 929-965
- <sup>24</sup> Aldrich H. E. (1979), *Organizations and Environments*, Prentice-Hall
- <sup>25</sup> Pfeffer J., Salancik G. R. (1978), The external control of organizations, a resource dependence perspective, Harper & Row
- <sup>26</sup> Kelly D., Amburgey T. L. (1991), Organizational Inertia and Momentum : a Dynamic Model of Strategic Change, *Academy of Management Journal*, 34(3) : 591-612
- <sup>27</sup> Amburgey T. L., Kelly D., Barnett W. P. (1993), Resetting the Clock : the Dynamics of Organizational Change and Failure, *Administrative Science Quarterly*, 38 : 51-73
- <sup>28</sup> Trist E. L., Higgin G. W., Murray H. Pollock A. B. (1963), *Organizational choice*, Londres, Tavistock
- <sup>29</sup> Child J. (1972), Organizational Structure, Environment and Performance : the Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6 : 1-21
- <sup>30</sup> Berger P. L., Luckmann T. (1966), *The social construction of reality : a treatise in the sociology of knowledge*, Double Day
- <sup>31</sup> Weick K. E. (1977), Enactment in organizations (in Staw B. M., Salancik G. R., *New directions in organizational behavior*, St Clair Press)
- <sup>32</sup> Jodelet D. (1997, 1<sup>ère</sup> édition : 1989), Représentations sociales : un domaine en expansion, 47-78, in *Les représentations sociales, sous la direction de Jodelet D.*, coll. Sociologie d'aujourd'hui, PUF
- <sup>33</sup> 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
- <sup>34</sup> Durkheim E. (1895), *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF (éd. 1963)
- <sup>35</sup> Moscovici S. (1963), Attitudes and opinions, *Annual Review of Psychology*, 14, 231-260 in Jodelet D. (1997, 1<sup>ère</sup> éd. : 1989)
- <sup>36</sup> Flament C. (1994), Aspects périphériques des représentations sociales in Guimelli C. (éd.), *Structures et transformations des représentations sociales*, Lausanne, Delachaux & Niestlé, 85-118
- <sup>37</sup> Guimelli C. (1988), Agression idéologique, pratiques nouvelles et transformation progressive d'une représentation sociale, doctorat de l'Université de Provence, Aix-en-Provence / in Abric J.-C. (1997)
- <sup>38</sup> Lauriol J. (1996), Cognition et organisation : quelques repères pour un paradigme en émergence, *Revue Internationale de Systémique*, vol.10, n°1-2, 9-38
- <sup>39</sup> Cossette P. (1994), Cartes Cognitives et Organisations, Editions ESKA, 229 pages / in Lauriol J. (1996), p.9
- <sup>40</sup> Simon H. A. (1955), A Behavioral Model of Rational Choice, *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118 / (1957), *Administrative Behavior*, New York : Macmillan – Pour une revue récente sur le sujet cf. Simon H. A. & al. (1992), *Economics, bounded rationality and the cognitive revolution*, Hants, England, Edward Elgar
- <sup>41</sup> Kiesler S., Sproull L. (1982), Manageriel Response to Changing Environments : Perspectives on Problem Sensing from a Social Cognition, *Administrative Science Quarterly*, 4, 548-570
- <sup>42</sup> Dearborn D. C., Simon H. A. (1958), Selective Perception : a Note on the Departmental Identifications of Executives, *Sociometry*, 21, 140-144

