

Chapitre 6

Renouvellement technologique et inégalités numériques au travail

Pascal Lallement et Jean-Luc Metzger

1. L'inégalité d'accès à l'autonomie

Dans ce chapitre, nous aborderons la question des inégalités numériques, de leur articulation avec les inégalités sociales, de la façon suivante. Tout d'abord, l'analyse sera centrée sur les mondes sociaux du travail et ne s'intéressera pas à un dispositif technique unique, ni à une technologie ou à une situation particulières, mais à l'ensemble des dispositifs techniques et organisationnels composant les environnements professionnels. Cette posture méthodologique revient à soutenir qu'il est impossible, pour comprendre le travail et les inégalités qui s'y déploient, d'analyser les usages et les pratiques sans tenir compte des règles prescrites et informelles, des relations hiérarchiques et spontanées, des visées managériales, des projets et stratégies des différentes catégories d'acteurs. De même, les configurations professionnelles contemporaines étant d'abord caractérisées par le renouvellement technico-organisationnel permanent, elles ne peuvent être abordées de façon statique, à un moment donné, mais dans une perspective diachronique pour apprécier les effets du changement répété.

Compte tenu de ces éléments, la question des inégalités numériques peut être traitée sous différents angles. Par exemple, on peut chercher à savoir dans quelle mesure les changements technico-organisationnels influent sur les capacités des salariés à s'associer (inscription dans des réseaux, des communautés). Ou bien

2 Inégalités numériques

encore, on peut chercher à apprécier les difficultés ou les opportunités d'apprentissages que ce renouvellement engendre ou permet ([Gollac et Kramarz, 2000]). Nous nous proposons ici d'analyser une autre dimension qui est celle de l'autonomie. Et ce, pour deux ensembles de raisons.

1.1. Les TIC comme facteur d'autonomisation des salariés

Tout d'abord, un discours rhétorique accompagnant le déploiement des dispositifs contemporains à base de TIC soutient que ces dispositifs permettent de favoriser l'autonomisation des salariés, ce qui renforcerait chez ces derniers une attente pour plus d'individualisation (attente supposée universellement répandue), et laissant entendre que le travail deviendrait plus émancipateur (épanouissement dans le travail, etc.). Or, la réalité est sans doute plus complexe. En effet, tandis que se succèdent réorganisations et restructurations, fusions et absorptions, la gestion de l'emploi se veut plus flexible dans sa pratique et individualisante dans ses principes, tout en faisant appel aux initiatives et à l'autonomie des employés. Simultanément, la plupart des activités professionnelles sont informatisées, les rendant plus sensibles aux évolutions technologiques ([Craipeau, 2001] ; [Askenazy, 2002] ; [Gollac et *alii*, 2003] ; [Durand, 2004]). Il est alors, explicitement ou implicitement, attendu des salariés qu'ils parviennent à « s'approprier » et rendre compatibles les multiples composantes nécessaires à l'exécution de leurs tâches, tout en résolvant des dysfonctionnements et des pannes (réseau, logiciels, etc.). Dès lors, en revendiquant un usage contrôlé de l'autonomie et en faisant un certain type de compétence, la gestion en produit une version standardisée qui entre en contradiction avec l'esprit même d'un agir autonome.

Dans ce contexte éminemment mouvant, instable, comment les différentes catégories de travailleurs parviennent-ils à faire face ? Question d'autant plus pertinente que, comme le montrent M. Gollac et ses collègues [Gollac et *alii*, 2003], face à ces enjeux, les salariés ne sont pas égaux, du fait de leurs trajectoires sociales et professionnelles antérieures. L'aptitude à la maîtrise des TIC dépend de leurs capacités à décoder les informations à l'écran, de comprendre le vocabulaire et les concepts utilisés (souvent en anglais), d'obéir aux instructions du système, de comprendre les règles de fonctionnement en utilisant des aides sur poste ou en ligne, en transférant les expériences d'un logiciel à un autre, etc. Toutes ces capacités reposent elles-mêmes sur des savoirs et savoir-faire "de base", fondamentaux (ce qui est implicite dans l'utilisation de l'informatique, par exemple), que tout le monde n'a pas nécessairement acquis, ou n'a pas acquis de façon suffisamment complète, compte tenu de sa trajectoire scolaire et/ou professionnelle.

Mais la dimension cognitive est loin d'être la seule en cause. D'autres travaux ont en effet montré, à la fois l'ambiguïté mais aussi le caractère multidimensionnel

des interactions entre renouvellement des dispositifs techniques et insertion professionnelle¹ : si les TIC contribuent à re-qualifier certains emplois, le renouvellement dont elles sont souvent l'objet, et les réorganisations qui les accompagnent, peuvent remettre en cause ces processus et s'opposer à l'insertion. Et, dans un tel contexte, l'aptitude à s'inscrire dans une trajectoire qualifiante ne peut reposer sur la seule détention de « compétences techniques ». D'autres dimensions (organisationnelles, relationnelles, socioculturelles, etc.) interviennent dans cette dynamique qui affecte davantage les processus identitaires. C'est pourquoi, les thèmes de l'autonomie et de la dépendance nous sont apparus importants pour comprendre les mondes sociaux du travail.

1.2. Revisiter une thématique fondatrice de la sociologie du travail

Par ailleurs, nous avons choisi d'aborder la question des inégalités numériques à travers le prisme de la dynamique de l'autonomisation, pour revisiter un thème de la sociologie du travail, déjà présent dans les recherches fondatrices de G. Friedmann et P. Naville ([Friedmann et Naville, 1972]). En effet, ces derniers analysaient l'importance de l'autonomie confisquée par la taylorisation et l'automatisation. Ce thème a notamment été développé à propos des ouvriers par [Chave et *alii*, 1976] et renouvelé par [Reynaud et de Terssac, 1992]. Pour ces derniers, l'autonomie renvoie à la capacité des acteurs à produire collectivement des règles concurrentes et informelles dans lesquelles la maîtrise technologique peut constituer une ressource. Mais la maîtrise technique peut être à la fois un impératif (l'autonomie est donc contrainte) et son usage contrôlé (ce qui s'oppose, par construction, à l'autonomie). En réalité, ce qui distingue l'autonomie complète de sa restriction gestionnaire, c'est la possibilité de contester certaines décisions de l'organisation, sans risquer de tout perdre. Or, le renouvellement incessant des dispositifs techniques et organisationnels peut fragiliser cette capacité d'opposition collective et avoir des conséquences lourdes sur l'efficacité de la production. On peut même faire l'hypothèse complémentaire que des transformations cumulées peuvent obliger certains salariés à *dépendre* d'autres pour comprendre le fonctionnement d'un dispositif, incapables de s'appuyer sur des ressources autonomes pour négocier leur coopération.

1.3. Réintroduire l'importance du sens du travail

Enfin, il nous semble guère possible de comprendre les mondes sociaux du travail et leurs interactions avec le changement technico-organisationnel sans nous interroger sur ce qui motive et donne *sens* aux nouvelles orientations et finalités de l'activité. Dans quelle mesure les transformations incidentes et récurrentes

¹ [Barril et Metzger, 2004].

4 Inégalités numériques

demeurent-elles compatibles avec les valeurs identitaires et leur beaucoup plus lente évolution ? Dit autrement, il semble indispensable de tenir compte également des efforts que doivent effectuer les salariés, pour parvenir à donner du sens à leurs actions quand, une à une, les dimensions de leur travail sont transformées.

Pour toutes ces raisons, ce chapitre traitera de la question des inégalités numériques au travers de l'appréciation de *l'inégale distribution des capacités d'agir de façon autonome*, inégale distribution qui précède et accompagne les changements technico-organisationnels répétés dans les sphères professionnelles. Précisons, à titre de première esquisse de définition, que nous entendons par autonomie un ensemble complexe de capacités dont dispose, à un moment donné, un salarié, lui permettant de prendre des initiatives dans le cadre de ses activités, de contourner les règles et, surtout, de donner du sens à son travail, dans une perspective de construction identitaire, capacités qui, on le voit, débordent la stricte atteinte d'objectifs contractualisés avec un supérieur et dépasse la seule exécution des prescriptions. Entrevoir le caractère éminemment complexe et dynamique de l'agir autonome, permet de situer les sources potentielles d'inégalité que le changement permanent révèle et peut exacerber : dispositions antérieures acquises, capital scolaire, expériences professionnelles, décisions organisationnelles, types d'entreprises, etc. Parmi ces éléments, inégalement distribués et différemment transformés, quels sont ceux qui sont le plus susceptibles d'expliquer la diversité des positions vis-à-vis du changement technico-organisationnel récurrent ? Pour esquisser des premières réponses, nous analysons, dans deux entreprises, la manière dont les salariés parviennent, avec plus ou moins de succès, à construire, conserver ou faire évoluer leurs capacités à être autonomes face à différentes formes de transformations technico-organisationnelles.

Nous dégageons ainsi quatre grandes familles de « positions » dans ce qui paraît bien être une dynamique des capacités d'agir autonome, allant de l'indépendance à la dépendance en passant par l'autonomie et la semi-autonomie. Nous précisons alors les caractéristiques liées, aussi bien aux trajectoires antérieures des salariés, qu'aux choix organisationnels et aux spécificités techniques, qui peuvent expliquer cette dispersion, source d'inégalité structurante vis-à-vis de la maîtrise professionnelle des TIC.

2. Deux contextes économiques contrastés

Mais tout d'abord, présentons les deux entreprises que nous avons analysées et qui connaissent d'importantes transformations technico-organisationnelles.

2.1. Un Centre de recherche et développement

Le Centre de Recherche et Développement (CRD) est spécialisé dans l'innovation technologique. Il appartient à un groupe industriel international. Il emploie plusieurs centaines de chercheurs, ingénieurs, informaticiens, techniciens, mais aussi des gestionnaires, des administratifs et des assistant(e)s. Le CRD représente environ 6 000 utilisateurs d'ordinateurs qui disposent soit de postes dit bureautique, soit de postes de développement. Cela représente environ 10 000 PC fixes et portables. Tous ne sont pas de dernière génération et ne possèdent pas forcément le même niveau d'équipement.

C'est la direction informatique qui décide des évolutions, en relation avec le reste du groupe. En général, les nouveautés, les mises à jour sont déployées par le service informatique. Les utilisateurs sont, dans la majorité des cas, prévenus des changements qui vont se faire. Le plus souvent, cela reste assez transparent pour eux (mis à part une certaine lenteur dans l'exécution des programmes, pendant que s'effectue la mise à jour). Parfois, ils peuvent intervenir et suivre les indications qui leur sont envoyées par messagerie.

Une caractéristique de ce CRD nous intéresse tout particulièrement ici, c'est qu'il possède un service de téléassistance, sous la forme d'une plate-forme téléphonique (*hot line*) interne. Sa mission principale est de dépanner toutes les personnes qui rencontrent des difficultés dans l'usage des TIC. Les demandes peuvent aussi bien concerner des incidents matériels, logiciels, connexion à un réseau que des problèmes liés à l'usage d'une application, la compréhension d'une fonctionnalité sur un matériel, etc. Ce service a également pour mission de prendre en charge tout ce qui concerne la gestion des comptes utilisateurs, ce qui lui confère une position de passage obligé.

