

**VIIème CONFÉRENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT
STRATÉGIQUE
LOUVAIN-LA-NEUVE 27-28-29 MAI 1998**

1980-1995: la déconstruction sociale d'une entreprise de transport routier de marchandises.

Mathieu DETCHESSAHAR

Laboratoire de Gestion des Organisations de Nantes (LAGON)

et

Centre Rennais de Recherche en Economie et en Gestion (CREREG)

UMR CNRS 6586

A. T. E. R

Faculté des Sciences économiques et de gestion de Nantes

110, Bd Michelet

BP 52 231

44 322 Nantes cedex 3

tel: 02.40.37.88.16

fax:02.40.37.88.05

pers:02.40.12.10.46

email: Mathieu.Detchessahar@sc-eco.univ-nantes.fr

Mots clefs: conflit organisationnel, coordination domestique, coordination industrielle, convention.

1980-1995: la déconstruction sociale d'une entreprise de transport routier de marchandises.

Introduction

« La structure formelle (des entreprises) est le produit d'une négociation entre les membres de l'organisation, elle est l'expression cristallisée d'un rapport de force et d'un compromis entre les participants qu'elle a en même temps pour fonction de figer » (E. Friedberg, 1993). Ce compromis, toujours fragile, doit, afin de se stabiliser, s'incarner dans des valeurs, des symboles, des traditions et des discours permettant à la fois de justifier les règles instituées et de fournir aux acteurs des points d'appui à leurs pratiques. Ces structures formelles et informelles constituent les institutions matérielles et morales de l'action organisationnelle, c'est-à-dire « un ensemble de contraintes imaginées par les hommes qui modèlent les interactions politiques, sociales et économiques » (D. C. North, 1991).

Ces mises en formes ou ces systèmes de signe (règles de gestion, objet ou conventions) assurent la pérennité de l'organisation, lui permettent d'exister au delà des personnes qu'elle implique *hic et nunc* en accordant « aux expériences sédimentées un statut d'anonymat naissant, les rendant ainsi accessibles à tous ceux qui partagent ou partageront le système de signes en question » (P. Berger et T. Luckman, 1966). C'est à ce prix que l'histoire de l'entreprise devient tangible et pertinente pour ceux qui ne l'ont pas vécu ou n'ont qu'un rapport lointain avec elle.

Ce construit institutionnel n'interdit pas les conflits. Ceux-ci ne manqueront pas de se développer autour de revendications de carrières, d'attributions et, au final, de pouvoir. Toutefois, ces conflits de type crozérien ne remettent pas en cause l'équilibre de l'entreprise et ne s'attaquent pas à son existence même. En effet, ils supposent un jeu stratégique avec les principes institués, la volonté des acteurs de s'engager dans le champ en y accroissant leur pouvoir, et, donc déjà, une certaine acceptation des principes qui le gouvernent et du projet qu'il porte. P. Bourdieu parle ici de la « complicité objective » qui unit l'ensemble des participants à un même champ et règle leurs relations, qu'elles soient coopératives ou conflictuelles (P. Bourdieu, 1992).

Le dérèglement organisationnel qui nous intéressera dans la suite de ce papier est d'une autre nature et d'une toute autre ampleur. Il s'agit d'un méta-conflit, c'est-à-dire d'un conflit qui, se nouant autour des principes mêmes de fonctionnement du champ, conduit à la remise en cause de l'ensemble des principes d'action et d'évaluation institutionnalisés, à un bouleversement radical de l'univers symbolique de l'entreprise, bref à la déconstruction sociale de l'organisation. Celle-ci se traduit par la perte de consistance des principaux repères de comportement des individus et s'attaque au fondement même de l'identité organisationnelle. Dès lors, privés des points d'appui traditionnels de leurs actions, les acteurs évoluent dans un « blanc » organisationnel, sorte de trou noir caractérisant la rupture d'une situation d'équilibre et caractéristique d'une discontinuité organisationnelle.

Ce dérèglement et ses conséquences seront analysés à travers l'étude diachronique d'une entreprise de Transport Routier de Marchandises (TRM) sur la période 1980-1995. Cette étude, réalisée en six mois entre Août 1995 et Janvier 1996 aux transports Daniel Robert —

350 personnes et 200 millions de chiffres d'affaires —, se voulait exemplaire de phénomènes plus généraux se jouant au niveau du secteur du transport routier de marchandises et touchant peu ou prou l'ensemble des entreprises de TRM confrontées au délicat problème de leur modernisation (M. Detchessahar, 1997 et 1998a).

Pour réaliser cette monographie, nous avons eu recours à une méthodologie de type ethnographique: entretiens, observation in situ, analyse du dépôt documentaire de l'entreprise... L'objectif était de saisir les actions de gestion des acteurs sans codification préalable telles qu'elles se développent de manière endogène, c'est-à-dire non alignées ou préformatées par le dispositif d'enquête (N. Dodier, I. Baszanguer, 1997). Au cours de l'enquête, il a été fait une grande place au discours des acteurs sur leurs pratiques afin de tenter de comprendre et de rendre compte de leur perception subjective de l'organisation et du projet qu'ils veulent y inscrire.

Sur la période 1980-1995, il est possible de distinguer, chez Daniel Robert (DR), deux stades principaux de structuration. Chacun tente d'imposer une lecture des modes de gestion interne comme de la place de l'entreprise sur son marché et aboutit à une configuration organisationnelle spécifique. La période 1980-1990 voit la lente institutionnalisation d'*une logique domestique de gestion* qui s'appuie sur la claire affirmation d'un chef, l'importance des relations personnelles dans l'entreprise et l'affirmation d'une identité professionnelle fortement référée au monde du transport routier (I). A l'inverse, la politique menée par la direction générale à partir de 1990 s'inscrit dans une stratégie de subversion de la logique traditionnelle de gestion et tente d'imposer *une logique plus industrielle* sans réelle référence au monde du transport routier. Cette politique s'établit dans une perspective de rupture et non d'articulation avec l'ordre ancien, et contribue, par conséquent, à rendre incommensurables les objets et les êtres attachés à chacune des deux logiques de gestion (II).

I-1980-1990: l'institutionnalisation d'un management de type domestique.

Les transports Daniel Robert ont fait l'objet, en 1986, d'un rachat par un important groupe de transport régional et familial. Ce rachat n'a pas réellement modifié l'autonomie de gestion de l'entreprise. Tout le comité de direction a été maintenu dans ses fonctions et le directeur général choisi en son sein. Cependant, ce directeur général a été renvoyé en 1990, moins pour un désaccord stratégique avec la présidence, que pour des raisons d'ordre personnel. Le nouveau directeur général, choisi parmi les cadres de DR, a continué à bénéficier d'une grande indépendance consécutive à l'éloignement tant géographique que stratégique du groupe acquéreur. En effet, ce dernier, installé à Brest, a pour activité principale la messagerie (transport de colis) et la location de véhicules alors que DR intervient sur le marché du transport de lots frigorifiques.

Si le rachat de 1986 ne constitue pas une rupture dans la vie de l'entreprise, le changement de direction générale qui intervient quatre ans plus tard en est assurément une. 1990 amorce des changements suffisamment forts pour être retenue comme borne de ce paragraphe. Entre 1980 et 1990, se développe et se consolide une logique de gestion homogène qui, au delà des transformations formelles de l'entreprise, assure la cohérence

interne de l'organisation. Après avoir présenté les principaux évènements de cette période (I.1), nous tenterons d'en souligner la cohérence et de montrer en quoi ils participent à la construction d'une logique domestique de gestion. (I.2).

I.1-Approche chronologique de la période 1980-1990.

Les années 80 voient s'accélérer fortement la croissance de l'entreprise, déjà soutenue depuis 1975. Le début de la décennie correspond aux dernières années de gouvernement des dirigeants historiques de l'entreprise (les familles fondatrices: Daniel et Robert)). L'entreprise connaît alors un développement mesuré. Après le rachat, DR conserve une grande indépendance et la direction générale est confiée à un "cadre-maison", très proche des anciens dirigeants. Sous la conduite du nouveau directeur général, et par suite du fort développement des trafics de marchandises dans la deuxième moitié des années 80, la croissance de l'entreprise est soutenue. Ce fort développement permet au directeur général de constituer une équipe de cadres et d'acquérir une visibilité importante dans le monde du transport routier. Son renvoi, en 1990, est une surprise pour les salariés de l'entreprise.

Un développement mesuré.

En 1980, l'entreprise est dirigée par un triumvirat constitué des deux actionnaires — Mme Daniel et M.Robert — et d'un directeur commercial — D.Guesdon. Les trois dirigeants se sont répartis les grands domaines de la gestion de l'entreprise. Mme Daniel (PDG), femme de l'ancien dirigeant des Transports DANIEL, fait office de directeur administratif et financier; elle est secondée dans cette tâche par un chef comptable. M.Robert, ancien P-DG des Transports ROBERT, s'est spécialisé dans les aspects techniques de l'exploitation de l'entreprise. A ce titre, il s'occupe particulièrement de la gestion et de l'entretien du parc de véhicules. Enfin, M.Guesdon, le cadet du trio, assure le développement commercial de l'entreprise et supervise l'exploitation. Entré aux Transports DANIEL en 1969 — sur recommandation du plus gros client de l'entreprise avec lequel M.Daniel entretenait des rapports d'amitié —, il fut dans un premier temps affecté à l'exploitation dont il devint très vite le responsable. Après le décès de M.Daniel, il prit la responsabilité de la clientèle.

Le début des années 80 est marqué par la volonté d'assurer un développement constant mais maîtrisé de l'entreprise. A cet égard, les taux de croissance des années 81/82 proches de 20% doivent être rapportés à des taux d'inflation supérieurs sur la période à 10% (Tableau I.1). 1983 marque même un brusque ralentissement du développement de l'entreprise puisque le taux de croissance réel n'est que de 2 % sur cet exercice.

TABLEAU I.1: Evolution du chiffre d'affaires et des effectifs 1980-1990.

Année	Chiffre d'affaires (KF)	Taux de croissance nominal	Inflat.	Taux de croissance réel	Résultats DR	EffectifD R
1980	38 070				573	200
1981	46 028	+20,90	+13,4	+7,5	568	—
1982	55 181	+19,88	+11,8	+8,08	669	—
1983	61 759	+11,92	+9,6	+2,32	814	235

1984	71 255	+15,38	+7,4	+7,98	6	244
1985	79 103	+11,10	+5,8	+5,3	392	243
1986	89 755	+13,46	+2,7	+10,76	2 152	259
1987	96 946	+8,01	+3,1	+4,91	1 865	269
1988	101 753	+4,96	+2,7	+2,26	1 271	275
1989	116 894	+14,88	+3,3	+11,58	-2 824	309
1990	130 765*	+11,96	+3,4	+8,56	263	305

*Il faut ajouter 10 MF correspondant au CA des Transports Guyvar'ch rachetés en 1990.

Cette chute de la croissance, comme la politique d'investissement très prudente qui en découle, sont liées à une conjoncture économique morose qui voit le volume des trafics de marchandises se stabiliser à un niveau très inférieur à celui de la fin des années 70. Toutefois, sous l'impulsion de D.Guesdon, le développement commercial redevient très important après 83, ce qui se traduit par des gains de productivité et par le renforcement de la structure commerciale. Dès 1984, D.Guesdon s'adjoit un commercial afin de l'épauler dans la gestion et le développement de la clientèle. Le recrutement interne est privilégié puisque c'est Cl.Pannetier, travaillant jusqu'alors à l'exploitation en tant que chef de trafic, qui obtient le poste. Pour pourvoir à son remplacement, la promotion interne est à nouveau encouragée: c'est P.Gadon, exploitant dans l'entreprise depuis plusieurs années, qui occupera le poste de chef de trafic laissé vacant.