- <sup>43</sup> Weick K. E. (1979), *The social psychology of organizing*, 2ed – Reading M.A., Addison Wesley
- <sup>44</sup> Koenig G. (1996), Karl E. Weick, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n°108, pp.57-70
- <sup>45</sup> Axelrod R. (1976), *The structure of decision : the cognitive maps of political elites*, Princeton, NY : Princeton University Press
- <sup>46</sup> Langfield-Smith K. (1992), Exploring the Need for Shared Cognitive Map, *Journal of Management Studies*, vol.29, 349-368
- <sup>47</sup> Prahalad C. K., Bettis R. A. (1986), The Dominant Logic : a New Linkage Between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, vol.7, 485-501
- <sup>48</sup> Walsh J. P., Fahey L. (1986), The Role of Negotiated Belief Structures in Strategy Making, *Journal of Management*, vol.12, 325-338
- <sup>49</sup> Bougon M. G., Weick K. E., Binkhorst D. (1977), Cognition in Organizations : an Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra, *Administrative Science Quarterly*, vol.22, 606-639
- <sup>50</sup> Halbwachs M. (1950), publié par Halbwachs J. A., *La mémoire collective*, Paris : PUF
- <sup>51</sup> Eden C. (1992), On the Nature of Cognitive Maps, *Journal of Management Studies*, vol.29, 261-265
- <sup>52</sup> Starbuck W. H., Hedberg B. (1977), Saving an organization from a stagnating environment, in *Thorelli* (Ed.), *Strategy + Structure = Performance*, Bloomington, IN : Indiana University Press
- <sup>53</sup> Dougherty D. (1991), Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms, *Organization Science*, vol.3, 179-202
- <sup>54</sup> Barr P. S., Stimpert J. L., Huff A. S. (1992), Cognitive Change, Strategic Action and Organizational Renewal, *Strategic Management Journal*, vl.13, 15-36
- <sup>55</sup> Eden C. (1988), Cognitive Mapping, *European Journal of Operational Research*
- <sup>56</sup> Lyles M. A., Schwenk C. R. (1992), Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures, *Journal of Management Studies*, vol.29, 155-174
- <sup>57</sup> Levitt B., March J. G. (1988), Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, vol.14, 319-340
- <sup>58</sup> Walsh J. P., Ungson G. R. (1991), Organizational Memory, *Academy of Management Review*, 16(1) : 57-91
- <sup>59</sup> Girod M. (sept-oct 1995), La Mémoire Organisationnelle, *Revue Française de Gestion*, p.30-42
- <sup>60</sup> Daft R. L., Weick K. E. (1984), Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, vol.9, 284-295
- <sup>61</sup> Shrivastava P., Mitroff I., Alvesson M. (1987), Non Rationality in Organizational Actions, *International Studies of Management and Organization*, vol.17, 90-109
- <sup>62</sup> Huff A. S. (1982), Industry Influence on Strategy Reformulation, *Strategic Management Journal*, 3 : 119-131
- <sup>63</sup> Spender J. C. (1989), *Industry recipes : an inquiry into the nature and sources of managerial judgment*, Cambridge, MA : Basil-Blackwood, Inc.
- <sup>64</sup> Porac J. F., Thomas H. (1990), Taxonomic Mental Models in Competitor Definition, *Academy of Management Review*
- <sup>65</sup> Grisprud G., Grønhaug K., (1985), Strategy and Structure in Grocery Retailing : a Sociometric Approach, *Journal of Industrial Economics*, 33, 339-347
- <sup>66</sup> Porac J. F., Thomas H., Baden-Fuller C. (1989), Competitive Groups as Cognitive Communities : the Case of Scottish Knitwear Manufacturers, *Journal of Management Studies*, 26 :397-416
- <sup>67</sup> Regeb R. K. (1990), Managerial Thought Structures and Competitive Positioning, in Huff (ed), *Mapping Strategic Thought*, p.71-88, John Wiley, Chichester, UK
- <sup>68</sup> Reger R. K., Huff A. S. (1993) Strategic Groups : a Cognitive Perspective, *Strategic Management Journal*, 14, 103-124
- <sup>69</sup> Walton E. (1986), Managers' Prototypes of Financial Terms, *Journal of Management Studies*, 23, 679-698
- <sup>70</sup> Stubbart C. I., Ramaprasad A. (1986), Probing Two Chief Executives' Schematic Knowledge of the US Steel Industry Using Cognitive Maps, in Lamb R. & Shrivastava (Eds.), *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT : JAI Press, 5, 139-164
- <sup>71</sup> 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
- <sup>72</sup> Grinyer P. H., Spender J. C. (1979), Recipes, Crises and Adaptation in Mature Business, *International Studies in Management and Organization*, 11 : 83-98
- <sup>73</sup> Hofstede G. W. (1980), *Cultures Consequences : International Differences in Work Related Values*, London, Sage

---

<sup>74</sup> 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)

<sup>75</sup> Dutton J., Jackson S. (1987), Categorizing Strategic Issues : Links to Organizational Action, Academy of Management Review, 12 : 76-90

<sup>76</sup> 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, p.53-69, John Wiley, Chichester, UK

<sup>77</sup> La population de la filière industrielle a été constituée à partir :

- des listes d'adhérents au *CIPALIN* pour les activités amont (Confédération Inter-Professionnelle 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 fichier économique CCI Lille-Roubaix-Tourcoing 97
- de l'annuaire électronique France Télécom

<sup>78</sup> Il s'agit d'une première étape dans l'analyse des données qui sont en cours de traitement

<sup>79</sup> Pour des motifs liés à l'anonymat des entreprises, nous les avons codé dans ce segment, sous le terme « TP1, TP2,... et TC », TP signifiant teillage privé et TC teillage coopératif. concernant les segments filature, tissage et négoce : « F1,... » désigne la filature n°1, « T1.. » le tissage n°1, « N1 » le négociant n°1.

<sup>80</sup> cf. Sociogramme en annexe

<sup>81</sup> Hodgkinson G., Johnson G. (1995), Exploring the Mental Models of Competitive Strategists : the Case for a Processual Approach, Journal of Management Studies

<sup>82</sup> Daniels K., de Chernatony L., Johnson G. (1994), Differences in Managerial Cognitions of Competition, British Journal of Management, 5, special issue, p.529

<sup>83</sup> Calori R., Sarnin P. (1996), Une approche cognitive du système concurrentiel : le cas de l'industrie automobile, Revue Internationale de Systémique, 10(1-2) : 107-129