En pratique, les opérateurs de cette *hot line* reçoivent les appels des utilisateurs, soit par téléphone soit par e-mail. Les opérateurs utilisent une application de suivi grâce à laquelle ils classent les appels selon des critères prédéfinis : demande ou assistance technique (incident), type d'intervention (assistance conseil, résolution-incident, installation-configuration, etc.), domaine concerné (matériel, réseau, compte, applicatifs, configuration système, etc.), détail des applications. A partir de là, soit l'opérateur est en mesure de répondre à la demande, à distance, dans un délai plus ou moins bref, soit la demande nécessite l'intervention de personnes sur place et, dans ce cas, l'information est transmise aux équipes qui assurent la maintenance informatique sur site. Dans le cas d'un dépannage à distance, les opérateurs de téléassistance ont la possibilité, soit d'expliquer à l'utilisateur la manière de procéder pour résoudre l'incident, soit de prendre la main sur l'ordinateur de l'utilisateur et de faire directement les modifications nécessaires.

6 Inégalités numériques

Le service est composé d'une équipe de 12 personnes qui appartiennent toutes à une société prestataire, spécialisée dans ce domaine. Cette équipe est dirigée par un responsable et un développeur qui assure toutes les tâches liées à l'outil de gestion de maintenance. L'équipe est sous la responsabilité d'un cadre de l'entreprise prestataire qui prend en charge les activités de gestion (planning, transmission des informations, formation, etc.) et fait le lien avec l'entreprise prestataire. Les opérateurs assurent un service de 7 h 30 à 19 h, du lundi au vendredi.

Par rapport à la question du renouvellement informatique, le service de téléassistance constitue un point d'entrée privilégié, du fait qu'il est, lui-même, soumis avec une exigence accrue à la contrainte de maîtriser le renouvellement technologique, mais également – et surtout – parce qu'il possède une vision presque panoramique sur le fonctionnement du reste de l'organisation. En ce sens, nous ne nous centrerons pas sur le travail d'assistance, mais nous examinerons l'ensemble des salariés du Centre de recherche.

2.2. Une entreprise de sous-traitance industrielle

La seconde entreprise est spécialisée dans la sous-traitance de service après-vente (SAV) de produits de communications. Il s'agit de prendre en charge toute ou partie des opérations qui suivent la vente d'un produit de communications : téléphones mobiles ou résidentiels (DECT), télécommunication industrielle, décodeurs TV... Elle intervient pour assurer la logistique des produits, la réparation, les échanges, la maintenance, la réalisation de devis de réparation, etc. Ses principaux clients sont les principaux acteurs de la distribution (Auchan, Carrefour, Darty ...), les opérateurs de télécommunication mobile (Orange, SFR, Bouygues, Virgin...) et les constructeurs pour lesquels elle reçoit les agréments nécessaires pour intervenir sur les produits et, selon les contrats, assurer le SAV (Siemens, Logicom, Motorola, etc.). La caractéristique essentielle de l'entreprise est d'industrialiser les procédures de service après-vente. Cela participe d'une volonté, des constructeurs et des grandes enseignes de la distribution, d'externaliser ces services. Le marché reste relativement concurrentiel est oblige les entreprises sous-traitantes à être au plus près des exigences des entreprises donneuses d'ordres, en coût et en délai. Cela constitue de très fortes contraintes auxquelles il faut ajouter la capacité de s'adapter aux évolutions des produits.

La prise en charge du service après vente peut-être très variable selon les contrats et les constructeurs. D'abord, la prise en charge peut concerner la logistique. Dans ce cas, les produits sont acheminés dans l'entreprise qui se charge du suivi des dossiers. Les produits sont réceptionnés et re-dirigés vers des centres de réparations. L'objectif est de décharger le client des opérations de SAV. Ensuite, l'entreprise peut prendre en charge la réparation/maintenance des produits. Il s'agit d'un

ensemble de procédures de test, de diagnostics, de réparations, d'échanges, de rénovations des produits, de mises à niveau logiciel etc. Les façons d'opérer sont variables selon les exigences des distributeurs mais également des constructeurs et du niveau d'agrément qu'ils accordent pour la réparation. Un constructeur peut imposer un procès de maintenance, autoriser ou non à faire des modifications, fixer un cahier des charges plus ou moins rigoureux, etc. Autrement dit, les situations sont relativement variables et nécessitent que l'entreprise s'adapte à ces exigences si elle veut obtenir et conserver le marché.

Au-delà de la téléphonie mobile, qui constitue la part la plus importante de son chiffre d'affaires, l'entreprise intervient également dans des activités de maintenance sur des produits comme la téléphonie filaires, les décodeurs TV, le matériel professionnel et la vente de téléphones mobiles et d'accessoires. Elle dispose enfin de deux hotlines. L'une prend en charge tout l'aspect service client : conseils et suivi des prestations ; l'autre prend en charge toutes les questions techniques. Il s'agit plus de réaliser un pré-diagnostic afin de résoudre les problèmes mineurs qui ne nécessitent pas systématiquement un retour de l'appareil.

Le processus d'industrialisation du SAV repose sur les principes de l'organisation scientifique du travail (OST), dans laquelle l'informatique a pris, progressivement, une place essentielle et indispensable. Elle organise la production : gestion des stocks, automatisation de tâches, suivi et contrôle de la production. Elle permet le travail en réseau avec les différents sites de l'entreprise (logistique et productions), de même qu'elle permet les liens avec les sites constructeurs pour toute l'activité de maintenance des applications. Enfin, elle assure la traçabilité des produits, depuis le départ clients jusqu'à son retour et, au niveau de la production.

Plusieurs applications sont utilisées par l'entreprise, mais concernant la partie production, le choix a été fait de développer en interne une application de gestion de base de connaissance, ceci pour au moins deux raisons. D'une part, le marché des logiciels de type ERP ne répondait pas à leur besoin. Les spécificités d'une industrialisation de SAV ne sont pas de même nature que celle d'une production à proprement dite, notamment : l'évolution constante et rapide des produits nécessite une adaptation permanente, quotidienne. D'autre part, l'entreprise avait la ferme volonté d'avoir la maîtrise de son cœur de métier.

Si les usages de l'informatique structurent le travail quotidien des opérateurs, ce ne sont pas pour autant les caractéristiques propres à cette technologie qui constituent l'élément central de ce système de contraintes. Le rapport existant entre les entreprises donneuses d'ordres et l'entreprise sous-traitante est une relation de subordination, dans le sens où l'entreprise est obligée d'accepter les exigences des commanditaires. Elle est dans une logique d'adaptation permanente aux exigences de ses clients, en termes de délais, de qualité et de procédures, ce qui se traduit par une

8 Inégalités numériques

recherche permanente d'optimisation de l'organisation du travail. La nature même de la téléphonie mobile, de ses évolutions, des effets de concurrence, de l'obsolescence rapide des technologies et du développement systématique de nouveaux services, impliquent également la nécessité d'être réactif et de s'adapter à ces évolutions constantes. A chaque renouvellement de gamme, les procédures de SAV peuvent être modifiées. Dans ce contexte, l'entreprise ne recherche pas un profil de qualification précis. Seule la partie technique (principalement au niveau 3) exige un niveau de qualification supérieur (BTS). Pour les autres secteurs, l'entreprise est davantage à la recherche de personnes qui ont les aptitudes requises pour accepter la forte mobilité fonctionnelle. La formation se fait principalement sur le poste de travail.

2.3. Méthode d'enquête

Dans les deux entreprises, nous avons procédé par entretiens semi-directifs enregistrés et par observations. En ce qui concerne le service de télémaintenance, nous avons interrogé 4 des opérateurs du service de téléassistance, 2 de leurs responsables et 15 utilisateurs réguliers de ce service. Parmi les utilisateurs, nous avons rencontré une population variée, comprenant des responsables d'unité de recherche, des responsables de service, des chargés de mission, des ingénieurs, des techniciens et des agents administratifs.

Dans l'entreprise de sous-traitance, nous avons interrogé le responsable du service informatique et 19 personnes : responsable *hotline*, responsable de production, responsable de ligne de production, techniciens de niveau 2 et 3, et opérateurs sur poste de production.

3. Accéder à l'indépendance : Un processus de construction identitaire vertueux

Revenons maintenant à la question initiale et qui consiste à apprécier l'inégale distribution des capacités d'agir de façon autonome face au changement permanent et, d'autre part, de repérer les raisons les plus structurantes de cette inégale distribution. Pour présenter les résultats de notre enquête, nous avons classé les individus et leurs trajectoires selon quatre configurations-types constituant quatre moments dans la dynamique de l'agir autonome, quatre moments particulièrement emblématiques des degrés d'un processus d'autonomisation s'étendant de la dépendance à l'indépendance. Dans cette perspective, nous présentons, tout d'abord, les caractéristiques des salariés les plus « indépendants ».

3.1. Des dispositions d'expérimentateurs

Au regard des deux terrains observés, seule l'étude menée dans le Centre de Recherche nous a permis d'identifier des individus ayant un profil type « indépendant ». Ces individus occupent des postes à responsabilité : chef de projet, responsable d'équipe, expert technique, responsable d'unité de recherche (URD). L'âge ne constitue par un critère particulier dans la mesure où on est dans le cadre d'un processus dynamique qui présente à la fois des jeunes en mobilité professionnelle (chef de projet, expert technique, responsable d'équipe) et des plus âgés occupant des fonctions supérieures (chef d'URD). Ce qui les caractérise, c'est qu'ils ont en général un niveau de qualification plutôt élevé (DESS, Thèse), scientifique, orienté vers les sciences mathématiques, informatiques et réseaux, et qu'ils sont issus de milieux sociaux enseignants et ingénieurs.

En première analyse, ce qui caractérise avant tout la dynamique d'indépendance, c'est le caractère « vertueux » de l'identité professionnelle : les individus, en fonction de leur parcours biographique (socialisation primaire), parviennent à rester maîtres de leur devenir professionnel. Dit autrement, leurs choix, leurs investissements (cognitifs, stratégiques et relationnels), leurs initiatives sont davantage en adéquation avec les attentes de l'environnement : d'une part, ils parviennent, mieux que d'autres, à interpréter correctement le sens du jeu, en particulier à être acteurs du changement technico-organisationnel via l'expérimentation ; d'autre part, leur démarche auto-institutrice rencontre une très forte reconnaissance de l'entreprise en termes de niveau de poste et d'encouragement des initiatives. Dans certaines configurations, cette double dynamique leur permet de participer à la définition même du changement.