Le rachat de 1986: une rupture ?

Le rachat de DR en 1986 présente toutes les caractéristiques d'une fausse rupture dans la vie de l'entreprise. Mme Daniel, actionnaire principale désireuse de prendre sa retraite, souhaite avant toute chose assurer la pérennité de l'entreprise. Dans cette perspective, elle attend d'un éventuel repreneur qu'il partage "*la même culture*" que la sienne. Après avoir écarté les propositions de plusieurs grands groupes nationaux, son choix se portera sur les Transports LA REGION qui présentent "*toutes les garanties*" propres à la rassurer sur l'avenir de son entreprise. Le profil des Transports LA REGION (TLR) est très proche de celui de DR: entreprise régionale et familiale, elle est en développement constant sur les dix dernières années. De même les trajectoires biographiques des deux dirigeants présentent de nombreuses similitudes: Mme Daniel et M. La Région ont le même âge, ils sont tous deux d'origine bretonne et sont très impliqués dans la vie économique de leur région, ce qui les a conduits à se rencontrer à de nombreuses reprises à travers des associations professionnelles ou leur chambre de commerce. Plus qu'une transaction purement économique, *l'opération de rachat prend un caractère social affirmé*. En privilégiant son réseau de sociabilité dans le choix du repreneur, *Mme Daniel attend de ce dernier qu'il s'engage au delà de l'opération ponctuelle de vente*. Le repreneur est invité à assurer la continuité de l'exploitation de l'entreprise et la pérennité de son personnel. Dans cette perspective, la stratégie de J.La Région, frappée au coin du régionalisme, en fait un bon partenaire "*d'échange social*"ⁱ (J. Saglio, 1994). En effet, l'ambition de J.La Région est de doter la Bretagne d'un outil transport complet en développant un groupe régional multi-activité. Déjà présent dans la messagerie, la location de véhicules et le déménagement, le rachat de DR lui permet de se positionner sur le marché du transport frigorifique. D'autre part, DR est une entreprise en croissance qui dégager des bénéfices — plus de 2 millions en 1986 pour un

chiffre d'affaires de 90 millions de francs. Dès lors rien ne s'oppose à ce que l'entreprise conserve son autonomie. Si J.La Région devient PDG, il nomme D.Guesdon au poste de directeur général (DG) avec pour mission d'assurer le développement et la gestion de l'entreprise. Cette nomination était d'ailleurs prévue dans le contrat de cession: D.Guesdon se présente comme le garant de la perpétuation de "*l'esprit maison*" (D.Guesdon). De même, tout le personnel est conservé ainsi que le nom social et les couleurs de la flotte.

Après le rachat

A partir de 1986, c'est une personnalité incontestée qui va définir et conduire la politique de l'entreprise. Tout concourt à assurer la légitimité de D.Guesdon dans ce poste. Il est le plus ancien des cadres de l'entreprise. Il est associé depuis plus de dix ans à la direction de l'entreprise. Enfin, son intense activité commerciale lui a permis d'entretenir un contact privilégié avec le marché qui est à l'origine, selon ses collaborateurs, "*d'une grande connaissance du secteur*".

Souhaitant, au moins dans un premier temps, conserver ses attributions commerciales, D.Guesdon manque, à partir de 1986, de personnel d'encadrement de bon niveau capable de gérer l'entreprise au quotidien et de prendre à sa charge une partie des tâches de gestion administrative dont Mme Robert s'occupait jusqu'à son départ. Le chef comptable lui semblant encore "*un peu tendre*", il décide d'embaucher une de ses relations professionnelles, alors sans emploi. R.Séguin, docteur en économie, ancien cadre supérieur d'une grande entreprise régionale de restauration, prend les fonctions de secrétaire général. Parallèlement à ce recrutement, le responsable d'exploitation — A. Berline — est renvoyé pour cause de désaccord stratégique avec le DG. C'est P.Gadon, chef de trafic depuis deux ans, qui lui succède.

A partir de 1986, la politique de croissance de DR devient plus agressive. Désireux de permettre à l'entreprise d'accompagner la politique logistique de ses chargeurs, D.Guesdon souhaite que DR acquiert une petite entreprise d'entrepôt et de magasinage du département. Celle-ci propose des prestations de stockage, manutention et préparation de commandes à une clientèle essentiellement composée de grands distributeurs. Elle offre une capacité de stockage de 10 000 m² et réalise un chiffre d'affaires légèrement supérieur à 11 millions de francs. L'ambition est de répondre à la demande accrue des grandes enseignes en termes de prestations logistiques en se dotant notamment des moyens de gérer les stocks de sécurité jusqu'alors pris en charge par les magasins eux-mêmes (sur l'évolution des politiques logistiques des grands distributeurs, cf. F. Hendel, 1992). Elle doit également permettre de toucher une clientèle nouvelle — les industriels — et de développer les trafics de retour sur la Bretagne. DRD est finalement racheté en 1987 (**Tableau I.2**).

TABLEAU I.2: Evolution du chiffre d'affaires et des effectifs de DRD (1987-1990).

Année	CA (KF)	Taux de croissance nominal	Inflat.	Taux de croissance réel.	Résultats DRD	Effectif
1987	11 538				13	37
1988	11 909	+3,21	+3,3	-0,79	4	39

1989	13 796	+15,84	+3,4	+12,44	-239	44
1990	13 120	-4,9	+3,1	-8	-1 254	39

Dans le même temps, la période 1986-1989 voit une augmentation importante des trafics de marchandises consécutive à l'augmentation régulière du volume de la production industrielle depuis 1985. Dès lors, si la période précédente s'est soldée par une faible augmentation des moyens de production, justifiée par un environnement économique déprimé, la récente reprise de la croissance semble imposer des investissements nouveaux tant en véhicules qu'en hommes. A cet égard, le bilan de la période est éclairant. Au delà du rachat de DRD, le parc de véhicules s'accroît de plus de 25 % (1986-1989) contre 5% entre 1983-86. L'investissement est particulièrement important en 1989 — plus de 11 % — suite à la demande du principal client de l'entreprise qui souhaite concentrer ses trafics sur DR. Pour servir et pour gérer ces moyens nouveaux, DR développe également une active politique de recrutement (**Tableau I.1**).

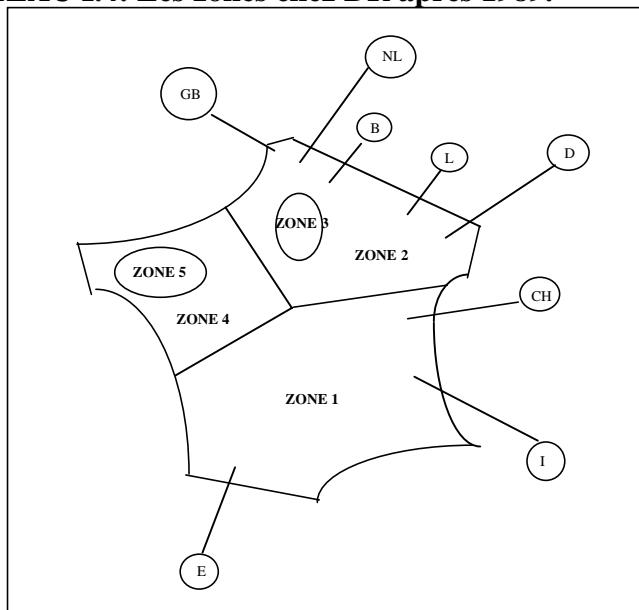
Outre l'embauche sur la période d'une vingtaine de nouveaux chauffeurs, les services fonctionnels continuent de se structurer. En 1988, le service commercial est renforcé afin de faire face à une concurrence accrue et à un début de guerre des prix liés à la libéralisation du TRM. J-B.Le Coq, exploitant chez DR depuis 1984, devient commercial. Peu après deux nouveaux commerciaux sont recrutés; ils sont tous deux issus de l'exploitation d'un transporteur routier. C.Pannetier, jusqu'alors commercial devient chef des ventes. D'autre part, DR a embauché, en 1986, un informaticien, suite au départ du précédent. Sous l'autorité du chef comptable, A. Khaldi a pour mission de superviser l'informatique de gestion et de réfléchir au développement d'une informatique partagée dans l'entreprise.

A partir de 1988, le fort développement de l'entreprise ne manque pas de poser des problèmes d'exploitation. Si l'activité en produits secs et industriels est relativement bien maîtrisée grâce au recours éventuel à la plate-forme de groupage/dégroupage de l'entreprise, il n'en va pas de même de l'activité frigorifique qui demeure pourtant la spécialité de DR. Dans un premier temps, l'entreprise opte, en 1988, pour une solution d'attente et prend en location une chambre froide, située en face du siège social. Dès 1989, cette solution provisoire s'avère insuffisante tant les trafics en produits frais et surgelés se développent. Dès lors, il est envisagé de doubler les quais de produits secs de quais sous température dirigée susceptibles d'accueillir les produits frais et surgelés afin d'optimiser le chargement des véhicules et rationaliser les lignes de transport comme de distribution. Fin 1989, D.Guesdon décide d'accéder à la demande de ses exploitants et de lancer la fabrication d'une plate-forme sous température dirigée. Plus encore, son ambition est de faire d'une contrainte d'exploitation un atout commercial en développant une activité logistique sur les produits frais. Au delà de simples quais de chargement/déchargement, il est finalement décidé de bâtir une petite structure de stockage (1500 m² de froid positif et 1000 m² de froid négatif) permettant la prise en charge complète des opérations logistiques des chargeurs sur toute la région Bretagne. L'exploitation du nouvel entrepôt est confiée directement à l'exploitation de l'entreprise. Y.Moreau, ancien chauffeur, exploitant chez DR depuis 1979, devient responsable des plate-formes sèches et frigorifiques. Il est sous l'autorité directe de P.Gadon, responsable d'exploitation, dont le service a bénéficié de

l'arrivée de quatre nouvelles personnes sur la période: deux anciens chauffeurs, un exploitant débauché chez un confrère, un ancien agent administratif de l'exploitation de DR.

Dès lors, le fort accroissement du parc et des trafics, l'essor des activités de quai et de plate-forme et, par voie de corollaire, l'augmentation du nombre des exploitants convainquent P.Gadon de la nécessité de revoir l'organisation de son service. En effet, le mode de fonctionnement de l'exploitation n'a pas varié depuis le début des années 80, l'entreprise gérait alors 50 ensembles routiers. En 1990, il s'agit d'optimiser les rotations de plus de 110 ensembles routiers sur toute la France. Deux chefs de trafic, assistés de collaborateurs généralistes, doivent gérer au coup par coup les appels de tous leurs chauffeurs et ceux de tous leurs clients de façon indifférenciée. Ce dispositif se traduit par des arbitrages réguliers entre les différents exploitants et la recherche incessante d'informations concernant la position des chauffeurs comme les lieux d'enlèvement des marchandises. Cette organisation génère de nombreux contre-temps et de fréquentes pertes d'informations qui sont autant de litiges avec les clients de l'entreprise et autant de manque à gagner sur l'optimisation du taux de chargement des véhicules. La réorganisation à laquelle participe chaque exploitant a pour but de responsabiliser les acteurs et de rationaliser les pôles d'information. Pour cela, la France est séparée en cinq zones (**Tableau I.4**).