C'est, tout particulièrement, le cas de cette ingénieure réseaux qui maîtrise de surcroît plusieurs langues. Après des études supérieures aux Etats-Unis, elle a travaillé au Japon, puis dans plusieurs pays européens pour différents opérateurs de télécommunications. Elle possède 15 ans d'ancienneté dans le CRD, où elle occupe un poste de responsable fonctionnel (coordinateur de normalisation), après avoir exercé pendant plus de 10 ans des fonctions d'expert qualité de service, c'est-à-dire de gestion de réseau de données. Dans ce contexte, la capacité d'invention est pratiquement une exigence, puisqu'elle doit définir des normes, fixer des principes d'architecture, concevoir des outils facilitant ces objectifs. Elle a longtemps investi sa capacité créatrice dans la conception d'un outil de mesure et évaluation du trafic, ainsi que dans l'adaptation d'outils de logiciel libre à ses besoins professionnels spécifiques. Sachant personnaliser de façon sophistiquée son poste de travail informatique, elle cherche à se tenir au courant en permanence, des innovations et n'hésite pas à essayer de dépanner elle-même avant de recourir aux services de téléassistance. Elle procède par expérimentation et n'a jamais cessé de perfectionner

son savoir-faire d'utilisatrice de l'informatique. Elle possède une appétence² très marquée pour rester au courant, connaître les dernières évolutions, tant en ce qui concerne le cœur de son activité (normalisation réseaux) que l'informatique. Cette appétence rejoint d'ailleurs une philosophie de la vie, une posture d'instabilité assumée. Sous cet angle, la façon dont elle interprète son rôle d'expert en normalisation l'amène à participer, directement et indirectement, à la production de changements techniques. D'une part, la mise en œuvre des recommandations techniques va, tôt ou tard, se traduire dans de nouveaux équipements de réseaux, de nouvelles façons d'organiser le travail autour de ces équipements. Et d'autre part, le suivi de ces mêmes recommandations va se traduire par une amélioration ou une évolution des outils de mesure et d'évaluation du trafic.

Il y a bien, comme le décrit C. Dubar ([Dubar, 1991]), une transaction implicite entre, d'une part, les dimensions subjectives de l'identité par laquelle l'individu cherche à se définir et, d'autre part, les dimensions institutionnelles qui confirment l'identité grâce à des normes, agissant comme un acte d'appartenance. Dans ce processus vertueux, la socialisation primaire joue un rôle structurant. Mais il ne faut pas, non plus, minimiser d'autres causes expliquant l'écart dans la capacité d'agir autonome comme la taille des entreprises (G.E/P.M.E.), le type d'échantillons (cadres/ouvriers), la nature des organisations (recherche/industrielle) et la positions dans la division du travail industriel (sous-traitant/donneur d'ordre).

² Nous empruntons la notion d'appétence à B. Lahire ([Lahire, 2001]) qui l'introduit pour « corriger » ou perfectionner la sociologie dispositionnelle de P. Bourdieu. L'auteur veut en effet s'employer à rendre compte du fait que tous les individus « n'ont pas incorporé leurs habitudes de la même façon » (p. 131) et qu'ils sont de plus capables d'une certaine distance aux rôles sociaux. Pour y parvenir, il fait remarquer que « les individus socialisés peuvent avoir intériorisé un certain nombre d'habitudes (culturelles, intellectuelles, etc.) et n'avoir cependant aucune envie particulière de les mettre en œuvre. Ou bien ils les mettront en œuvre par routine, par automatisme, par habitude ou, pire, par obligation (...), sans passion ni enchantement. Cela signifie qu'il faut clairement distinguer (...) compétences et *appétences*, « capacités à faire » telle ou telle chose et goût ou envie de le faire » (p. 132). On définira ici la notion d'*appétence* comme la variabilité des rapports aux dispositions incorporées, aux compétences. En fonction, notamment, de la diversité de nos expériences passées et des modalités d'incorporation, nous sommes porteurs d'une gamme plus ou moins étendue de dispositions, mais aussi d'une palette d'appétences. « Plus un individu a été placé, simultanément ou successivement, au sein d'une pluralité de contextes sociaux non homogènes, et parfois même contradictoires, plus cette expérience a été vécue de manière précoce, et plus on a affaire à un individu au patrimoine de dispositions, d'habitudes ou de capacités non homogène, non unifié, variant selon le contexte social dans lequel il sera amené à évoluer » ([Lahire, 2001], p. 140).

3.2. Grâce à la socialisation préprofessionnelle

Les individus que nous avons considérés comme indépendants bénéficient d'un ensemble de facteurs les prédisposant favorablement. Ainsi, la place que peut occuper l'informatique au sein du projet éducatif d'une famille (valorisation ou non, usage libre ou contrôlé, etc.) est un facteur important dans l'apprentissage. L'expérience de l'enfant qui peut ausculter un ordinateur, le démonter/remonter, être initié par un membre de la famille au langage basic, réaliser des premiers développements pour gérer sa collection de BD, entreprendre des concours entre copains, cette expérience permet une familiarisation avec l'outil qui apparaît dès lors naturel à l'enfant, alors même qu'elle résulte d'un processus lié à sa socialisation.

L'exemple nous est donné par ce jeune chef de projet embauché depuis 2 ans et demi dans l'entreprise et cadre depuis 6 mois. A la suite de ses études (DESS informatique), il fait un stage de 6 mois dans l'entreprise avant d'être employé en CDI. Donc un passage entre la formation initiale et le monde du travail qui se fait sans embûches. Il est très à l'aise dans son domaine d'expertise et tente, à travers sa mission, de développer des applications sous Linux, considérant les logiciels libres plus intéressants (richesse des possibilités, réactivité de la communauté, etc.) que l'utilisation dominante de Microsoft dans l'entreprise.

Son initiation à l'informatique remonte à son enfance. Ses parents, scientifiques et universitaires, ont très vite introduit l'outil informatique dans leur univers à la fois professionnel et personnel. Son grand frère, initié plus tôt, l'a guidé dans ses premiers pas sur les ordinateurs de l'époque (Thomson Mo5). Très rapidement, il va s'intéresser non seulement à la maîtrise de l'usage, mais à la compréhension de l'outil :

« Au début cela avait un usage ludique mais ce n'était pas forcément génial et c'était beaucoup plus intéressant d'aller voir ce qui se passait à l'intérieur de l'ordinateur. C'est-à-dire commencer à dépiauter le *visual basic*, commencer à voir l'assembleur aussi du Mo5, voir comment était fait le système d'exploitation, comment ça démarre, comment cela se fait que lorsque j'appuie sur une touche ça fait un A, etc. » (*chef de projet*).

De ces expériences, il va en tirer quelques caractéristiques qui vont agir comme un moteur, comme un mode de représentation d'une rationalité qui va l'animer et qui continue à l'animer aujourd'hui :

« On sentait bien et c'est ce qui m'avait plu tout de suite à l'époque (11 ans), que ça permettait de s'abstraire complètement des tâches répétitives. On sentait bien qu'avec un ordinateur, dès que l'on faisait deux fois la même

12 Inégalités numériques

chose, ce n'était pas normal. C'est que forcément on pouvait faire un programme qui le faisait tout seul. Ca c'est quelque chose qui m'est apparu tout de suite. Et donc derrière, la première chose, le premier programme que j'ai fait, vous allez voir c'est très intéressant, c'était la gestion de mes briques de lego. C'était un simili tableur » (*chef de projet*).

Son frère plus scientifique va le pousser à s'intéresser à d'autres langages (Turbo Pascal). Vont s'ensuire des jeux de compétition entre amis pour faire tourner une application le plus rapidement possible en modifiant les routines. Cette imprégnation va le conduire assez naturellement vers des études en informatique et physique qui déboucheront sur un DESS, un stage dans l'entreprise et son embauche.

Au travers de cette histoire singulière, apparaît l'importance de la socialisation primaire, et tout particulièrement de la place des outils dans le projet éducatif, en ce qu'elle va faciliter (ou non), ultérieurement, la possibilité de tirer profit des opportunités offertes par l'environnement technologique. Parmi les témoignages recueillis, des personnes n'ont pas véritablement connu l'informatique au cours de leur socialisation primaire, mais l'ont abordée au cours de leur formation universitaire. Cependant, ce qui constitue un élément de convergence réside dans le projet professionnel qui les a conduits à des études longues (du DESS à Thèse) et à la nécessité de mettre en œuvre une capacité d'auto-apprentissage. A contrario, tous les individus socialisés dans un environnement prédisposant favorablement à l'expérimentation technico-organisationnelle n'en tirent pas le même profit. Certains peuvent concevoir vis-à-vis de cette perspective une profonde répulsion. Il n'empêche, malgré leur refus de s'investir, ils n'en disposent pas moins d'un arrière-fond qu'ils pourront mobiliser, au moins *a minima*, pour surnager ou donner le change, en cas de nécessité.

Autrement dit, ce qui rend l'objet technique plus familier, ou plus exactement, ce qui rend plus aisée l'invention d'usages et de pratiques autour de cette technologie, c'est le fait d'avoir développé des capacités cognitives et une appétence permettant de vouloir acquérir dans de bonnes conditions les connaissances nécessaires. Ceci n'est pas, bien entendu, sans nécessiter des efforts de leur part et ils peuvent faire référence à ces efforts pour légitimer leur position au nom du principe de méritocratie. Il faut se tenir en permanence au courant des évolutions, pratiquer, faire des expériences nouvelles et ne pas hésiter à les provoquer quitte à prendre des risques. Pour ce faire, ils savent mobiliser les connaissances dont ils peuvent disposer à travers leur entourage, les réseaux relationnels parfois constitués au moment de leurs études. Ils n'hésitent pas à se tenir informés sur internet, à travers des forums, des sites d'informations et se forment à travers la lecture de documents techniques. Et si le changement n'a que peu de prise sur eux, c'est parce qu'ils l'accompagnent et parfois en sont les producteurs. Ce qui met en avant un autre

élément important de la dynamique d'indépendance, la forte capacité d'initiative et d'invention.

3.3. Une forte capacité d'initiative

Notre étude nous a conduits à distinguer deux types d'initiatives : d'une part, celles qui se conforment aux attentes des entreprises ; d'autre part, celles qui, sans être en opposition avec les intérêts de l'entreprise, vont consister en des inventions inspirées par les projets professionnels des individus. Cette distinction recouvre celle plus générale entre l'exigence d'autonomie en provenance du discours gestionnaire [Le Goff, 1999] et l'autonomie comme pratique émancipatrice. En effet, on observe dans toutes les sphères de la société et dans les entreprises en particulier, une injonction à l'autonomie qui est présentée comme une forme d'émancipation des individus. Or, les politiques managériales manifestent une attente implicite, mais sans ambiguïté, de conformité qui s'oppose à la logique émancipatrice associée à l'idée d'autonomie. Dans cette perspective, on peut considérer que l'individu est d'autant plus autonome que les contraintes de l'entreprise lui fournissent un cadre avec lequel il va composer pour réaliser, ne serait-ce que partiellement, ses projets.