TABLEAU I.4: Les zones chez DR après 1989.



A chacune d'entre elles est alloué un chef de trafic assisté d'un adjoint et de personnel administratif de saisie des commandes. Chaque chef de trafic construit, à partir du parc de véhicules affecté de façon permanente à sa zone, son propre planning de transport. Parallèlement à cette structure par zone, il est créé une structure par produit: un exploitant gère les clients "surgelé", un autre les grands comptes "enseignes" et un troisième les clients "lubrifiants". Ces "hommes-produits" n'ont pas de moyens propres; ils proposent au coup

par coup leur fret aux zones concernées par le transport. Enfin, un responsable de trafic joue le rôle de coordinateur entre les zones et les hommes-produits.

Au moment où l'exploitation se structure peu à peu, une nouvelle opportunité de croissance se présente. Un petit transporteur finistérien, ami de J.La Région et spécialisé en transport frigorifique, souhaite vendre son entreprise. Tant J.La Région, soucieux de ne pas voir un concurrent prendre pied dans son département d'origine, que D.Guesdon, intéressé par la perspective d'une agence en Bretagne, souhaitent se porter acquéreurs. Comme la logique stratégique de cette nouvelle acquisition n'apparaît pas clairement—compte tenu de la proximité géographique et de l'enclavement du département —, les deux dirigeants s'emploieront à lui donner du sens. L'objectif affiché sera de permettre à DR de prendre pied dans un département réputé difficile d'accès. Les Transports GUIVAR'CH sont finalement achetés au début de l'année 1990: ils réalisent un peu plus de 10 millions de chiffre d'affaires pour un parc de 18 ensembles frigorifiques.

Le changement de direction générale.

En première analyse, l'étude des documents financiers de l'entreprise sur la période donne une justification immédiate au renvoi de D.Guesdon qui intervient au mois d'avril 1990. En effet, alors que l'entreprise n'a connu que croissance et prospérité sur toute la décennie, l'exercice 1989, largement déficitaire, présente toutes les caractéristiques d'un développement mal maîtrisé (**Tableau I.1 et I.2**).

Pourtant, et toutes les interviews réalisées concordent sur ce point, les causes du départ du directeur général ne sont pas à chercher dans la soudaine contre-performance de 1989. Le licenciement de D. Guesdon n'intervient pas au titre de sanction des mauvais résultats économiques de l'exercice précédent; il ne renvoie pas à des critères "rationnels" d'évaluation tels qu'ils peuvent avoir cours dans le monde industriel (non respect des objectifs, mauvaise rentabilité...). A l'inverse, ce départ est consécutif à un différend d'ordre personnel entre le DG et le PDG sur lequel nous reviendrons. Dès le mois d'avril, le remplacement de D.Guesdon est effectué. Le recrutement interne est une nouvelle fois privilégié, puisque c'est R.Séguin, secrétaire général, qui accède aux fonctions de direction.

I.2- Analyse de la période: l'institutionnalisation d'un management de type domestique.

Si la période 1980-1990 est marquée par l'important développement de DR, elle voit, dans le même temps, le renforcement du principe de clôture domestique dans la gestion de l'entreprise. Ce principe de clôture permet d'établir le départ entre les êtres et les objets dont l'appartenance à l'organisation ou au monde du transport est bien établie, et les autres, pour lesquels origine ou filiation sont indéterminées. Sont valorisés les êtres et les objets que l'on connaît, qui font partie d'un même univers professionnel ou qui appartiennent à un même réseau de sociabilité. Connaissance, appartenance, filiation... sont au principe de la construction et de l'institutionnalisation d'une logique domestique de gestion.

La construction de la logique domestique: une légitimité et un management de type traditionnel

Au centre de la logique de gestion qui se construit chez DR entre 1980 et 1990, il y a un principe de légitimité particulier et des modes spécifiques de construction et de rapport au

groupe. La légitimité du pouvoir des acteurs est fonction de leur inscription dans une lignée et une tradition — ce qui suppose également un parcours et une initiation — et le mode de construction du groupe repose sur le contact direct et personnel avec les individus, les relations affinitaires mais clairement hiérarchisées.

Le trait saillant de la période dont nous venons de présenter la chronologie est, bien évidemment, la forte croissance de l'entreprise. Le chiffre d'affaires a été multiplié par cinq et DR a intégré plus de 100 nouvelles personnes. Ce développement est fondé sur un travail inlassable de prospection commerciale orchestré par D.Guesdon qui, très vite, va favoriser la mise en place d'un véritable service des ventes. Précocément développé — en un temps où de nombreux transporteurs s'abritaient derrière les protections réglementaires dont bénéficiait le secteur n'avaient pas jugé bon de mettre en place une structure *ad hoc* — le service commercial est une innovation. Par la croissance qu'il favorise comme par les informations dont il permet la collecte, il devient très vite le principal vecteur de son propre développement comme celui de l'entreprise dans son entier. De ce point de vue, ce service, et singulièrement D.Guesdon, s'imposent rapidement comme le véritable moteur du développement et, plus encore, comme l'homme ou le lieu dont peuvent dépendre le projet promotionnel de chacun des membres de l'entreprise. Ainsi, l'accession, en 1986, de D.Guesdon au poste de directeur général ne vient que consacrer en aval une position occupée depuis longtemps et qui, du fait de son institutionnalisation, se trouve renforcée par l'usage désormais "légal" du pouvoir politique dans l'entreprise. Sa nomination est bien un signe de continuité et non de rupture. Déjà fort de *la reconnaissance du pouvoir traditionnel* — les dirigeants historiques (*les aînés*) lui avaient accordé leur confiance en l'associant à la direction —, il obtient, avec le titre de DG, *une reconnaissance légale*. Par ailleurs, son pouvoir et son autonomie ne sont pas entamés par le rachat qui, empruntant une logique plus sociale (synergie culturelle) que réellement économique ou marchande (synergie industrielle), fait de l'actionnaire un contrôleur lointain peu averti des exigences et des contraintes du transport de lots sous température dirigée.

L'autonomie est mise au service de la croissance de l'organisation quelque peu freinée jusqu'alors par un actionnaire-dirigeant quotidiennement présent et attentif, dans la perspective d'une revente imminente, à la stabilité financière de son entreprise. Ce développement, accentué à partir de 1986, offre plus que jamais au directeur général la possibilité de rétribuer certains salariés en favorisant leur accession à des postes clefs. La reconnaissance et la légitimité (le capital symbolique) de D.Guesdon vont lui permettre, à son tour, d'imposer la reconnaissance et la légitimité de certains individus, bref de constituer son équipe. Ces promotions interviennent principalement dans les services directement opérationnels ou, pour reprendre la typologie de M.Porter (1986), dans les activités principales de la chaîne de valeur, c'est-à-dire la production et la commercialisation.

Le système de promotion développé par D.Guesdon reproduit très largement celui mis en place par l'ancien PDG. C'est ce système qui a permis à de nombreux chauffeurs d'obtenir de l'avancement (sédentarisation notamment) comme il a permis à D.Guesdon d'accéder au poste de DG. Après avoir fait ses preuves dans des tâches d'exploitation et d'organisation, D. Guesdon a été associé à la direction de l'entreprise par les dirigeants historiques. Cadet du triumvirat, c'est avec *l'appui et la recommandation de la génération*

précédente auprès de l'acquéreur qu'il devient DG en 1986. Reproduisant un modèle valorisant la relation personnelle, la génération et le tempsⁱⁱ, D.Guesdon va privilégier à son tour la connaissance personnelle des promus et leur appartenance à l'organisation ou au monde du transport aux dépens, comme nous allons le voir, des titres qu'ils détiennent ou de la richesse de leur parcours professionnel. C'est bien le jugement du DG, sa subjectivité, qui va permettre de distinguer certains individus parmi la génération montante et de les faire sortir du rang. Dès lors ceux-ci seront particulièrement attentifs à la capacité du directeur général à développer l'entreprise et à conserver sa position de chef, puisque la continuation et la réussite de leur ascension professionnelle et sociale en dépendent. Ils ont par conséquent une forte inclination au loyalisme (A. Hirschman, 1972) dans la mesure où leur réussite n'est pas liée à des critères de qualité objectifs — valables en tous lieux et reconnus par tous —, mais à la relation qui les lie au DG.

Ce loyalisme est d'ailleurs en lui-même un critère de distinction comme un critère de sanction. En 1986, le responsable d'exploitation (A.Berline) est remplacé: aucune faute précise ne lui est reprochée si ce n'est une divergence de vue avec la DG. En effet, le chef d'exploitation était très critique sur la politique de croissance menée par D.Guesdon et particulièrement inquiet de la capacité de l'exploitation à l'absorber. Fort d'une légitimité qu'il tirait de son ancienneté dans le poste comme de ses relations avec les dirigeants historiques de l'entreprise, A.Berline n'hésitait pas à rendre publiques ses protestations et à faire entendre ses critiques. Le conflit de grandeur est tranché, A.Berline est renvoyé. Pour pourvoir à son remplacement, D.Guesdon opte pour P.Gadon (26 ans), exploitant depuis 6 ans chez DR, et dont il vante "*le dévouement et la conscience professionnelle*". Dans le même temps, et bien au delà des cadres de l'entreprise, les interventions du DG s'étendent jusqu'aux manutentionnaires et aux chauffeurs (voir l'encadré "La gestion des chauffeurs: relations personnelles et gestion en directe").

La gestion des chauffeurs: contact et relations personnelles.

Les chauffeurs font l'objet d'une attention particulière de la part du directeur général. Ils sont "gérés" selon un système de sanctions/récompenses relativement transparent. D Guesdon a mis en place une prime de qualité qui récompense la conduite sûre, c'est-à-dire sans avarie. En cas d'avarie, la prime est supprimée. Les fautes dues à l'alcoolisme et aux infractions au code de la route entraînent le licenciement accompagné d'une note de service et d'une information particulière aux agents de maîtrise qui sont au contact quotidien avec les chauffeurs. Des fautes moins importantes ou des plaintes de la part des exploitants entraînent "*un passage immédiat dans le bureau du patron*". A l'inverse, le DG est à l'écoute des demandes de promotion ou de "sédentarisation" qui doivent passer par lui et auxquelles, dans la mesure du possible, il accède. Dans le même temps, l'ancienneté est rétribuée. A travers, bien sûr, un salaire à l'ancienneté, mais également par l'entrée dans un club — créé par le DG: le "*club des plus de vingt ans*". Une fois par an, le DG invite les membres du club à déjeuner avec leurs femmes dans un bon restaurant.

Ainsi, le DG privilégie la gestion en direct des salariés; la relation personnelle et le jugement sont au coeur du système de rétribution/sanction mis en place. On n'obéit pas à des règles de gestion ou à des procédures — il n'en existera pas avant 1993 — mais à la personne appelée à cette fin par "les souverains" traditionnels.

La construction de l'équipe de direction: homologie des trajectoires sociales et professionnelles.

En ce qui concerne le recrutement et les promotions, le type de management renvoie à un modèle identitaire par affinité, tel que repéré par R.Sainsaulieu (1977 et 1994), c'est-à-dire valorisant l'accord et l'harmonie des personnalités. Pour saisir ce qui est au principe de ces "affinités électives" et comprendre la cohésion du groupe de cadres et d'agents de maîtrise mis en place par D.Guesdon, il faut rechercher les traits collectifs minimaux qui lui donnent de la consistance et en assurent le fonctionnement. On peut tenter de *dé-singulariser* (L. Boltanski, 1990) la relation qui les unit, c'est-dire d'évaluer si, au delà de cette relation singulière, ils possèdent des attributs en commun qui les relie *a priori* et leur permettent de se reconnaîtreⁱⁱⁱ. A cet égard, l'étude des trajectoires professionnelles et, dans une certaine limite, sociales, des acteurs est éclairante. Si l'on s'en tient, dans un premier temps, aux cadres issus de l'entreprise, l'homologie biographique apparaît nettement: ressemblance et similarité semblent au coeur du système.

—Daniel Guesdon devient directeur général en 1986 sur proposition de Mme Daniel. Il est entré chez DR en 1969 sur recommandation d'Emile Beurlait, industriel breton et principal client de l'entreprise. Il fut d'abord responsable d'exploitation puis s'orienta très vite, avec l'assentiment de la direction, vers des tâches plus commerciales. Nommé directeur commercial, il conserve des liens étroits avec l'exploitation dont il supervise le fonctionnement et suit les individus. Il est issu d'une famille de tradition rurale et commerçante; ses grands-parents étaient respectivement cordonniers et bouchers dans un petit village mayennais, ses parents buralistes et épiciers. Le commerce familial est au coeur de la vie du village. Bachelier, il finance ses études en travaillant comme maître d'internat dans un lycée lavallois. Il est licencié en physique et titulaire d'un DESS CAAE (certificat d'aptitude à l'administration des entreprises). Il commence sa carrière chez Procter et Gamble comme contrôleur de gestion dans la région parisienne. Il quitte l'entreprise au bout de trois ans, les raisons invoquées sont les suivantes: "*volonté de quitter Paris*", "*trop gr*"

*****t. Il commence sa carrière comme chauffeur dans l'entreprise familiale qu'il quittera trois ans plus tard après un désaccord avec ses parents. Il a 25 ans en 1980.

—Pascal Gadon est nommé, à sa demande, responsable d'exploitation en 1986 par Daniel Guesdon. Il deviendra directeur d'exploitation en 1990 avec la réorganisation du service. Fils de petit transporteur, il est titulaire d'un CAP de chauffeur routier et commence sa carrière dans l'entreprise de son père comme chauffeur. Il quitte l'entreprise familiale en 1981 et devient agent d'exploitation chez DR. Il avoue "*tout devoir à D.Guesdon*". Il a 22 ans en 1980.

—Y.Moreau est nommé responsable de quai en 1985. Il deviendra "homme-produit", responsable de l'activité surgelé en 1988. Titulaire d'un CAP de chauffeur routier, il est le fils d'un chauffeur routier. Il commence sa carrière comme chauffeur chez DR en 1976. En 1980, il présente le concours de chauffeur de préfet et sollicite, en parallèle, un poste de sédentaire chez DR. Ayant échoué au concours, il poursuit sa carrière chez DR et obtient un poste d'exploitant. Il a 25 ans en 1980.

—Jean-Bernard Le Coq est nommé commercial, à sa demande, en 1988. Il deviendra chef des ventes en 1990. Titulaire d'un BEP hôtellerie, il commence comme chauffeur chez DR en 1980. Son père est également chauffeur routier. En 1982, il sollicite un poste d'exploitant qu'il obtient. Fin 1983, il quitte DR, qui n'a rien à lui proposer pour le moment, et monte une entreprise de location de motos. Après un échec, il rejoint DR en 1984 où il retrouve un poste à l'exploitation. Il a 20 ans en 1980.

Il faut tout d'abord souligner la proximité des milieux sociaux d'origine des promus, notamment au regard de: l'indépendance professionnelle des parents — commerçants, petits entrepreneurs ou chauffeurs routiers jouissent d'une grande autonomie de travail—; du faible niveau de capital culturel et social requis par ces professions où seules l'acceptation du risque et la capacité de travail semblent en jeu; enfin, de l'absence dans ces professions de frontière claire entre l'activité professionnelle et la vie familiale — la famille habite au dessus du commerce, la femme travaille dans le commerce ou l'entreprise de son mari, la vie familiale s'organise en fonction de la présence du mari, variable et imprévisible selon les nécessités professionnelles (chauffeurs routiers)—, ce sont des milieux où le projet professionnel engage l'individu dans sa globalité. On peut noter, par ailleurs, que la trajectoire de chaque acteur montre une volonté d'émancipation par rapport au cadre familial d'origine: ils font des études qu'ils financent eux-mêmes (D.Guesdon), ils quittent rapidement l'entreprise familiale (C.Pannetier) ou encore cherchent à s'extraire au plus vite du statut de chauffeur en passant un concours ou en créant leur entreprise (Y.Moreau, J-B.Lecoq). Cette émancipation passe par un travail personnel important et des ruptures impliquant une forte prise de risque pour compenser des ressources individuelles et familiales déficientes. Ces trajectoires révèlent, nous semblent-il, un *ethos*^{iv} de groupe constitué d'une perception subjective commune de leur professionnalité valorisant la réussite individuelle au sens d'engagement total et personnel, et de risque assumé. Ainsi donc, on peut diminuer l'altérité entre les membres du groupe en révélant ce que leurs trajectoires ont en commun et en faisant apparaître, au delà d'une relation singulière et subjective, les affinités objectives qui précèdent la constitution de ce groupe et en assurent l'homogénéité, la cohérence et, *in fine*, la réalité.

En plus de l'homologie des conditions de leur socialisation primaire, l'analogie des conditions de leur socialisation organisationnelle a incontestablement contribué au développement d'une vision commune des relations au travail et de leur gestion. En effet, l'exploitation est, sur la période, le lieu d'apprentissage privilégié des futurs cadres et agents de maîtrise de l'entreprise (puisque tous y sont passés). Ce service semble considéré comme le point de passage nécessaire à la formation de tout aspirant à des tâches d'encadrement dans les activités opérationnelles. A tel point qu'en 1988, lorsque le potentiel humain de l'exploitation de DR sera épuisé, ce sont dans des exploitations concurrentes que seront recrutés les nouveaux commerciaux (dans deux entreprises régionales: Hautiers et Bondu). Plutôt que d'embaucher des commerciaux "professionnels", le DG préfère, en l'absence de solutions en interne, privilégier "l'esprit transport", à défaut de "l'esprit maison", et recruter des spécialistes de la production du service transport. Dès lors, il faut s'attacher à traduire le contenu de l'apprentissage dispensé par l'exploitation.

En tant que lieu de formation et d'apprentissage du futur personnel d'encadrement de l'entreprise, l'exploitation contribue à diffuser dans l'organisation un même vécu ou une même expérience de la relation de travail qui est à l'origine de la production d'une conception commune de la relation professionnelle. On peut l'articuler autour de la trilogie responsabilisation/travail de groupe/"informalisme". Toutes les décisions concernant la production sont prises par les opérateurs eux-mêmes qui ont la responsabilité directe de l'optimisation de l'outil de production (c'est vrai avant 1989, ça l'est encore plus après). Cette responsabilité suppose une grande disponibilité des opérateurs. Dans le même temps,

le travail de l'opérateur ne peut être isolé de celui du groupe: il est perpétuellement au contact de ses chauffeurs et de ses clients, il a fréquemment recours aux autres exploitants pour gérer l'imprévu. Dès lors, les opérateurs sont évalués sur leur capacité à s'intégrer dans le groupe de travail, c'est-à-dire à réaliser les multiples transactions informelles qui confèrent à l'exploitation flexibilité et adaptabilité^v. Au final, la compétence principale de l'exploitant semble être relationnelle: il doit pouvoir pénétrer un réseau dense d'interactions pratiquant une gestion ouverte des conflits.

A travers ces développements, il apparaît qu'il y a une congruence très nette entre les trajectoires socio-professionnelles des individus promus sur la période et la trajectoire du DG. Socialisation primaire et socialisation secondaire se recoupent et confèrent une grande homogénéité à l'équipe dirigeante. Si l'on reprend les trois dimensions de l'identité professionnelle telles que définies par C. Dubar (1991) on remarque que ces acteurs ont partagé les mêmes situations de travail — un travail d'exploitant dans lequel ils ont réussi —, au sein desquelles ils ont vécu — et dans une certaine mesure appris — les mêmes relations au groupe et à la hiérarchie (disponibilité, importance de la relation humaine), ils partagent, enfin, une perception de l'avenir identique qu'ils appréhendent à partir d'un projet et d'une ambition individuelle les accaparant totalement.

Au sein de ce groupe et eu égard aux principes de justice et de grandeur qu'il perpétue, D.Guesdon possède tous les attributs du chef. Il est l'aîné, il est le plus ancien dans l'entreprise, il "a été associé au trône par la génération précédente"^{vi}, il est, de par ses activités commerciales, connu et reconnu dans le monde du transport routier; enfin, il possède un capital culturel supérieur aux autres membres de son équipe qu'il essaie d'ailleurs de leur faire partager en proposant de financer des cours d'anglais afin de "*les sortir culturellement*". Ainsi, la grandeur du DG est accrue par le fait qu'il n'établit pas de clôture entre lui et les "petits" mais, à l'inverse, tente de les faire profiter de sa position en leur proposant des enseignements, en les invitant à déjeuner, c'est-à-dire en favorisant le contact direct avec la direction et, plus encore, en accédant à leurs demandes de promotion lorsqu'ils en font la demande. Précisément, ce système de promotion tend à construire la régulation de contrôle en s'appuyant sur la cristallisation des modes de gestion comme des profils animant la base de l'entreprise et singulièrement l'exploitation. Loin de l'opposition traditionnelle entre structure formelle et structure informelle formulée par les théoriciens des relations humaines qui posaient à l'origine des deux types de régulation des *modus operandi* de nature totalement différente, voire opposée — logique du coût et de l'efficacité contre logique des sentiments (J. Rojot, A. Bergman, 1992) —, on assiste chez DR à un schème de construction de la régulation de contrôle procédant d'une lente institutionnalisation de la régulation autonome (J-D. Reynaud, 1988), c'est-à-dire par affirmation de la validité organisationnelle de ses modes de gestion comme des hommes qui les servent.