Ainsi, à travers cette distinction, on observe que l'accès à l'indépendance caractérise des experts et des responsables qui sont dans une logique d'appropriation (interprétation avec reformulation) des finalités de l'entreprise au service d'un projet personnel. Ils savent identifier avec précision les contraintes de l'entreprise et sont capables de jouer sur deux registres. D'une part, ils travaillent sur la reconnaissance de leur investissement par l'entreprise, et de l'autre ils poursuivent un projet plus personnel, quitte, parfois, - et sur des points plus ou moins structurants - à faire passer leur propre conception des évolutions technico-organisationnelles, pour les intérêts de l'entreprise. Autrement dit, il y a un processus dialectique entre l'individu et l'organisation dans le sens où il y a simultanément jeu d'emprunt, d'appropriation et de réinvestissement. L'individu agit dans un cadre contraint qu'il fait sien (emprunt), avec lequel il va redéfinir ses objectifs personnels (appropriation), qu'il va faire coïncider avec les attentes de l'entreprise (réinvestissement). Ce qui suppose également d'agir dans le champ communicationnel grâce à une aptitude discursive à convaincre, aptitude qui s'apparente autant à de la rhétorique (« surfer » sur les mots et expressions en vogue, veille lexicale), qu'à du tact (éviter de faire perdre la face publiquement à des alliés potentiels) ou à de la violence symbolique (disqualifier l'adversaire par un argument d'autorité).

Dans ce processus dialectique, il faut souligner la forte capacité d'opposition des individus, celle-ci n'apparaissant pas explicitement. C'est d'abord le fait de pouvoir contester un état de l'organisation (contestation de l'usage monolithique de Microsoft, contestation de l'envahissement des systèmes d'aides à la décision

réduisant leur initiative...). De cette contestation, peut naître une volonté d'innover, en contournant savamment une partie des règles prescrites, tout en réinvestissant subtilement ces contournements mesurés dans les finalités de l'entreprise. En ce sens, on peut considérer que l'organisation se nourrit de la contestation, mais d'une contestation de « haut niveau ». En d'autres termes, la capacité d'agir de façon indépendante dans le travail présuppose deux conditions : d'une part, et c'est le versant organisationnel, qu'il soit possible de contester, sans risquer de tout perdre ; d'autre part, que l'individu dispose d'une compétence à maîtriser sa volonté de contester et à la transformer en élément de la stratégie technique de l'entreprise. Ce qui souligne, au passage, que l'organisation est partiellement structurée par la contestation portée, notamment, par des individus dotés d'une capacité d'expertise et en position d'agir directement sur le changement technico-organisationnel.

3.4. Pour être acteur du changement

Cette capacité des individus à contrôler le changement technico-organisationnel n'est pas uniquement déterminée par la fonction occupée dans la structure hiérarchique. Pour l'illustrer, nous allons présenter trois configurations représentatives.

* *Dans la première*, l'individu « indépendant » contrôle le développement d'une application, réalisée sous logiciel libre, qui va permettre de faciliter la coordination entre des acteurs dispersés sur un territoire, afin de recentrer le travail de chacun sur des objectifs précis et éviter la dispersion. Si une telle application a des effets en termes d'efficacité productive, elle exerce également une contrainte sur les utilisateurs, à qui on demande implicitement de rentrer dans une logique de travail en réseau qui implique des obligations morales de réciprocité. Pour certains salariés, cela est vécu comme une intrusion et un risque potentiel de perdre de l'expertise et donc du pouvoir. Ici, l'indépendance se caractérise, d'une part, par la contribution à la décision de concevoir le logiciel (outil de coordination) et d'autre part, par le choix des méthodes et des outils de développement (*open source*) présentés comme opposés à ceux recommandés par l'organisation. Elle se caractérise également par l'aptitude à mobiliser un réseau relationnel partageant ses valeurs (« militants » de *l'open source*), ainsi que par le fait que, grâce à cet outil, des salariés vont se retrouver contraints de rendre visible leur activité (ce qui est le but recherché par l'entreprise). Intérêt de l'entreprise et indépendance individuelle sont donc imbriqués au travers du contrôle d'un changement technico-organisationnel.

* *Dans la deuxième configuration*, l'individu « indépendant » doit mettre en œuvre un logiciel d'aide à la décision qui réduit ses capacités d'initiatives en termes d'organisation de l'emploi du temps de ses subordonnés. Il doit retrouver des marges de manœuvre qui lui permettent, au quotidien, de négocier de petits arrangements,

d'autant plus importants qu'ils favorisent le « vivre ensemble ». Ici, l'indépendance consiste à ne pas appliquer à la lettre l'usage prescrit et à transformer cette contestation en efficacité collective locale. Les valeurs défendues ne sont pas celles de l'efficacité technico-gestionnaire, mais celles de la logique socioprofessionnelle.

* *La troisième configuration* concerne l'art de diriger que peut incarner un manager qui, conscient des contraintes qui s'exercent sur lui, pris entre des exigences multiples et contradictoires, doit amener ses subordonnés à travailler en partenariat avec d'autres services. Il s'agit de remettre en cause des pratiques et de favoriser des échanges entre services qui n'avaient pas l'habitude de coopérer. Pour y arriver, l'individu indépendant est parvenu à créer les conditions pour impulser du changement, tout en ménageant les acteurs, afin de ne pas provoquer des réactions de rejet.

Enfin, s'ils ont développé une véritable passion pour ce qu'ils entreprennent dans le domaine à la fois technique et scientifique, ils parviennent à accéder à l'indépendance, grâce à la maîtrise de leur appétence. A un premier niveau, se situe leur capacité à mettre des limites à l'utilisation pourtant importante des outils informatiques : souvent cantonnée au lieu de travail, elle est strictement encadrée à domicile et dans leur vie privée. De plus, l'outil informatique n'est pas perçu comme une fin en soi, mais comme un moyen d'aller plus loin dans leur réflexion scientifique. A un second niveau, cette autolimitation fait place à un renoncement. Les individus indépendants, sans être ignorants des conséquences de leurs « innovations », s'en remettent de façon commode ou rhétorique à la division du travail : s'ils contribuent à transformer l'outillage, d'autres doivent prendre en compte les retombées socioprofessionnelles qui apparaissent ainsi comme des coûts acceptables du progrès.

Si telles sont les caractéristiques de l'indépendance face au changement technico-organisationnel, apparaissent les sources de son inégale distribution : socialisation primaire et scolaire favorisant l'acquisition d'une aisance face au changement, quand ce n'est pas une passion pour l'expérimentation, mais surtout, une aptitude, elle-même longuement acquise, à transmuter tactiquement les termes d'un projet personnel en finalités pour l'entreprise. Bien entendu, les décisions organisationnelles filtrent, amplifient, sélectionnent ces données initiales. Ce à quoi, il convient d'ajouter la dynamique des luttes entre sous-groupes professionnels : les transformations technico-organisationnelles produisent simultanément la déqualification plus ou moins marquée de certaines tâches et l'émergence de nouvelles. Mais ce qui fait la spécificité de l'indépendance, c'est que, au moins par moments, l'individu contribue effectivement aux décisions structurant le changement technico-organisationnel.

Examinons maintenant, ce qu'il en est des individus en position d'autonomie.

4. Persévérer dans l'autonomie : au carrefour de trois configurations

L'étude a permis d'identifier, pour chaque entreprise, plusieurs individus entrant dans la position « autonomie » de la dynamique des capacités d'agir. Ils se situent à la charnière entre une dynamique ascendante, qui peut conduire à l'indépendance, et une dynamique régressive, déconstruisant positions et acquis. C'est ici rappeler que l'autonomie – plus que l'indépendance – doit être considérée comme un compromis – toujours délicat – entre les aspirations d'un individu et les exigences d'un environnement social, économique et technique. La fragilité du compromis dépend des caractéristiques de la trajectoire socioprofessionnelle antérieure et de celles du changement technico-organisationnel (ampleur, rythme, forme).

En ce sens, *les inégalités* proviennent, d'abord, de l'inégale distribution des capacités individuelles à faire face aux changements et donc à se doter des moyens (ressources, réseaux, compétences, etc.) adaptés la nature des transformations. Le fait que de nouveaux métiers (et plus exactement de nouveaux professionnels) émergent peut venir contester les métiers existants qui doivent faire preuve de réactivité pour ne pas se laisser entraîner dans un processus de disqualification. Vont ainsi se confronter des individus dotés de dispositions résultant d'une imprégnation lors de leur socialisation primaire, à des individus qui doivent passer par un processus d'acquisition de nouvelles compétences. L'acquisition suppose un effort d'appropriation d'autant plus important que les individus doivent parfois faire le deuil de certaines de leurs connaissances. On observe ainsi une lutte entre professionnels, où les individus indépendants prennent plus facilement et plus souvent l'initiative d'introduire ou de maîtriser un changement technico-organisationnel. Les individus autonomes, quant à eux, réalisent un équilibre plus précaire entre transformations de l'environnement et maintien identitaire.

4.1. Une dynamique identitaire entre processus vertueux et désajustement

En effet, ce qui caractérise l'autonomie par rapport à l'indépendance, c'est la plus grande sensibilité des trajectoires individuelles aux décisions technico-organisationnelles : la socialisation professionnelle antérieure et les acquis de l'expérience ne fournissent des occasions d'agir autonome que dans un nombre plus limité de conditions. Dit autrement, les évolutions propres à chaque organisation ne constituent pas aussi systématiquement que dans le cas précédent un milieu propice (notamment, en termes de reconnaissance et de prise de risque). Le Centre de Recherche et Développement, dont la finalité est d'accroître sans cesse son taux d'innovation, ne peut imposer des règles prescrites trop contraignantes : l'entreprise doit donc chercher à canaliser la créativité de ses salariés tout en leur laissant une certaine latitude pour faciliter les initiatives acceptables. De fait, l'organisation demeure relativement souple et permet plus facilement à des individus de

s'autonomiser. Tandis que, dans le cas de l'entreprise sous-traitante, l'espace d'autonomisation des salariés est beaucoup plus restreint. Les contraintes de l'entreprise ont été traduites par une production en flux tendu, où tout est rationnellement organisé. Et si l'ouvrier dispose d'une certaine liberté d'agir et de prendre des initiatives - dans la mesure où il n'a pas toujours un superviseur pour contrôler son travail -, c'est l'outil informatique qui joue le rôle de contrôle, voire de surveillance, puisqu'il permet de mesurer les quotas de production en continu et avec précision. Mais si la diversité des stratégies organisationnelles doit être soulignée, symétriquement, la variété des acquis individuels explique que la dynamique de l'autonomie repose sur trois configurations types.

* *La première* fait le lien entre l'autonomie et l'indépendance. Il s'agit d'individus diplômés de l'enseignement supérieur qui sont dans un processus vertueux, tel que nous l'avons décrit précédemment et qui, potentiellement, ont des aptitudes à devenir indépendants. Plutôt jeunes, ils ont fait preuve de très fortes capacités d'initiatives, sollicitant l'environnement de manière stratégique, afin de se constituer en réseaux relationnels de collègues qui ont un très bon niveau de maîtrise des outils informatique, et de connaissance des rouages de l'organisation. Ils peuvent, dans certains cas, avoir une influence modérée sur le changement technico-organisationnel. Mais ils font surtout preuve d'une grande motivation : volonté de faire carrière, par l'auto-formation et/ou la mobilité, etc. Leur parcours va principalement dépendre de leur capacité à saisir les opportunités qui vont se présenter à eux et de l'environnement qui leur permettra d'obtenir la reconnaissance voulue. A ce niveau, le Centre de Recherche offre davantage d'opportunités que l'entreprise de sous-traitance où l'individu devra sans doute quitter l'entreprise pour progresser dans la réalisation de son projet.

* *La deuxième configuration* est conforme au modèle-type de l'autonomie. Les parcours sont très variables, allant d'un processus vertueux à des parcours marqués par des difficultés et des désajustements. Pour autant, ce qui caractérise ce profil, c'est que les personnes sont animées par une véritable volonté d'avoir prise sur leur destinée. Quels que soient leur situation, leur niveau de connaissance, leur histoire, ils ont en commun de s'auto-instituer à un niveau qui leur paraît satisfaisant et qu'ils veulent maintenir. Ils ont de l'ambition, mais elle reste mesurée. Ils peuvent s'épanouir dans le travail, mais ce n'est pas leur seul centre d'intérêt. Toutefois, ce profil est loin d'être homogène, puisqu'il repose à la fois sur des inégalités de départ, des inégalités de parcours et d'opportunités du marché du travail.

* *La troisième configuration* est représentative de tous ceux qui perçoivent des menaces dans l'exercice de leur activité. Ce sont des individus qui font toujours preuve d'initiative pour s'adapter, mais qui doivent déployer des efforts permanents afin d'être toujours en capacité de réagir, face à ce qu'ils perçoivent comme une menace : une remise en question profonde de leur métier ; le sentiment

d'incompétence face aux nouvelles générations. D'ailleurs, ces deux caractéristiques peuvent se confondre. Par exemple, l'entreprise de sous-traitance tend à une certaine instrumentalisation des profils jeunes, les considérant plus malléables par rapport à un contexte sans cesse mouvant. Les plus anciens, qui ont progressivement élaboré des routines, sentent une menace de la part des jeunes, ce qui les oblige à réagir. L'entreprise bénéficie ainsi toujours d'une forte mobilisation de ses salariés, mais au prix d'un investissement constant qui, parfois, finit par fragiliser certains individus, lorsque la résignation et la lassitude l'emportent sur la volonté d'agir vis-à-vis d'un projet professionnel. Alors, s'opère un basculement dans ce que nous avons appelés la semi-autonomie.

Au regard de ces trois configurations, il existe plusieurs manières de s'autonomiser dans le travail. Nous délaisserons la première configuration, car elle renvoie directement au processus vertueux décrit précédemment et qui peut conduire à l'indépendance. Examinons plutôt les deux autres configurations et quelles sont les fragilités du processus.

4.2. Identité de métier versus identité de groupe professionnel ad hoc

Dans chacun des deux terrains d'observation, il y a un profil d'individus qui se dégage et dont la capacité d'agir est très fortement liée à ce que nous avons appelé l'identité de métier. Ce sont des personnes qui ont développé progressivement un intérêt pour un domaine technique et professionnel et pour qui, ce qui compte avant tout, c'est d'exercer leur métier selon le sens qu'ils lui donnent. Ils ont une appétence très développée dans leur domaine, ce qui leur permet d'être dans une dynamique permanente de construction de leurs savoirs. Ce qui les caractérise, c'est qu'ils s'identifient plus à leur profession (électronicien, informaticien, développeur, etc.) qu'à l'organisation où ils exercent et au poste qu'ils occupent. Ils disposent de plusieurs ressources : un savoir de base important, un réseau de connaissances (dans et hors l'entreprise) et une très forte capacité d'auto-apprentissage. Face aux changements technico-organisationnels, ils ont une aptitude remarquable à s'adapter. Ils évoluent d'ailleurs assez facilement d'un poste à un autre, d'une entreprise à une autre. C'est ainsi qu'ils acquièrent de l'expérience, car chaque situation peut être l'occasion de renouveler leurs connaissances.

Cependant, leur profil ne les met pas à l'abri de risques de déstabilisations, leurs compétences pouvant être menacées d'obsolescence, soit par externalisation de leurs fonctions vers des services extérieurs, soit par évolution technologique de grande ampleur. Deux exemples illustrent ces deux situations.

Le premier exemple se situe dans le Centre de Recherche et concerne le poste de correspondant informatique. Celui-ci s'est constitué au fil du temps, face à

l'introduction croissante des équipements informatiques. Les problèmes de maintenance des réseaux, des postes informatiques, des applications et des mises à jours ont nécessité qu'une fonction soit créée pour assurer à temps complet ce travail dans chaque service. Cela a constitué une occasion pour des salariés du Centre de Recherche d'acquérir des compétences spécifiques dans ce domaine, avec le souci de se former au fur et à mesure des évolutions. Mais la place de plus en plus importante de l'informatique et son caractère incontournable ont conduit le Centre de Recherche à vouloir diminuer les coûts de gestion, de coordination et de maintenance d'un parc de plus en plus hétérogène. L'une des solutions fut alors d'instaurer une refonte totale de l'activité de maintenance, par la mise en place d'un service informatique centralisé. Ce qui a eu pour effet de réduire le champs d'intervention des correspondants informatiques, qui ont vu le nombre de leurs postes se réduire, ainsi que leur domaine de compétences, ce qui a fragilisé la capacité d'agir autonome de ceux qui ne possédaient pas des compétences techniques suffisamment génériques ou ceux dont le projet professionnel (la capacité d'auto-institution) était le moins élaboré.

Ainsi, pour prendre un exemple, malgré la nécessité de s'adapter à une nouvelle organisation du travail (dimension procédurale concernant la sécurité, la centralisation, la capitalisation des problèmes dans des bases de connaissances, etc.) et de référer systématiquement au service de téléassistance pour obtenir des droits d'accès informatiques, certains correspondants informatiques locaux, malgré leur capital scolaire initial limité (baccalauréat d'électronique) sont parvenus à se maintenir dans une dynamique d'autonomisation autour de la maintenance informatique :

« Moi, j'ai connu le temps où les comptes informatiques, on se les créait nous-mêmes, on se créait des comptes locaux sur des machines et personne ne nous demandait ce que l'on faisait, ni comment était créé le compte, ni à quoi ressemblait les mots de passe. Maintenant, il y a toute une structure de sécurité qui s'est mise en place et qui fait que désormais tout le monde est obligé de procéder de la même manière. Donc, il y a des choses que je peux faire et il y en a d'autres que je ne peux pas faire. C'est la raison pour laquelle j'appelle souvent la hot line. (...) [*Néanmoins*], j'ai réussi à conserver un serveur décentralisé, pour tester aussi les problèmes d'utilisateurs. Quand ils arrivent dans mon bureau en disant « moi sur tel outil, j'ai tel comportement », la première chose que je fais, c'est regarder si moi, ayant la même config que lui, j'ai le même problème et puis après j'essaye de comprendre ce qui peut faire qu'il a un problème et pas moi. Ensuite, je décide de la priorité à accorder à leur demande » (*correspondant informatique local, baccalauréat d'électronique, 20 ans d'ancienneté*).

20 Inégalités numériques

Si ce technicien peut continuer à exercer des activités de gestion informatique, c'est, tout d'abord, parce que dans les années 1980 et 1990, l'entreprise permettait à ses salariés de suivre régulièrement des formations adaptées. C'est aussi parce que son action est reconnue localement par les responsables de son service, mais aussi par ses collègues auprès desquels il fournit des services sur mesure. Enfin, cette reconnaissance elle-même résulte de l'efficacité organisationnelle de son action, mais aussi de sa stratégie de communication, de sa capacité à convaincre, laquelle repose sur la connaissance fine qu'il possède des jeux d'acteurs propres à l'organisation.

Le second exemple concerne l'évolution de l'électronique dans l'entreprise de sous-traitance de réparation de téléphones mobiles. Les récentes évolutions dans le domaine de l'électronique font que, désormais, tous les réglages des composants (configuration et autres), qui s'effectuaient autrefois directement sur les composants, se font désormais par le biais d'applications informatiques. Ainsi, les techniciens de niveau 3, c'est-à-dire ceux dont les tâches sont réputées les moins répétitives, les moins standardisées, et qui ont été recrutés parce qu'ils possédaient un BTS, n'interviennent pratiquement plus pour régler les composants : bien qu'équipés de postes informatiques sophistiqués, ils se contentent de raccorder l'équipement défectueux au serveur du fabricant qui vérifie et met à jour les paramètres des terminaux. Du fait que, grâce à ces applications, de nombreux réglages se font automatiquement, le rôle du technicien est très limité : il leur reste un rôle de connexion et de contrôle des fonctions :

« Il y a juste une icône à valider et après on connecte le câble et il y a juste à lancer le programme. (...) Il y a de plus en plus de choses, mais la manipulation est plus restreinte. Alors qu'au début, il fallait vraiment chercher l'endroit où rentrer l'information. C'était plus intéressant. Maintenant on est des presses boutons. (...) *[D'ailleurs]*, des gens qui n'ont aucune formation en informatique, au bout de deux jours, voient comment on manipule, ça suffit » (*électronicien niveau 3, BTS d'électromécanicien, expert maintenance*).

L'entreprise a de moins en moins besoin de connaissances techniques du fait qu'elles sont directement et automatiquement prises en charge par les applications « constructeurs » :

« Les mises à jours sont en liaison directe. On a des clefs spécifiques à chaque constructeur, ce qui permet d'avoir accès à ces fichiers. Généralement, toutes ces données sont gérées par les constructeurs à distance. C'est-à-dire qu'eux savent tout de suite le nombre de produits qui sont passés en reprogrammation. Ils ont toutes les données à distance et ils peuvent gérer ce

que l'on fait ici. (...) Il y a des progrès qui se sont faits en peu de temps. Maintenant, il y a certains produits où l'utilisateur lambda peu faire le réglage de son produit de lui-même » (*électronicien niveau 3, BTS d'électromécanicien, expert maintenance*).

Par conséquent, les problèmes que les techniciens ont à traiter sont des problèmes de connexions, sur lesquels ils ne peuvent absolument pas intervenir. Ils restent très dépendants des modes d'organisation conçus et imposés par les constructeurs. Ils voient ainsi se réduire les occasions d'apprendre, de maintenir leurs compétences, d'expérimenter, donc de construire une réelle qualification et de se projeter dans un avenir professionnel.