Au final, la période 1980-1990 s'analyse comme une période de reproduction et d'élargissement d'un système de management que l'on peut qualifier de domestique (L. Boltanski, L. Thévenot, 1991) et dont le promoteur — le directeur général — est lui-même le produit. Ce management se caractérise par les traits individuels qu'il valorise à savoir la "similarité" — les "affinités d'habitus" de P.Bourdieu (1987) — l'ancienneté —

l'attachement et le dévouement étant à l'origine de "l'esprit maison" — et le transport routier, qui est perçu comme un secteur particulier porteur de méthodes de travail et d'une culture spécifiques. L'entreprise mobilise donc des repères identitaires de plusieurs origines: d'ordre professionnel, social et dans une large mesure d'ordre local (attachement à la région, inscription dans sa vie économique...). Ces repères sont au principe d'une fermeture par rapport au monde extérieur et singulièrement par rapport au marché du travail et au monde économique en général. On ne recrute et on ne mène des projets de développement qu'au sein de son réseau de sociabilité, c'est-à-dire à l'intérieur d'un ensemble d'individus partageant *la même souche locale, sociale et transport*. Dans le même temps, en l'absence d'une réelle différenciation des hommes et des compétences — il n'existe pas encore de définition de fonction ou de poste—, l'intervention directe du DG et sa relation personnelle avec les hommes comme avec les événements est une façon continue d'affirmer sa domination par un travail incessant de sélection, de formation et d'inféodation qui lui permet de choisir puis de s'attacher des "petits". L'encadrement intermédiaire est "engendré" par le directeur général, comme lui-même est le produit de la génération précédente. A des critères objectifs et impersonnels de recrutement et de sélection — susceptibles d'un codage et d'un contrôle — sont préférés des critères plus lâches laissant la place à des relations affinitaires et instaurant des dépendances personnelles entre les acteurs. Ainsi, la grandeur de chaque individu est fonction de la place qu'il occupe dans les chaînes de dépendance constituant son réseau de sociabilité et de son engagement dans son projet professionnel. Cette "création continuée" (P.Bourdieu, 1976) du pouvoir du DG est facilitée par la croissance et la prospérité de l'entreprise qui permettent d'offrir des rétributions tant matérielles que symboliques au loyalisme et à l'implication des membres de l'organisation.

Cette logique structure en profondeur les situations de gestion. En effet, elle valorise des compétences et des dispositions dont les membres de l'organisation se savent bien dotés. Généralement dépourvus de ressources personnelles (diplômes, parcours professionnel dense, capitaux financiers), les acteurs de l'organisation savent qu'ils évoluent dans un champ qui, valorisant la fidélité, le dévouement, l'apprentissage sur le tas des métiers du transport les autorise, malgré tout, à développer un projet promotionnel. Dès lors, la logique domestique enferme un dispositif d'intéressement des individus à l'action collective qui constitue une incitation forte à la coopération et à l'implication. En ce sens, elle est un puissant instrument de contrôle organisationnel dont la stabilité demeure pourtant fragile car étroitement dépendante du maintien de l'équilibre social de l'entreprise.

II-1990-1995: une stratégie de subversion de la logique traditionnelle de gestion.

A partir de 1990, la nouvelle direction générale va tenter d'inscrire l'action de l'organisation dans un nouveau registre de coordination, un nouvel univers de sens. Dans la nouvelle logique de gestion, la tradition, l'histoire, la connaissance personnelle ont peu de prix et sont, à l'inverse, considérées comme autant de freins au progrès et à l'efficacité. A l'opposé, sont valorisés les objets techniques et les méthodes scientifiques qui permettent de rationaliser l'organisation du travail, d'accroître la productivité des êtres et des choses et de

développer des méthodes objectives d'évaluation. L'ordonnance du monde industriel suppose que chaque individu ait une fonction, étroitement liée à une compétence.

Fortement promue par le nouveau directeur général, la logique industrielle de gestion conduit à une nouvelle mise en forme de l'entreprise (II.1). Celle-ci vient défaire l'harmonie d'une organisation jusqu'alors entièrement ordonnée par référence au monde domestique (II.2).

II.1-Approche chronologique de la période 1990-1995.

Le début de la période 1990-1995 est marqué par le renvoi de D.Guesdon. Les grands axes de la politique mise en place par le nouveau directeur général sont les suivants: une politique de rigueur et de productivité, une nouvelle gestion des hommes et un renforcement de la structure formelle de gestion.

Le renvoi du directeur général

Courant 1990, D.Guesdon est renvoyé par ses actionnaires. Plutôt qu'à un désaccord d'ordre stratégique, c'est à un conflit de grandeur entre le directeur général et ses actionnaires que fait suite ce licenciement. J. Larégion est alors en passe de céder la place à son fils — J-J. Larégion — et cherche à asseoir le pouvoir et la légitimité de son successeur. Dans le même temps, D. Guesdon a acquis au sein du groupe et au sein du secteur du transport régional une grande notoriété et une forte visibilité. Homme d'expérience — il occupe des fonctions de direction dans le transport routier depuis près de 20 ans—, il est aujourd'hui à la tête de trois entreprises (DR, DRD, GUYVAR'CH) qui constituent le pôle le plus important du groupe LA REGION au coude à coude avec LA REGION Messagerie, le fleuron du groupe. Par ailleurs, il est depuis quelques années directeur du développement de LA REGION SA ce qui lui permet de participer à toutes les négociations importantes et d'accroître sa visibilité. Son entregent l'a conduit à pénétrer de nombreuses associations professionnelles au sein desquelles il est souvent sollicité pour occuper des postes honorifiques ou de représentation. Ainsi devient-il vice-président de Transfrigoroute international en 1990 ce qui lui vaut de nombreux articles et interviews dans la presse professionnelle (Officiel des transporteurs, 1990). A l'instar du conflit ayant opposé en 1986 D. Guesdon à son responsable d'exploitation A.Berline, le conflit entre D. Guesdon, paré de tous les attributs de la grandeur transport, et J-J.La Région, qui cherche à asseoir son autorité, est alors consommé. Tout comme dans le conflit précédent, c'est l'appel à la grandeur légale qui va permettre de trancher le conflit de grandeur domestique entre les deux hommes: le nouveau Président renvoie son Directeur Général.

Pour le remplacer, J-J. Larégion fait appel au secrétaire général de DR: R. Séguin. Ce dernier est nommé Directeur Général courant 1990. L'objectif qu'il s'est lui-même fixé est "*d'assurer le respect des grands équilibres de l'entreprise*".

La stratégie de l'entreprise: rigueur et productivité

Après un exercice 1989 très difficile et un trop léger retour au bénéfice en 1990, la politique développée par le nouveau DG est clairement placée sous le signe de l'austérité. L'ambition est de réaliser des gains de productivité importants, c'est-à-dire d'assurer une légère croissance tout en maintenant constant les moyens de production. Ainsi, dès 1991,

R.Séguin s'attache à la réduction de la masse salariale: les effectifs chutent de 305 à 293 personnes (**Tableau II.1**).

Néanmoins, aucun licenciement n'est réalisé; la diminution du personnel résulte uniquement du non renouvellement des départs en retraite, pré-retraite et de départs ou mi-temps volontaires. Il faudra attendre 1994 pour retrouver un niveau d'emploi supérieur à celui de 1989. D'autre part, la croissance du parc de véhicules est également stabilisée. Si la période 1986-89 a vu le parc croître de près de 30 %, ce n'est qu'en 1993 que seront décidés de nouveaux investissements — à peine 4 % — après deux années blanches .

En revanche, un poste d'affrèteur est créé à l'exploitation. L'affrèteur a pour mission de veiller au développement et à la stabilisation d'un portefeuille de sous-traitants dont l'intérêt est de fournir aux exploitants de la flexibilité au moindre coût. A partir de 1990, le chef comptable intègre systématiquement le taux de marge et le chiffre d'affaires réalisés en affrètement dans ses tableaux de bord. Sur la période 1989-1993, le volume d'affrètement — affrètement sur CA global — double et le taux de marge réalisé en sous-traitance passe, en moyenne, de 15% à 20%.

Si le taux de croissance réalisé sur ces exercices est très inférieur à celui de la période précédente — 1987-90 plus de 35% de croissance, 1990-1993 à peine 12 % (**Tableau II.1**)—, l'entreprise enregistre en revanche une nette croissance de ses bénéfices conformément aux résultats attendus de la politique de rigueur et de productivité menée par R. Séguin.

TABLEAU II.1: Evolution du chiffre d'affaires et des effectifs de DR 1990-1995.

Année	Chiffre d'affaires (KF)	Δ	Résultats DR	Effectifs
1990	130 765*	—	263	305
1991	135 872*	+3,9	1 215	293
1992	137 989*	+1,47	1 263	306
1993	145 475*	+5,42	1 873	306
1994	156 788*	+7,54	941	335
1995	162 000*	+3,84	NC	340

*Il convient d'ajouter le chiffre d'affaires des Transports GUYVAR'CH soit environ 10 MF.

Après deux années "noires" (1989-1990), l'entreprise retrouve dès 1991 un taux de résultat net voisin de 1% ce qui, bien qu'inférieur à la rentabilité moyenne des années 1980, semble en conformité avec la situation globale du secteur depuis la libéralisation des prix.

La croissance — très prudente — des années 1990-95 n'en entraîne pas moins une assez profonde évolution du portefeuille de clients de l'entreprise. Incontestablement, le portefeuille apparaît, en fin de période, plus resserré et les interlocuteurs de l'entreprise de meilleure qualité. Bénéficiant des investissements en véhicules réalisés sur la période précédente, DR dispose à partir de 1990 d'un parc important susceptible de séduire de plus gros chargeurs à la recherche de prestataires capables de répondre, en toute sécurité, à des demandes de transport erratiques et imprévisibles. Ainsi, l'entreprise entame des relations régulières avec de gros industriels régionaux ou nationaux comme: Coopagri, Danone, Shell, Comptoirs modernes ou Limagrain (semences)... A l'inverse, l'activité logistique semble beaucoup plus menacée. Depuis le rachat de DRD en 1986, l'activité logistique ne

s'est jamais vraiment développée et DRD a même enregistré des pertes importantes en 1989 et 1990. Une première relation, de courte durée, avec le groupe RALLYE a permis en 1991-92 de redresser l'entreprise. Après le rachat de RALLYE par CASINO, il faudra attendre deux ans avant de retrouver un client important: courant 1994, DRD signe avec le groupe CASINO un contrat de plus de 15 millions de francs (**Tableau II.2**). Si ce contrat est un succès, il correspond à une opportunité exceptionnelle qui, ayant peu de chance de se renouveler, ne permet pas de lever les hypothèques fortes pesant sur l'avenir de DRD.

TABLEAU II.2: Chiffre d'affaires et effectifs de DRD.

Année	Chiffre d'affaires (KF)	Δ	DRD	Effectifs
1990	13 120		-1254	39
1991	17 641	+34,45	812	42
1992	13 353	-24,30	491	21
1993	10 964	-17,89	398	16
1994	14 964	+36,48	670	21
1995	21 000	+40,33	NC	31

La gestion des hommes: rationalisation et formalisation.

En matière de gestion des ressources humaines et d'organisation générale, l'ambition du nouveau directeur général est "*d'apporter du sang neuf à l'entreprise*" et de favoriser la rotation rapide des individus sur les postes de travail ("*maximum trois ans dans la même fonction*"). La rigueur qu'il impose par ailleurs à l'entreprise ne va pas lui permettre d'atteindre réellement ces objectifs.

Comme son prédécesseur, R. Séguin — impressionné par les grèves de routiers de 1989 — est très attentif à la gestion des chauffeurs dont il redoute la capacité de mobilisation. Toutefois, son mode de management est très différent de celui de D. Guesdon qui privilégiait le contact fréquent et direct. Pour R. Séguin, la gestion en direct des chauffeurs — qui comprend d'éventuelles sanctions — est "*l'affaire*" de l'exploitation, le rôle de la direction générale étant d'initier de vastes actions de motivation ou de sensibilisation à certains problèmes de conduite. Ainsi, si le principe de la prime qualité est maintenu — R. Séguin lance un "*challenge annuel campagne sécurité*" —, le "club des plus de vingt ans" disparaît peu à peu, l'ancienneté n'est plus récompensée qu'à travers le salaire.