Dans ces deux cas, les changements à la fois techniques et organisationnels, peuvent également affecter l'inscription des individus dans un groupe professionnel organisé. Associée au délitement des processus d'apprentissage, la remise en cause des capacités d'association (les collectifs organisés ne sont pas remplacés par de nouveaux collectifs ad hoc) ébranle la capacité d'agir autonome. C'est ici souligner toute l'ambiguïté des effets du changement technico-organisationnel : les professions, même si elles reposent sur des savoirs relativement stabilisés, connaissent des évolutions régulières, notamment, au fur et à mesure qu'apparaissent des innovations technologiques. Mais face à des processus trop rapides et cumulés, l'exigence d'évolution se transforme en remise en question substantielle des domaines d'expertise. Peut alors s'instaurer une lutte autour des territoires professionnels qui fait que certains salariés, incapables de « suivre », peuvent ne plus être en mesure de faire face à la concurrence d'autres collectifs, non nécessairement constitués en métiers, mais profitant des opportunités du changement. Ainsi, un technicien électronique qui n'a pas appris la programmation informatique va se trouver démunis face à un développeur spécialisé en électronique. De la même manière, un correspondant informatique va se trouver concurrencer par des opérateurs de téléassistance, les seconds prenant progressivement le dessus, grâce aux choix managériaux. Car la lutte autour des métiers se double d'une instrumentalisation, par l'organisation, des apports du groupe en émergence.

Autrement dit, il y a bien un espace dans lequel l'inégalité numérique résulte du processus de changement technico-organisationnel : d'un part, du fait des initiatives prises par des acteurs s'inscrivant dans une logique de construction identitaire et dotés de dispositions leur permettant de bousculer les métiers en place ; d'autre part, du fait de la logique organisationnelle qui, dans une visée politique, valorise l'innovation. Dans cet espace de production d'inégalités, l'articulation entre initiatives et innovations encouragées révèle et modifie les capacités d'agir autonome, de façon différenciée selon les appartenances de métier : certains acteurs

y trouvent des opportunités pour se maintenir dans une dynamique d'autonomisation, tandis que d'autres peuvent basculer dans une position de semi-autonomie.

5. La semi-autonomie ou l'adaptation limitée

La semi-autonomie souligne les effets d'une accumulation défavorable de dispositions et expériences : histoire de vie compliquée, mauvaises opportunités, lassitude et résignation, manque de qualifications, absence d'intérêts, tâches ne facilitant pas les apprentissages, etc. Pour les individus semi-autonomes, l'espace de jeu s'est restreint et le poids des contraintes les empêche de faire preuve de créativité. Ils ont alors d'autant plus besoin de s'appuyer sur un collectif de travail pour améliorer leur capacité d'agir sur le plan technique et professionnel. Il leur est également d'autant plus nécessaire de disposer d'une organisation collective pour faire valoir leur droit, que leurs capacités à argumenter dans une arène gestionnaire sont faibles. Or, très souvent, ces collectifs et ces organisations s'avèrent insuffisants ou inexistantes.

En ce sens, l'inégalité devient une question de régulation sociale. La remise en question des règles (formelles ou non) régissant les rapports entre les individus a pour effet, non seulement, de rendre plus fragiles les individus aux parcours chaotiques, mais également d'affaiblir ceux qui doivent acquérir de nouvelles compétences dans un contexte de transformations fréquentes. Au mieux, ils arrivent à se maintenir, mais sans pour autant pouvoir devenir acteurs de ces transformations. Cela nécessiterait des apprentissages dont on sait, par ailleurs, qu'ils requièrent un certain nombre de conditions préalables, tant chez les salariés que dans les choix organisationnels. Or la simple adaptation du salarié au poste de travail est plus rapidement rentable que l'investissement dans un projet lui permettant d'acquérir des connaissances approfondies et une plus grande assurance dans sa mobilité. Par conséquent, l'inégalité d'accès à l'autonomisation, au fur et à mesure des changements technico-organisationnels, est bien à attribuer à la succession d'étapes l'ayant placé en situation de ne plus pouvoir agir de façon autonome.

5.1. Une situation qui s'apparente à du conformisme

De manière générale, les individus en position de « semi-autonomie » s'inscrivent dans une logique de conformité aux exigences de l'entreprise. Ils ont néanmoins une assez forte capacité d'adaptation, que leur qualification correspondent ou non aux exigences du poste. L'exemple de l'entreprise de sous-traitance industrielle le montre assez bien. Les salariés font un usage systématique des TIC, pourtant, beaucoup n'ont préalablement aucune connaissance dans le domaine et ils ont dû tout apprendre essentiellement en pratiquant. Et dans ces processus d'appropriation

« sur le tas », la mobilisation de collègues plus avancés constitue un vecteur essentiel. Mais, cette appropriation ne concernant que les exigences techniques liées aux tâches prescrites, elle ne permet qu'une maîtrise *a minima*. Ce qui limite, par avance, les possibilités futures de prise d'initiative, voire de construction d'un projet professionnel (autoréalisation réduite, tronquée). De plus, l'adaptation (aux contraintes du changement) est une nécessité face aux évolutions des métiers et des organisations et les salariés de production (travail à la chaîne) peuvent se voir affectés du jour au lendemain à un autre poste, où bien encore voir leur poste se transformer en raison d'une amélioration technique.

En ce qui concerne le Centre de Recherche, l'organisation, tout en étant plus souple, a introduit l'usage et la pratique des TIC, l'intégrant dans une refonte de son organisation, ce qui a conduit les salariés à de nouvelles adaptations, voire à une transformation de leur métier. C'est le cas des secrétaires qui ont vu leur tâche évoluer de la saisie de documents à des tâches plus diversifiées : gestion de documentation, gestion des plannings, commande de matériels, etc. Cependant, d'autres salariés ont pu voir disparaître leur métier et on dû s'adapter à des postes pour lesquels leur qualification ne les avait pas préparés.

Si, de manière générale, la semi-autonomie se caractérise par l'aptitude à se fondre dans les exigences de l'entreprise, on observe néanmoins des formes de stratégies diverses pour se préserver des espaces de libertés.

5.2. *Se préserver des espaces de libertés*

Dans l'entreprise de sous-traitance industrielle, où les conditions de travail sont les plus contraignantes, on peut observer l'importance que revêt le besoin d'avoir des espaces à soi. Ces espaces apparaissent comme des niches où les individus ont le sentiment d'exister par eux-mêmes. Sans modifier la contrainte, ils permettent momentanément de moins ressentir le poids de l'autorité hiérarchique, de ses fonctions de contrôle-surveillance. C'est le cas, par exemple, des salariés qui, tout en travaillant sur des lignes de production avec des quotas à réaliser, ont le sentiment d'être privilégiés, car ils sont dans un bâtiment annexe, à l'écart du regard des responsables de production. C'est aussi le cas de certains postes de contrôle de la production, qui nécessitent de se déplacer d'une ligne à une autre. L'opérateur doit réaliser un quota de tests et il dispose d'une certaine liberté pour l'exécuter. Toutes ces situations sont des espaces privilégiés pour les salariés qui, conscients de ce fait, vont en général tout faire pour éviter de se retrouver sur les lignes de production fortement contrôlées par les responsables. En conséquence, les salariés vont opérer entre eux une sorte de micro solidarité pour éviter toute situation qui pourrait remettre en question l'accès à une position relativement « abritée » :

24 Inégalités numériques

« On est moins nombreux et on n'a pas de responsable. Il y a quelqu'un qui s'occupe de la ligne décodeur et moi de la ligne « Logicom », un responsable magasin et c'est tout. Donc on n'est pas embêtés et par rapport à d'autres services, on est certainement un peu plus cool. Par exemple, dans l'autre bâtiment, il y a trois responsables à se promener en permanence, donc c'est moins facile. Ici, on a des cadenceurs et on doit rendre des chiffres, mais il n'y a pas la pression d'avoir un chef qui surveille, même si il y a un responsable de ligne. Et, si demain une personne a besoin de sa journée, le poste qu'elle fait, ça ne va pas me gêner de le faire en plus de ce que je fais. Il y a toujours moyen de s'arranger » (*responsable de ligne de production, CAP sellier, 16 ans d'expérience*).

On voit en creux apparaître une capacité d'organisation collective pour contourner les aspects les plus rigides de la division et du contrôle du travail. La capacité de résistance s'exprime dans la solidarité informelle et quotidienne pour maintenir cette situation de relatif autocontrôle (autour de la gestion des congés et absences), tout en répondant aux exigences de production (quotas).

On retrouve une démarche similaire dans le Centre de Recherche, mais à la différence de l'entreprise industrielle, le mode d'organisation permet, de manière plus aisée, de disposer d'espaces personnels. Le travail de bureau à 2 ou 3 personnes, les déplacements d'un service à un autre sont autant de petits détails qui constituent une contrepartie implicite à leur investissement. Néanmoins, la logique gestionnaire qui tend, par une succession de réformes, à transformer l'entreprise à ses effets en termes de résignation des salariés. Ceux-ci perçoivent les changements sans pour autant identifier les nouvelles règles du jeu, et plus généralement le sens de leur activité dans cet environnement reconfiguré, ceci d'autant plus que la dimension collective est, sinon absente, tout au moins dans l'incapacité de fournir des repères.

En d'autres termes, la semi-autonomie n'est pas exactement une absence de capacité à s'auto-instituer, elle désigne plutôt le rétrécissement progressif de cette capacité, par la succession de situations dans lesquelles les salariés ont été amenés à adopter une posture d'acceptation, de conformisme, à défaut d'être en mesure de s'approprier les dimensions (individuelles et collectives) structurantes du changement. Ce sont des manières de faire, des ajustements, des façons de dire qui tendent plus à démontrer leur résignation qu'à rendre compte de leur volonté de s'en émanciper. Mais tout ceci est largement tributaire des dispositions acquises au cours de leur socialisation primaire et de leur expérience professionnelle, souvent tronquée, insuffisante pour asseoir un projet d'évolution.

5.3. Les limites de l'apprentissage par l'expérience

C'est ce que souligne tout particulièrement l'entreprise de sous-traitance, où les personnes ont très majoritairement un bas niveau de qualification (niveau CAP ou BEP), lequel traduit autant des difficultés à s'intégrer scolairement que des histoires de vie douloureuses les contraignant à chercher rapidement à occuper un emploi. Ils ont alors dû s'adapter aux opportunités du marché du travail local : hôtellerie, emploi saisonnier, cumul de CDD et contrats intérimaires. Il n'est pas rare d'observer des parcours chaotiques où vie privé et vie professionnelle se mêlent de façon inextricable, ce qui ne facilite pas l'aptitude à acquérir des dispositions plus favorables : projection dans un avenir professionnel maîtrisé, expérimentation élargie et sans risque. L'exemple de l'usage et de la pratique de l'ordinateur est assez révélateur.

Dans l'entreprise de sous-traitance industrielle, la plupart des personnes en poste de production n'ont reçu aucune formation dans ce domaine. Au mieux, quelques unes ont été initiées au cours de leur formation scolaire sur des fonctions très basiques et certaines ont eu l'occasion d'en faire un usage dans d'autres emplois. Mais ces connaissances restent insuffisantes pour considérer la personne comme maîtrisant l'outil. La majorité des salariés travaillent à longueur de journée face à un écran d'ordinateur, sur lequel les consignes d'usages sont tellement prescrites qu'ils n'ont guère la possibilité de réaliser des apprentissages et, a fortiori, de les transférer dans d'autres contextes. Le matin, ils allument leur ordinateur et cliquent sur l'icône qui va démarrer l'application de production. Ensuite, dès qu'ils sont « calés » sur leur écran de travail, ils n'ont plus qu'à noter les codes nécessaires, voire simplement à cliquer sur les icônes correspondant et valider. L'usage du clavier peut être réduit à l'utilisation d'une touche (echap) et à l'usage du clavier numérique. On peut, certes, considérer qu'ils réalisent des apprentissages, dextérité de la main droite, positionnement du corps par rapport aux postes de travail, mais des apprentissages tellement élémentaires qu'ils ne peuvent constituer un système de compétences propre à les inscrire dans un projet professionnel ascendant, source de qualification reconnue et de réalisation. L'objectif de l'entreprise est d'améliorer, sans cesse, l'efficacité productive en limitant les zones d'incertitudes (erreurs de saisie), ce qui diminue les potentialités d'expériences des opérateurs.

Un autre élément vient également nuire à l'apprentissage. La contrainte des cadences de production et l'extrême prescription du poste ne permettent pas aux salariés de dégager suffisamment de temps pour réaliser des expériences, pratiquer autre chose que le strictement exigé, tâtonner, bidouiller, explorer les marges de l'activité. Il ne leur est laissé que le temps nécessaire pour répondre aux exigences de la tâche et d'installer une routine. Certaines personnes, dans le souci d'avoir une meilleure maîtrise, vont alors réaliser des expériences à leur domicile. Il s'agit souvent de salariés s'inscrivant dans un processus d'autonomisation, lequel est,

26 Inégalités numériques

comme nous l'avons vu, fortement corrélé avec un usage diversifié des outils informatiques, engendrant une appétence suffisante pour souhaiter en faire un usage en dehors du temps de travail. C'est le cas, par exemple, de ce responsable de maintenance qui a vu progressivement s'informatiser sa fonction et qui, faute d'avoir pu recevoir une formation s'est familiarisé avec cette technologie à domicile :

« Après, on a intégré la saisie de dépannage sur informatique et après le transporteur aussi. Et puis, l'informatique est entrée sur le dépannage, parce qu'avant, lorsqu'on faisait une remise à niveau de logiciel sur un produit, il n'y avait pas d'informatique. Il y avait une carte que l'on rechargeait. Le fait d'avoir besoin de l'informatique au travail, donc ça permettait de travailler à la maison. Passer moins de temps, si j'avais des fichiers à faire sous Excel, d'en faire à la maison pour gagner du temps » (*responsable de maintenance, CAP mécanique*).

A travers son expérience au foyer, et parce qu'il entretient de bonnes relations avec les services informatiques, il sait dorénavant formater un disque dur, réinstaller les applications, etc. Cela reste, de son point de vue, modeste, mais il peut être sollicité par son entourage pour de petits dépannages.

Autrement dit, plus le travail est prescrit et moins les salariés sont en mesure de développer les compétences nécessaires à la maîtrise des outils qu'ils pourraient transférer dans d'autres situations professionnelles. Viser essentiellement l'employabilité immédiate se fait au détriment de la qualification des personnes. Les deux entreprises nous offrent deux variantes de cette tendance : très marquée dans l'entreprise de sous-traitance industrielle, elle concerne progressivement les salariés semi-autonomes du Centre de Recherche qui souhaitent de moins en moins recourir aux formations institutionnelles, ce qui dénote une forte attitude à la résignation, voire à la dépendance. On voit ici le rôle des décisions organisationnelles, gestionnaires, dans la production d'inégalités numériques : au lieu de permettre une sorte de seconde chance aux salariés les moins dotés initialement en ressources pertinentes, la volonté d'organiser le travail selon une logique de rationalisation croissante accentue au contraire cette inégale distribution et fait basculer ces salariés dans une position de dépendance (et/ou les empêche d'en sortir).

6. Sortir de la dépendance : mission impossible ?

L'individu dépendant ne cherche plus à s'investir, il se contente de faire *a minima* son travail, afin d'éviter toute remarque et tout risque de se voir licencier. Ce qui le maintient à son poste, c'est la nécessité d'avoir un emploi, un salaire, mais la question de son utilité est problématique. Mais rien ne l'empêche de vivre cette

situation avec amertume, du fait de l'absence de reconnaissance et de considération. Il s'agit en majorité de personnes qui ont une grande ancienneté dans leur travail et qui ont eu du mal à s'adapter aux vagues successives de renouvellement technique ou encore qui n'ont pu obtenir la reconnaissance qu'ils attendaient par rapport à leurs investissements.

Dans ce sens, l'inégalité réside ici dans le fait que l'individu a le sentiment d'être dans l'impossibilité d'agir. Culpabilité, renoncement, découragement sont autant de qualificatifs pour exprimer la difficulté d'exister par son travail : salaire insuffisant, impossibilité de se projeter dans l'avenir, etc. Cette difficulté réside bien dans la mise en compétition des salariés qui doivent sans cesse faire preuve de leur capacité à s'adapter à un environnement technico-organisationnel changeant. La déstabilisation, la perte de confiance en soi, l'impossibilité de faire des apprentissages relèguent les plus fragiles à ne plus disposer de leur liberté d'agir par et dans le travail.

6.1. Une identité déstructurée

De nos observations, trois profils se dégagent. *Le premier* est caractéristique des faibles niveaux de qualifications qui, arrivés à un certain âge (plus de 50 ans), vivent le changement technico-organisationnel comme fatal (à la fois comme une fatalité et comme une sorte de mort lente). Ce profil est représentatif de l'entreprise de sous-traitance industrielle. Ce sont des salariés dépourvus de qualification, qui ont pu multiplier les emplois et qui ont toujours réussi à s'adapter aux différents postes occupés, mais sans être véritablement dans une logique de qualification autour d'un métier. Le maintien dans l'emploi a constitué un élément important de leur capacité à s'auto-instituer. L'introduction de l'informatique a signifié pour eux l'impossibilité d'acquérir les compétences nécessaires pour en maîtriser l'usage et évoluer au sein de l'entreprise. L'entreprise les a placés sur les postes (réception et expédition des produits) les plus manuels, postes pour lesquels l'usage de l'informatique est réduit au strict minimum. Pour eux, il s'agit d'une voie sans avenir. Ils sont à la fois critiques vis-à-vis de l'entreprise, parce qu'ils n'ont pas reçu la formation nécessaire pour éviter ce décrochage, et en même temps, résignés en se disant qu'ils sont ici jusqu'à leur retraite, s'ils peuvent, tout au moins, éviter d'être licenciés pour cause de réorganisation :

« Il y a une forme de ras le bol qui s'installe chez les personnes qui ont de l'ancienneté dans la société. Les salaires sont toujours les mêmes et il y a un manque de motivation » (*sans diplôme, 16 ans d'ancienneté, opératrice au service expédition*).

« Je pense qu'à un certain moment il aurait fallu pour certaines personnes, partir sur des petits stages. Parce qu'on arrive à un âge où on nous a pas donné la chance. Beaucoup de gens disent : « on nous a pas donné une chance à une certaine époque et puis maintenant évoluer, évoluer, ca va rien donner » » (*Sans qualification, 11 ans d'ancienneté, depuis 3 ans opérateur logistique*).

Le second profil est celui de la non-reconnaissance. Ce sont des salariés, toujours faiblement qualifiés, qui ont fait preuve d'initiatives, qui se sont investis dans leur travail en pensant qu'ils auraient une reconnaissance en termes d'évolution de carrière et d'augmentation de salaire. Rien de tel n'est advenu : l'entreprise de sous-traitance rémunère les salariés à la chaîne au SMIC, même après 15 ans d'ancienneté. Quant aux opportunités d'évolution de carrière, rares et limitées, elles nécessitent de nouveaux investissements très importants, dans un contexte de compétition avec des salariés mieux dotés, à la fois en compétences adaptées, mais aussi en dispositions pertinentes³. Autrement dit, ne pas réussir, dans ces conditions, c'est vivre une situation qui conduit à une perte d'estime de soi, de confiance en soi et à du désinvestissement. D'où une critique beaucoup plus vive de ces personnes envers l'entreprise :

« Je ne suis pas lasse. Je suis lasse, peut-être, de mon activité qui a été réduite. (...) Et puis, par rapport à l'âge, on ne vous propose plus rien. Vous le ressentez bien et ce n'est pas d'hier d'ailleurs. Peut-être que moi aussi, à 55 ans, je ne suis pas prête à me réadapter sur autres chose » (*Secrétaire R.H., 10 d'ancienneté dans l'emploi*).

« Il faut un salaire par mois. Ça c'est sûr, déjà pour les enfants. C'est pour ça que j'avais accepté ce travail, en pensant qu'ils m'auraient augmenté correctement. Mais bon, ça n'a pas été le cas. C'est dur, mais bon, il faut bien

³ Sans entrer ici dans une discussion des notions de compétence et de disposition, précisons que, pour nous, les compétences professionnelles sont celles qui vont permettre aux salariés de réaliser leurs objectifs, d'exécuter leurs tâches, voire de prendre de initiatives, d'expérimenter. Le terme de disposition va désigner, quant à lui, l'arrière-fond cognitif et affectif, constitué de « principes générateurs de pratiques et de représentations », à partir duquel les individus peuvent adopter une plus ou moins large palette de comportements dans une situation donnée. Dans les contextes professionnels, certaines dispositions antérieurement acquises, sont particulièrement importantes. Grâce à elles, les salariés vont être à même de s'investir plus ou moins dans l'acquisition de compétences nouvelles. Ils vont adopter des comportements plus ou moins adaptés au contexte, ce qui va leur permettre, par exemple, de s'inscrire dans des collectifs d'échanges de pratiques, ou encore de se représenter comme souhaitable, désirable pour eux d'acquérir des compétences.

travailler. (...) J'en ai parlé, mais ils ne veulent rien entendre. Mais par contre, ils nous demandent beaucoup de chose et ça ne suit pas » (*BEP comptabilité, 15 ans d'ancienneté, opératrice de saisie de nomenclature*).

Dans le Centre de Recherche, les conditions ne sont pas de même nature et la question de la reconnaissance se pose moins en termes de redistribution qu'en termes d'évolution de carrière. Les possibilités sont plus nombreuses. Face à ces conditions plus favorables, l'échec d'un investissement se traduit par une culpabilité du salarié qui pense n'avoir pas su faire ce qu'il fallait pour se mettre davantage en valeur. Alors que les raisons d'un échec peuvent avoir des causes exogènes, comme le départ de son chef de service ou une transformation technico-organisationnelle.