Au niveau de l'encadrement, l'équipe de direction est reconduite et renforcée. Les trois responsables "historiques" — P. Gadon (exploitation), X. Primault (finance) et J-C. Pannetier (commercial) — sont confirmés dans leurs fonctions et R. Séguin leur propose un programme de formation continue de haut niveau. Ces trois responsables vont suivre, pendant deux ans, une formation supérieure à la gestion (diplôme de l'ICG). D'autre part, le conflit interne au service financier — chef comptable/responsable informatique — est tranché: A.Khaldi acquiert son autonomie, il devient directeur de "l'informatique et de l'organisation des systèmes d'information"; il entre ainsi au comité de direction. La séparation entre informatique et finance est présentée de manière à masquer le conflit de personnes à l'intérieur du service. Celle-ci est justifiée, explique le DG aux acteurs, par "*la*

recherche d'un meilleur partage de l'outil informatique" et par "le rôle croissant de l'informatique dans les relations commerciales".

Sur la période, les embauches sont rares. Seul le service commercial continue de se renforcer. En 1992, l'entreprise embauche un assistant commercial. Celui-ci est un jeune diplômé — DEA d'économie industrielle — qui vit chez DR sa première expérience professionnelle. Il est le premier commercial qui n'ait pas débuté dans des tâches d'exploitation. En 1993, un second commercial est recruté, cette fois-ci par voie interne. Le promu doit son entrée dans l'entreprise, à l'exploitation en 1988, à R.Séguin auquel sa famille est liée. Titulaire d'un BTS comptabilité et d'une formation transport (AFT), il a sollicité sa promotion. Il se dit "*toujours demandeur de nouvelles responsabilités*" et veille "*à faire évoluer chaque année ses fonctions*". Enfin, B.Morel, jusqu'alors commercial devient responsable assurance-qualité.

Renforcement de la structure de gestion.

Si la politique de rigueur menée par R.Séguin conduit, sur la période, à une croissance et à des investissements matériels limités, les investissements immatériels — singulièrement les investissements dans la structure de gestion — sont en nette augmentation. Le nouveau DG va s'appliquer, dans un premier temps, à dresser l'organigramme de l'entreprise jusqu'alors peu explicite. Dans un deuxième temps, un système d'assurance qualité sera développé.

Dès 1991, R.Séguin fait remplir par chaque collaborateur à l'intérieur de chaque fonction une fiche de poste puis une fiche de description de fonction. Il était, selon ses propres termes, "*obligatoire de savoir enfin qui fait quoi au sein de l'organisation*". C'est à l'occasion de cette première formalisation que s'opère une réallocation progressive de l'ensemble des tâches commerciales vers le service des ventes et que le responsable d'exploitation est peu à peu dépossédé de ses dossiers commerciaux. Ce réajustement sera définitif en 1994, date à laquelle l'exploitation ne dispose plus d'aucun client en portefeuille.

Fort de ce travail d'explicitation des tâches et des postes, il devient possible pour la direction de construire l'architecture des responsabilités, de bâtir un organigramme rigoureux. La structure retenue est fonctionnelle. A la tête des cinq grandes fonctions de l'entreprise — ventes, exploitation, personnel, informatique, finance... — découpées en services, sont nommés des directeurs fonctionnels. A cette occasion, nous l'avons vu, le DG crée un nouveau poste de direction (informatique) — les autres directeurs étaient déjà au comité de direction. Pour la gestion de chacune de ces fonctions, R. Séguin entend donner une totale indépendance à ses directeurs: chacun gère son service "*comme il l'entend*" dans la limite du respect des objectifs stratégiques déterminés en début d'année et qui sont traduits par le système budgétaire.

A partir de 1992, R.Séguin met en place la deuxième phase de son plan de rationalisation des modes de gestion en engageant l'entreprise sur la voie de la certification. Pour cela, il est créé un poste de responsable assurance qualité (RAQ), directement rattaché à la DG, confié à un jeune exploitant — B. Morel, diplômé d'un IUT transport-logistique, choisi pour ses « *qualités rédactionnelles* » — auquel il est demandé de développer le système qualité, c'est-à-dire d'en élaborer les procédures. Après plusieurs audits à blanc pratiqués par un cabinet de conseil, la certification est obtenue en Mars 1994. Au mois de Septembre,

B.Morel quitte le poste de RAQ pour un poste de directeur qualité et sécurité au sein du groupe LA REGION. Pour le remplacer, R. Séguin fait appel à S. Esnault — jeune diplômé récemment recruté au service commercial — dont la mission est de faire vivre et évoluer le système.

Pour le nouveau RAQ, le système de procédures mis en place par son prédécesseur est trop théorique: "*B.Morel a écrit, enfermé dans son bureau, 70 procédures en référence aux documents AFAQ*". Il veut, quant à lui, renouer avec le terrain et alléger le manuel qualité. La seconde version du document ne comporte plus que 26 procédures. Une fois cette mise en forme réalisée, S.Esnault fait évoluer sa fonction vers un rôle "*d'animateur-faciliteur-remetteur en cause*" — tel qu'il le définit lui-même — et abandonne ainsi ses fonctions d'émetteur de normes et de procédures. Il consacre alors une bonne partie de son temps à "flâner" dans les services, à écouter les opérateurs et à proposer des innovations ou des améliorations. Si le travail de formalisation a suscité quelques réactions de rejet chez les opérateurs — "*trop de papiers à remplir*", "*surcroît de travail*", "*lourdeur bureaucratique*"...—, l'évolution du poste les satisfait. Ils perçoivent bien l'intérêt d'une fonction réellement transversale susceptible de prendre à sa charge des problèmes qu'ils n'ont ni le temps, ni les moyens de résoudre. Le RAQ traduit bien cette évolution: "*au bout d'un moment, on a assisté à un renversement de perspective: la qualité avait réponse à tout et tout concernait la qualité*".

En ce qui concerne l'organisation interne de l'entreprise, les innovations majeures apportées par la qualité sont la gestion et le suivi de la sous-traitance et les contrôles de faisabilité internes. La maîtrise de la sous-traitance fait l'objet de procédures spécifiques dont le suivi est du ressort du responsable du SAV. Ce dernier assure la collecte, auprès des exploitants et des hommes-produits, des anomalies imputables aux sous-traitants. Sur cette base, les "confrères" sont évalués et notés une fois par mois. De ces évaluations dépend l'obtention de l'agrément DR et l'inscription du transporteur dans les différents plans transport (listes, par spécialité, de transporteurs agréés). Le contrôle de la faisabilité de la prestation — "revue de contrat" dans la dénomination AFAQ — vise à vérifier que l'entreprise dispose bien des moyens d'exécuter dans les conditions définies la demande de son client. Ces revues de contrat demandent une étroite collaboration entre le service commercial et l'exploitation. Pour les clients réguliers, le directeur commercial et le directeur d'exploitation élaborent ensemble un mode opératoire d'exploitation (MOE) reprenant les caractéristiques du service demandé et les moyens nécessaires à sa réalisation. Ce document, approuvé par le client, sert de référence pour apprécier la faisabilité de chaque commande. Pour les clients ponctuels ou les commandes de clients réguliers hors MOE, les commerciaux doivent impérativement évaluer la faisabilité de la prestation avec les exploitants ou les hommes-produits concernés, qui sont seuls à connaître les moyens disponibles.

II.2- Analyse de la période: logique industrielle contre logique domestique de gestion.

La période 1990-1995 semble toute entière orientée vers la rationalisation du système de gestion de l'entreprise. De nouveaux individus ainsi que de nouveaux objets (techniques de gestion), dont la légitimité provient de leur appartenance au monde de l'efficacité et de la compétence objective (monde industriel), pénètrent l'entreprise ou sont promus. La qualification et l'ordonnance des personnes et des objets ne s'établit plus par référence à leur enracinement dans une souche sociale, locale, transport (sur la notion de souche: L. Thévenot, 1989) — dont nous avons souligné l'importance dans la logique traditionnelle—, mais à partir de critères de qualité objectivés (notamment le diplôme pour les individus et la capacité à "mettre en ordre" ou à "définir" pour les objets). En modifiant la logique domestique d'assemblage de l'organisation — sans réellement ouvrir aux acteurs traditionnels des voies de conversion de leurs ressources domestiques —, la logique industrielle de gestion rompt la cohérence du modèle traditionnel, sans parvenir à en imposer une nouvelle.

La construction de la logique industrielle

La logique de gestion promue par le nouveau directeur général obéit à un ordre impersonnel et objectif dont la légitimité n'est à rechercher que dans la validité formelle de ses principes d'action. Cette nouvelle logique tend à établir un nouveau cadre d'autorité dans l'organisation, comme à définir de nouveaux principes d'évaluation et de classement des individus.

La politique menée par R.Séguin est une politique de rationalisation des modes de gestion. Contrairement à la politique de croissance tous azimuts aux conséquences estimées intuitivement menée sur la période précédente — méthode raillée et abhorrée —, R. Séguin veut s'attacher à "*tirer le maximum de l'entreprise et à assurer le respect des équilibres fondamentaux*". La mise en forme de l'organisation conduit à mettre en place tout un ensemble d'outils (organigrammes, procédures, qualifications...) qui visent à instrumenter le travail et à en favoriser l'articulation. Cet investissement dans un monde d'objets et de codes — "investissement de forme" au sens de L.Thévenot (1986) — s'oppose très nettement à la logique domestique, fruit de la période précédente, qui repose sur les hommes et sur les relations personnelles qui les unissent. Cette logique est dénoncée en raison de la confusion et du manque d'efficacité ("*on ne sait pas qui fait quoi*") qui lui est associé. A l'inverse, la logique promue par R. Séguin conduit à dénoncer les pouvoirs et les pratiques informelles, à défaire les particularismes locaux hérités de l'histoire de l'organisation (ex: l'exploitation fait du commercial) et à définir explicitement les responsabilités et les compétences. En fait, tout ce qui est hérité du passé semble archaïque et mérite à ce titre d'être réformé et modernisé: le directeur général veut introduire "*du sang neuf*" dans l'organisation. Ainsi, il faut actualiser et renforcer les compétences des cadres: ils sont envoyés en formation et obtiennent un diplôme. De même, les acteurs de l'entreprise ne peuvent s'installer dans la routine ou l'habitude, ils doivent s'adapter, s'ouvrir vers l'avenir; c'est pour cela que la direction cherche à favoriser — sans toujours y parvenir — la rotation sur les postes de travail. Enfin, le travail d'explicitation des postes et des compétences — on y voit enfin clair — permet de tirer le maximum du potentiel humain de l'entreprise et, par conséquent, de réduire la masse salariale et de réaliser des gains de productivité.

La logique industrielle de management est, contrairement à la logique domestique, fortement instrumentée; elle est, comme l'écrivent L. Boltanski et L. Thévenot, "une

construction instrumentale de l'action, impliquant un détour spatial et temporel par des objets qui font office de relais" (1991, p. 256). A chaque individu correspondent une fonction et des compétences pour la servir. Dès lors, on peut définir l'articulation de ces différentes fonctions au sein d'un organigramme, arborescence de titres auxquels correspondent des fiches de poste. Dans la logique industrielle portée par R. Séguin, l'individu et sa personnalité disparaissent peu à peu derrière la fonction — le poste et sa dénomination — et la compétence, qui est liée à un parcours professionnel et le plus souvent à une donnée encore moins subjective: le diplôme ou le titre universitaire. Par suite, cette logique emporte une évolution des modes de domination et de contrôle prévalant dans l'entreprise. Alors que, dans la logique domestique, tout pouvoir vient de la personne immédiatement supérieure ou du chef, le management développé par le nouveau DG fait de la compétence et du titre auquel elle donne droit, la base du pouvoir individuel. Dans le même temps, la mise en place d'une série de mécanismes objectivés de pouvoir permet de découper et de circonscrire les zones d'influence de chacun et dispense le DG du travail incessant et indéfini d'instauration et de restauration de son autorité. Il peut alors gérer à distance, déléguer son pouvoir sans craindre que les responsabilités se chevauchent ou que les individus dépassent le cadre prédéterminé de leur action. Ainsi, R. Séguin souhaite, une fois l'organigramme de l'entreprise dressé, laisser une grande autonomie à ses directeurs dans la gestion de leurs services. Contrairement à D. Guesdon "*qui s'occupait de tout et par qui tous les problèmes transitaient*" (le directeur d'exploitation), R. Séguin est beaucoup moins impliqué dans la gestion quotidienne et opérationnelle de l'entreprise.