Le troisième profil c'est celui du déclassement professionnel. Celui-ci a surtout été identifié dans le Centre de Recherche qui disposait à une époque de techniciens en électronique intervenant dans la conception de composants. Le recentrement de l'entreprise sur le cœur de son métier l'a conduit à sous-traiter cette activité, obligeant ainsi les salariés à changer de métier. C'est ainsi que certains techniciens se sont retrouvés à des postes administratifs. Cette situation est vécue comme déstructurante sur le plan identitaire, affectant la personne dans sa capacité à s'auto-instituer. La socialisation à un métier ne signifie pas simplement la transmission d'un savoir et d'un savoir-faire, c'est également un savoir-être qui permet d'agir aisément dans un environnement où ces compétences ont une valeur contributive. A partir du moment où l'organisation fait appel à d'autres formes de contribution, elle disqualifie les salariés dépositaires de ces compétences. Cela suppose un travail de reconstruction important qui peut se révéler un déficit pour certaines personnes. Nous avons un exemple dans l'entreprise industrielle, où un ouvrier mécanicien s'est retrouvé obligé de changer de métier pour des raisons de santé et c'est parce qu'il était animé d'une volonté farouche de se reconstruire qu'il a pu évoluer dans l'entreprise à un poste de responsable. Dans le Centre de Recherche, nous avons l'exemple d'une personne qui a pu s'adapter à ses nouvelles fonctions administratives, mais qui ne prend aucun plaisir dans son travail. Qui se contente de faire le travail qu'on lui a confié sans faire preuve d'initiatives et surtout, avec un profond manque d'appétence :

« Dans notre laboratoire il y a toujours eux une ou deux personnes à s'occuper de l'informatique. Donc quand j'ai un problème j'appelle la personne. Elle s'occupe de tout ce qui est ouverture de compte, fermeture, les problèmes, les installations. (...) Moi je ne pourrais pas. Après en plus, la mise à jour des logiciels je trouve que c'est très bien fait. Pour Word, Excel etc. c'est très bien fait. On a un message, vous avez une nouvelle version, vous cliquez là pour l'installer. On a un mail ou on nous explique bien ce

qu'il faut faire » (*Ancien technicien en électronique, Agent administratif, 28 ans d'ancienneté*).

Autrement dit, la dépendance ne marque pas simplement un état identitaire déstructuré, mais l'impossibilité de s'inscrire dans une dynamique de construction/reconstruction de cette identité. Il y a une sorte de perte des repères, au sens où les personnes ne savent plus quelles démarches entreprendre et c'est ainsi qu'ils deviennent dépendants d'un environnement. Conserver son emploi, attendre la retraite, s'épanouir en dehors du travail deviennent leur objectif.

6.2. Les formes de dépendance

La dépendance vis-à-vis de l'environnement est plus ou moins marquée selon les cas. La dépendance est très forte pour le profil des salariés âgés sans qualification. La moindre modification technico-organisationnelle creuse davantage l'écart entre leurs connaissances et celles à acquérir. De plus, dans un contexte qui vise principalement l'employabilité, les salariés ne peuvent faire autrement que de reproduire les consignes qu'on leur donne. Dès qu'une panne informatique survient, ils sont dans l'incapacité d'agir par eux-mêmes et ils doivent faire appel soit à leur entourage, soit (le plus fréquemment) au service informatique. Ce dernier se désole d'avoir à intervenir pour des pannes souvent basiques (câble débranché par inadvertance, mauvaise manipulations sur le clavier, etc.).

Une seconde forme de dépendance résulte de l'absence de dispositions acquises favorisant l'auto-apprentissage et l'absence d'un contexte professionnel favorisant l'enrichissement par la variété d'expériences complètes, les deux phénomènes se renforçant. On constate, par exemple, que les personnes qui sont sorties du système scolaire sans qualification, ont tendance à privilégier l'emploi à la qualification. Ils font, malgré tout, preuve d'une très forte capacité d'adaptation à un environnement technique qui peut être nouveau pour eux. Lorsque l'usage est diversifié, cela peut encourager les personnes à en faire une investigation plus poussée, y compris à leur domicile. Découvrant les possibilités, par exemple, de l'Internet ou de la messagerie sur leur lieu de travail, ils sont plus enclins à s'équiper chez eux, ce qui peut renforcer à la fois l'appétence et la maîtrise de l'outil. Or, dans l'entreprise industrielle, l'usage très délimité n'encourage pas cette dynamique.

Une troisième forme de dépendance découle du sentiment, maintes fois éprouvé, d'être incompetent, sentiment qui se transforme en culpabilité (responsabilisation) et empêche les salariés de se rendre compte des compétences qu'ils ont tout de même acquises. C'est l'exemple de cette secrétaire administrative, possédant une bonne

maîtrise des TIC dans la réalisation de son travail qui, suite à de multiples réformes organisationnelles, s'est sentie tellement dévalorisée, en particulier dans un univers de haute-technologie, qu'elle en a perdu toute appétence et motivation. Faute de pouvoir s'appuyer sur un collectif de défense structuré, elle s'en prend à elle-même, sans que cela n'ait pour effet de produire une contre-réaction, l'âge encourageant, dans son cas, la démobilisation.

Enfin, une dernière forme de dépendance se rencontre dans le cas de salariés, démobilisés, qui se contentent de faire ce qu'on leur demande sans chercher à prendre la moindre initiative. Le travail n'en souffre pas, mais il n'est pas un vecteur d'épanouissement. Il peut apparaître comme un moyen (source de revenus) pour se réaliser en dehors du travail.

On voit ici comment se caractérise l'ancrage dans la position la plus défavorable des capacités d'agir et à quel extrême peut conduire la production d'inégalités numériques. Quelle que soit la forme prise, les situations de dépendance sont essentiellement le résultat de décisions de rationalisation gestionnaire et se traduisent par le besoin d'un soutien collectif, permettant de répondre aux conditions les plus délicates sur le plan technique : pannes informatique, blocages ou autres. Cette dépendance renforce à son tour – le plus souvent – le maintien dans l'ignorance et l'auto-dévalorisation de soi, dimensions qui confortent le manque d'appétence, lui-même résultat de la série d'expériences tronquées et de la rapide obsolescence des dispositifs technico-organisationnels, le tout se combinant pour empêcher le transfert-reconstruction de compétences pertinentes.

Conclusion

En conclusion, il est important de souligner que, si nous avons parlé de « dynamique » des capacités d'agir, face au changement technico-organisationnel répété, il faut bien reconnaître que cette dynamique est assez fortement clivée. En effet, les salariés semblent, le plus souvent, devoir se contenter d'évoluer entre deux positions : ou bien ils peuvent passer de l'autonomie à l'indépendance, ou bien ils évolueront entre la dépendance et la semi-autonomie. Il semble assez peu probable que des salariés « glissent » de l'indépendance à la dépendance ou de l'autonomie à la dépendance, tout comme on ne voit pas trop par quelles séries de décisions, dans le contexte contemporain de transformations récurrentes, certains individus parviendraient à se hisser de la dépendance à l'autonomie, et a fortiori à l'indépendance.

Aussi, la mise à disposition de services de maintenance interne, dont les attributions débordent la seule réparation d'incidents, mais incluant le conseil, l'information, voire la formation à l'utilisation des équipements et logiciels, service

facilement accessible à tous, peut constituer un moyen de réduire sinon cette polarisation, tout au moins le maintien dans les positions de semi-autonomie. De même, est structurante la possibilité de s'inscrire dans un collectif pérenne, cette possibilité doit bien entendu reposer sur des associations informelles, mais elle doit être permise institutionnellement par une stabilité minimale de l'organisation et un encouragement à la solidarité, plus qu'à la compétition systématique.

Ce que montrent enfin ces réflexions, c'est qu'il est indispensable, pour comprendre les mondes sociaux du travail, de ne pas s'intéresser à un seul moment et une seule situation, mais à une série de transformations. Elles soulignent par ailleurs l'importance de ne pas s'en tenir à la seule question des compétences individuellement nécessaires pour occuper un poste. Il faut, au contraire, adjoindre les éléments que nous avons regroupés sous l'appellation agir autonome et qui incluent : la possibilité de se projeter dans un avenir structurant, de donner du sens à son activité, de pouvoir contester en argumentant les décisions organisationnelles et gestionnaires. Faute d'un tel cadre d'analyse, il y a fort à parier que les recherches ne s'arrêtent dans une naturalisation des pratiques managériales et de leurs effets. Faute d'un tel cadre, enfin, l'appréciation de l'ampleur et de l'étendue des sources d'inégalité, dans la maîtrise professionnelle des TIC, ne peut être que très partielle.

Bibliographie

[ALTER, 1993] ALTER N., « La crise structurelle des modèles d'organisation », in *Sociologie du travail* n° 1, 1993, pp. 75-87.

[ASKENAZY, 2002] ASKENAZY P., *La croissance moderne. Organisations innovantes du travail*, Economica, 2002.

[CHAVE et alii] CHAVE D., DUBOIS P., DURAND C., LE MAITRE G., *L'autonomie dans les industries de série*, GST, 1976.

- [DUBAR, 1991] DUBAR C., *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 1991.
- [DURAND, 2004] DURAND J.-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, 2004.
- [FRIEDMANN ET NAVILLE, 1972] FRIEDMANN G. et NAVILLE P., *Traité de sociologie du travail*, Armand Colin, 1972 [1964].
- [GOLLAC ET KRAMARZ, 2000] GOLLAC M. et KRAMARZ F., « L'informatique comme pratique et comme croyance », in *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, Septembre 2000, 134, p. 4-21.
- [GOLLAC et alii, 2003] GOLLAC M., AFRIAT C., LOUE J.-F., [*Les métiers face aux technologies de l'information Qualifications et prospective*](#), Commissariat général du plan, 2003.
- [LAHIRE, 2001] LAHIRE B. (dir.), *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu. Dettes et critiques*, La Découverte, 2001 [1999].
- [LAHIRE, 2005] LAHIRE B., *L'homme pluriel : les ressorts de l'action*, Armand Colin, 2005.
- [LALLEMENT, 2003] LALLEMENT M., *Temps, travail et modes de vie*, PUF, 2003.
- [LE GOFF, 1999] LE GOFF J.-P., *La Barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*. La découverte, 1999.
- [METZGER ET BARRIL, 2004] METZGER J.-L. et BARRIL C., « L'insertion professionnelle des travailleurs aveugles et sourds : les paradoxes du changement technico-organisationnel », *Revue française des affaires sociales*, n° 3, juillet-septembre 2004, pp. 63-86.
- [REYNAUD, 1993] REYNAUD J.-D., *Les règles du jeu*, Armand Colin, 1993 [1989].
- [SAINSAULIEU, 1985] SAINSAULIEU R., *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la Fondation Nationale des sciences politiques, 1985 [1977].
- [TERSSAC, 1992] TERSSAC G. (de), *L'autonomie dans le travail*, P.U.F., 1992.
- [VELTZ ET ZARIFIAN, 1993] VELTZ P. et ZARIFIAN P., « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », in *Sociologie du travail*, n° 1, 1993.