Les nouveaux rapports de domination que tente d'imposer R. Séguin, explicités et objectivés, renvoient à un ordre impersonnel qui n'est pas attaché à la personne du DG mais à l'organisation et qui, en tant que tel, s'impose à l'ensemble des membres de l'entreprise. Partant, la relation affinitaire perd de son importance dans les relations de pouvoir et de dépendance; l'obéissance n'est plus due à une personne mais à une fonction et encore ne lui obéit-on, comme le note M. Weber à propos de la bureaucratie, que dans "la limite de la compétence objective, rationnellement délimitée et fixée par les règlements" (M. Weber, 1995). Ainsi, les relations entre les acteurs s'épurent des marques de respect ou de déférence dues au chef ou au supérieur, de même les modes de présentation de soi dans la relation à l'autre évoluent. Si, pour R. Séguin, le nouvel ordre ne fait pas problème — il ne connaît, nous le verrons, que celui-là — il ne manque pas de surprendre ou de gêner certains membres de l'entreprise. C'est ainsi que, lors de son arrivée en 1986, R. Séguin choquera beaucoup — suffisamment pour que cette histoire nous soit racontée dix ans plus tard par deux personnes différentes — en travaillant avec la porte ouverte et les pieds posés sur son bureau, négligence et manque de convenance absolu dans la logique domestique où l'autorité est attachée à la personne et à sa respectabilité. De même, au fur et à mesure que la rationalisation des modes de gestion initiée par R. Séguin permet aux acteurs, et singulièrement aux directeurs de fonctions, de gagner en autonomie et de s'émanciper de la tutelle directe et personnelle du DG, les relations qu'ils entretiennent avec lui s'affranchissent peu à peu du formalisme domestique et deviennent plus libres et plus équilibrées. Cette évolution est perçue par l'encadrement moyen, issu de la période précédente et très attaché à la logique domestique. A ce propos, le chef des ventes — J-B. Le Coq — nous confie la chose suivante: "*J'ai assisté à des réunions où les directeurs*

critiquaient de façon virulente les positions de R.Séguin; ils ne se le seraient jamais permis au temps D.Guesdon".

Une nouvelle logique d'évaluation et de classement des individus.

Si l'on comprend mieux désormais la logique animant les réformes mises en place par R. Séguin, on voit bien, également, que ce qui se joue sur cette période, est la délicate rencontre et l'improbable articulation entre deux modes de gestion, entre deux ordres organisationnels, entre deux formes de légitimité différentes^{viii}. Dès lors, c'est la définition même de l'identité des acteurs et de leur "grandeur" au sein de l'entreprise qui est en jeu ici. Une nouvelle fois, l'étude du système de rétribution mis en place par le DG et particulièrement l'analyse du profil des promus sont éclairants. L'homologie de trajectoire entre le DG et les promus est moins forte et la logique de regroupement n'est plus affinitaire.

—R.Séguin est entré chez DR en 1986 comme secrétaire général. Il est embauché par D.Guesdon qu'il connaît à travers l'Association Nationale des Chefs du Personnel (ANDCP). Il est nommé directeur général en 1990. Fils d'un ouvrier agricole, il part, très jeune, poursuivre ses études au collège d'Angers à la demande de son instituteur. Docteur en économie, licencié en sociologie, il commence sa carrière professionnelle comme cadre commercial dans une importante entreprise de bâtiment (Maisons Phoenix). En 1979, il devient directeur administratif et financier de Restorel, filiale du groupe de restauration Le Duff. Après la vente de Restorel, il quitte l'entreprise et entre chez DR. Il a 39 ans en 1990.

—T.Madelaine entre à l'exploitation de DR en 1988. Il gère une zone géographique lorsqu'il quitte l'exploitation, à sa demande, en 1993 pour entrer au service commercial. Il gère aujourd'hui la cellule sédentaire en collaboration avec S.Esnault. Il attend en 1996 de nouvelles propositions. Fils d'un professeur de mathématiques et d'une institutrice, il est titulaire d'un BTS comptabilité et d'un diplôme de spécialisation Transport (AFT). Il a 27 ans en 1990.

—S.Esnault entre chez DR en 1992 comme commercial. Il est nommé responsable-assurance-qualité en 1994. Titulaire d'un DEA d'économie industrielle, son père est chauffeur-livreur dans une entreprise de fleurs. Il a 23 ans en 1990.

—A.Khaldi est entré chez DR en 1986 comme responsable informatique. Il est nommé directeur de l'informatique et des systèmes d'organisation en 1991. Titulaire d'un BTS de dessin industriel et d'un diplôme d'analyste-programmeur, il a travaillé longtemps dans une société de services informatiques dans laquelle il développait pour ses clients, des systèmes d'information clefs en main. Son père est contre-maître dans une entreprise de bâtiment. Il a 35 ans en 1990.

—B.Morel entre chez DR à la fin de l'année 1989. Il est recruté par R.Séguin au service commercial. Il a déjà travaillé deux ans chez Danzas comme affrèteur international. Nommé par Séguin RAQ en 1992, il met en place le système assurance qualité et obtient la certification en 1994. Après ce succès, il quitte DR et prend les fonctions de directeur qualité et sécurité du groupe LA REGION. Il est titulaire d'un baccalauréat de l'enseignement général (série B), diplômé d'un IUT transport-logistique et fils d'un artisan coordonnier. Il a 25 ans en 1990.

L'arrivée ou la prise de responsabilités de ces acteurs sur la période montre une nette rupture avec les profils émergeant de la période précédente. A des individus très peu diplômés issus de milieux sociaux modestes proches du transport routier et du petit commerce, se substituent des acteurs diplômés venant d'horizons sociaux multiples. Ainsi, sont recrutés ou promus des acteurs étrangers au cadre domestique et disposant de ressources "monnayables" au delà de ce monde. Au principe de leur entrée dans l'organisation, se trouvent des procédures impersonnelles valorisant, comme réducteurs d'incertitude, la compétence et le diplôme plutôt que la connaissance personnelle des individus. Dès lors, se pose le problème de l'encastrement de l'action de ces individus dans un champ qui leur préexiste, et de la mise en conformité de leurs actions avec les attentes de

ce champ. D'autre part, *le parcours de ces acteurs dans l'entreprise constitue autant de signaux soulignant l'évolution des principes de justice prévalant dans l'organisation et révélant à l'ensemble des salariés la logique subversive dans laquelle s'engage la nouvelle direction générale.* Par conséquent, il n'est guère surprenant que l'histoire des relations entre ces acteurs et l'organisation révèle, presque systématiquement, des conflits, des litiges ou des désaccords.

Nous avons déjà évoqué les difficultés auxquelles ont du faire face R.Séguin et A.Khaldi lors de leur entrée dans l'entreprise. Pour le premier, les problèmes d'intégration ne vont pas cesser. Si, dans un premier temps, l'indépendance et la formation qu'il offre aux cadres historiques de l'entreprise ainsi que la politique de retour rapide à l'équilibre financier qu'il met en oeuvre lui permettent d'asseoir sa position, cette détente est de courte durée. Très vite, l'ensemble de l'encadrement — cadres et agents de maîtrise — va se retrouver derrière une même dénonciation de la politique de rigueur du DG qui, selon eux, ne se justifie plus après 1992. A cette accusation de tiédeur s'ajoute un autre grief: le DG ne saurait pas gérer les chauffeurs — il faut comprendre ici sanctionner — ce qui ne manquerait pas de poser des problèmes aux exploitants. Au final, et cette opposition est commune à tous les exploitants et à une bonne partie des commerciaux, le handicap de R. Séguin est "*qu'il n'est pas un professionnel du transport*", dénonciation éminemment référée au monde domestique quand on sait que, dans le même temps, le bon professionnel du transport est "*tombé dedans quand il était petit*" ou "*est piqué transport*"(directeur d'exploitation). Quand au responsable informatique, longtemps perçu comme occupant un rôle secondaire et ne méritant pas à ce titre un poste de directeur, il conquiert à partir de 1994 une réelle légitimité dans la mesure où il réussit, à cette date, à inscrire les clients de l'entreprise dans le champ de son activité. En effet, d'importants contrats aboutissent grâce à son expertise en matière de système d'information et de transmission de données.

Le modèle professionnel traditionnel ou, plus largement, l'*ethos* développé par DR est un modèle exigeant d'engagement total de l'individu dans l'organisation au delà de ses obligations contractuelles. La transaction domestique, qui instaure un rapport de dépendance personnelle entre le chef et ses salariés, implique un dévouement, non limité *ex ante*, qui permettra à des individus au capital personnel insuffisant d'obtenir des rétributions importantes. L'entrée dans l'organisation d'individus que rien ne prédispose à partager cette conception de la professionnalité pose problème. Dans les situations ou dans les lieux où la règle est muette, va s'exprimer leur perception subjective de l'individu au travail, telle qu'elle s'est forgée tout au long de leur parcours, et ils vont produire des comportements en accord avec celle-ci. C'est ainsi que S.Esnault, jeune diplômé employé au service commercial, refusera, lors du démarrage du contrat CASINO et malgré l'insistante demande de son directeur, d'aller travailler la nuit à l'entrepôt afin de préparer les commandes du lendemain. Tout l'encadrement historique de l'entreprise a accepté avec un réel enthousiasme d'y travailler le soir et le week-end. A l'instar du directeur d'exploitation qui se déplace sur tous les accidents ou avaries, alors qu'il existe un tour de garde à l'exploitation (nuit et week-end), les directeurs privilégient, lors du contrat CASINO, le contact personnel et l'engagement sans réserve dans l'évènement. Pour le directeur financier, le lancement de ce contrat reste le meilleur souvenir de ces dernières années: "*on s'est éclaté, les liens se sont resserrés*". S.Esnault, quant à lui, porte une appréciation très

différente sur l'évènement: "*je trouve que j'en fais déjà beaucoup, j'ai une vie à côté... cette fois, j'ai dit non*". On trouve dans sa réaction comme dans son discours sur l'évènement, deux caractéristiques essentielles du comportement directement référé au monde industriel: la claire séparation entre la vie professionnelle et la vie privée, et la possibilité, pour un individu personnellement libre, de refuser à son directeur un travail sortant du cadre objectif de sa fonction.

T.Madelaine connaît chez DR des difficultés d'adaptation plus profondes, elles sont révélatrices d'une organisation à cheval entre deux cadres de justice, entre deux systèmes de grandeur. T.Madelaine a passé cinq ans à l'exploitation où il a occupé tous les postes. Promu commercial en 1993, les exploitants ne cachent pas qu'ils ont accueilli favorablement la nouvelle de son départ. Diplômé, issu de la classe moyenne cultivé, il ne tait pas ses ambitions et sa volonté d'évoluer rapidement au sein de l'entreprise, ce qui heurte dans une organisation fondée sur la dénégation de l'échange utilitaire et intéressé. De son passage à l'exploitation, les opérateurs gardent le souvenir de quelqu'un "*qui était trop individualiste et ne prêtait pas facilement ses camions*" (responsable de trafic), c'est-à-dire qui ne jouait pas le jeu de la coopération. Devenu commercial sédentaire, T. Madelaine — comme S. Esnault — travaille quotidiennement avec l'exploitation avec laquelle il discute les trafics qu'il a vendus. Depuis son départ, les exploitants l'ont surnommé "*Dieu*". Derrière la raillerie, se dissimule à peine une ébauche de critique (sur l'utilisation de l'humour et de l'ironie dans les conflits entre mondes: L. Boltanski, L. Thévenot, 1991, pp. 277-278). En exagérant la grandeur de l'individu, les exploitants jettent le discrédit sur le cadre d'évaluation au principe de sa promotion.

Au final, ce qui caractérise la période 1990-1995 est la rupture avec l'équilibre organisationnel traditionnel et la mise en place d'un autre modèle de gestion impliquant l'entrée de nouveaux profils dans l'organisation. La légitimité de ce nouveau modèle est difficile à établir dans la mesure où les individus qui le portent, n'ont, le plus souvent, pas réalisé les "sacrifices" nécessaires à l'obtention de leur situation au regard des principes de justice traditionnels — notamment le passage à l'exploitation. Ainsi, la logique industrielle est menaçante pour les salariés sans qualification issus de la période précédente: elle peut annuler les gains attendus d'un investissement important dans la production. Si, pour certains — notamment aux échelons employés et agents de maîtrise—, la critique demeure limitée ou implicite — ironie et hyperbole des exploitants—, les cadres, qui sont au contact avec la Direction Générale et, par conséquent, voient mieux les évolutions, clarifient leur dénonciation. Ainsi, interrogé sur le système de promotion, le responsable du service quai et entrepôt, nous confie ceci: "*si R. Séguin avait toujours été Directeur Général, on serait tous encore chauffeur*".

Conclusion

La stratégie de subversion de la logique traditionnelle de gestion vient troubler le jeu de la coopération au sein de l'entreprise. Peu à peu, l'affirmation de la logique industrielle devient tangible et menaçante pour les membres de l'organisation qui perçoivent l'abandon de la transaction domestique — rétribution et considération — qui les liait jusqu'alors à la direction et la dévaluation des ressources dont ils disposent. Dans le même temps, rien ne

prédispose ces individus à accepter ou à reconnaître la justesse du « potentiel de légitimation » (J. Habermas, 1976) propre à la logique industrielle et à reconnaître, par conséquent, l'opportunité de la politique mise en place par la nouvelle direction générale.

La crise que traverse l'entreprise est une crise de rupture avec les principes supérieurs communs qui permettaient de tenir ensemble des individus occupant dans l'organisation des postes différents. Aucun dépassement de l'épreuve dans le compromis n'est tenté. Cette situation crée une grande instabilité pour les acteurs en quête de points d'appui stables pour leur action. A cet égard, il est significatif que plusieurs acteurs — appartenant au monde industriel comme au monde domestique — nous aient confié réfléchir à un éventuel départ. De même, on note la position de repli croissante adoptée par certains acteurs anciennement intégrés et impliqués: "*vous savez moi maintenant j'ai une famille, des enfants... il faut que je m'y consacre*" [responsable des quais et entrepôts], soulignant ainsi que l'espace d'identification et d'implication n'est plus l'entreprise, mais l'espace familial.

Cette crise indique que tous les individus ne disposent pas d'une égale compétence à se mouvoir dans des registres d'action différents. Elle suggère que les institutions morales de l'action (codes de comportements, modes d'évaluation et de classement commun) n'établissent pas simplement des conventions qui permettraient aux acteurs de régler ici et maintenant le problème de leur coopération, mais qu'elles déterminent des schèmes qui règlent en partie la raison des individus. Dès lors, ces institutions ne peuvent être vues comme de simples contraintes aux actions individuelles ou de simples "procédures cognitives partagées" (P. Y. Gomez, 1994, p. 90) qui, permettant des économies de savoir, agiraient comme des substituts fonctionnels au calcul rationnel. Elles constituent à l'inverse les critères à partir desquels les acteurs découvrent leurs préférences et définissent leurs stratégies (W. Powell, P. Di Maggio, 1991). Ce qui est en jeu en cas de perte de substance de ces institutions ou dans le cas de la confrontation à un autre univers institutionnel, est l'identité même de l'acteur, sa capacité à agir et à se repérer avec aisance, à redéfinir sa place dans ce nouvel univers.

Chaque changement dans la politique de gestion, chaque mise en place d'un nouvel outil ou d'une nouvelle technique produit des informations sur l'évolution du cadre de justice prévalant dans l'entreprise. Ces informations constituent pour les acteurs de l'entreprise autant d'indicateurs concernant les évolutions du dispositif d'intéressement de l'organisation. Lorsque ces indicateurs ne permettent plus aux acteurs de reconstruire un dispositif d'intéressement *lisible*, c'est-à-dire repérable sans ambiguïté, et *cohérent*, c'est-à-dire compatible avec les ressources dont ils disposent, c'est leur capacité de calcul au sein du champ organisationnel qui est atteinte. Dès lors, ils ne disposent plus des informations nécessaires à la construction d'un projet de long terme dans l'organisation et cette évolution porte atteinte à leur participation, dans le sens où ils ne peuvent plus clairement attribuer un sens et une finalité à leur implication dans l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Berger. P., Luckman. T. (1986), *La construction sociale de la réalité*, trad. franç., Méridiens-Klinsieck, 1ère ed. 1966.

Bluche. F. (1993), *L'ancien régime: institutions et société*, de Fallois.

- Boltanski. L. (1990), "La dénonciation publique", pp. 255-366, in L. Boltanski, *L'amour et la justice comme compétences*, Métailié.
- Boltanski. L, Thévenot. L. (1991), *De la justification: les économies de la grandeur*, Gallimard, coll. Essais.
- Bourdieu. P. (1976), "Les modes de domination", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Juin, pp. 122-132.
- Bourdieu. P. (1987), *Choses dites*, Minuit.
- Bourdieu. P. (1992), *Raisons pratiques*, Seuil.
- Detchessahar. M. (1997), *Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Rennes I, 18 Septembre.
- Detchessahar. M. (1998a), "Les prestataires logistiques en économie de la qualité? Relations chargeurs/prestataires et régimes de concurrence sur le marché de la prestation logistique", pp. 351-380, in Fabbes-Costes. N, Roussat. C. (1998), *Actes des Deuxièmes rencontres internationales de recherche en logistique*, 27 et 28 Janvier, Marseille.
- Detchessahar. M. (1998b), "L'homologie des trajectoires socio-professionnelles des acteurs de la coopération interentreprises: un vecteur de confiance et de stabilité", *Revue finance, contrôle, stratégie*, n°1, vol. 1, Mars, Economica, pp. 49-70.
- Dodier. N., Baszanguer. I. (1997), "Totalisation et altérité dans l'enquête monographique", *Revue Française de Sociologie*, XXXVIII, pp. 37-66.
- Dubar. C. (1991), *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin.
- Ferréol. G (coord). (1991), *Dictionnaire de la sociologie*, Armand Colin.
- Friedberg. E. (1993), *Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée*, Seuil.
- Gomez. P. Y. (1994), *Qualité et économie des conventions*, Economica.
- Habermas. J. (1997), "La légitimation dans l'état moderne", in *Après Marx*, trad. franç., Hachette, Coll. Pluriel, 1ère ed. 1976.
- Hendel. F. (1992), "La logistique de distribution", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre.
- Hirschman. A. O. (1972), *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Presses ouvrières de France, trad. franç., 1ère ed. 1970.
- North. D. C. (1991), "Institutions", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, Winter, pp. 97-112.
- Officiel des transporteurs. (1990), n°1595, n°1596, n°1599.
- Piotet. F., Sainsaulieu. R. (1994), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses FNSP et ANACT.
- Porter. M. (1992), *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, trad. franç., 1ère ed. 1985.
- Powell. W. W., Di Maggio. P. J. (1991), *The New Institutionnalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.
- Reynaud. J-D. (1988), "Les régulations dans les organisations: régulations de contrôle et régulations autonomes", *Revue Française de Sociologie*, XXX, pp. 5-18.
- Rojot. J., Bergman. A. (1992), *Comportement et organisation*, Vuibert.
- Sainsaulieu. R. (1977), *L'identité au travail*, Presses FNSP.
- Thévenot. L. (1986), "Les investissements de forme", in Thévenot. L. (Ed) (1986), *Conventions économiques*, CEE-Puf.
- Thévenot. L. (1989), "Economie et politique de l'entreprise: économie de l'efficacité et de la confiance", pp. 135-207, in Boltanski. L., Thévenot. L. (Eds) (1989), *Justesse et justice dans le travail*, Cahiers du CEE, n°4.
- Weber. M. (1995), *Economie et Société*, Plon, Coll. Agora pocket, Trad. Franç., 1ère ed. 1921.

NOTES

ⁱ -Dans l'échange économique classique, les deux partenaires sont libres l'un vis-à-vis de l'autre une fois l'échange effectué. L'échange social, encadré dans un contexte socio-économique spécifique, crée des liens et des engs entre les parties au delà de l'échange.

ⁱⁱ -ce qui est constitutif d'un mode de coordination domestique pour L. Boltanski et L. Thévenot (1991).

ⁱⁱⁱ -Pour L. Boltanski (1990), désingulariser une relation consiste à déterminer si les partenaires peuvent être traités en tant que membres d'une même catégorie auxquels pourrait être substitué tout autre membre de cette catégorie sans que la situation en soit pour autant modifiée; pour une application à l'analyse des coopérations inter-entreprises, cf. M. Detchessahar (1998b).

^{iv} -L'ethos désigne l'ensemble des valeurs ultimes et des idéaux propres à un groupe. Il doit être distingué de l'éthique au sens où il désigne des principes et des valeurs à l'état pratique, c'est-à-dire non formalisé et non conscient (cf. G. Ferréol, 1991).

^v - Pour illustrer, par défaut, les qualités d'un bon exploitant, plusieurs d'entre eux nous ont rapporté le cas d'un ancien salarié qui, très compétent dans toutes les autres fonctions qu'il a occupées dans l'entreprise, "*n'a pas tenu six mois comme exploitant*". Il était trop "*hautain*", "*rancunier*", "*il passait mal*", "*sûrement aussi trop carré*", "*on a été obligé de le passer au SAV*".

^{vi} - A l'instar des premiers capétiens qui, afin de solidifier le principe de l'hérédité associaient leur fils au trône et le faisaient sacrer de leur vivant. A partir de Philippe-Auguste, l'hérédité devint coutume légale et une des sept règles imprescriptibles de la loi salique des capétiens. Dès lors il ne fut plus nécessaire de procéder au sacre préalable, sur ces points voir F.Bluche, **L'ancien régime: institutions et société**, de Fallois, 1993.

^{vii} - Ici dans l'acception wébérienne "d'horizon de sens général orientant l'activité", M.Weber, op.cit, pp64-72.