L'atelier, l'opérateur et les TIC

De la justification aux figures de compromis

The Workshop, the Operator and the ict. From the Justification to the Figures of Compromise

Yanita Andonova

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/2720>

DOI : 10.4000/questionsdecommunication.2720

ISSN : 2259-8901

Éditeur

Presses universitaires de Lorraine

Édition imprimée

Date de publication : 30 juin 2011

Pagination : 253-268

ISBN : 978-2-8143-0084-2

ISSN : 1633-5961

Référence électronique

Yanita Andonova, « L'atelier, l'opérateur et les TIC », *Questions de communication* [En ligne], 19 | 2011, mis en ligne le 21 septembre 2015, consulté le 02 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/2720> ; DOI : 10.4000/questionsdecommunication.2720

> NOTES DE RECHERCHE

YANITA ANDONOVA

Laboratoire des sciences de l'information et de la communication

Université Paris 13

yanita.andonova@gmail.com

L'ATELIER, L'OPÉRATEUR ET LES TIC. DE LA JUSTIFICATION AUX FIGURES DE COMPROMIS

Résumé. — Nous proposons une analyse des processus sociaux qui se mettent en œuvre dans le cadre d'une formation-métier à la lumière des questions de l'appropriation, la justification et l'estime sociale. Sont donc étudiés les actes de communication : les « dire » (discours et récits produits dans et par l'organisation) et les « faire » (les pratiques, les activités quotidiennes) que les individus au travail engagent dans l'action. Plusieurs processus sociaux émergent. L'idéalisation des TIC dans les discours concourt à la légitimation institutionnelle de celles-ci, en même temps qu'à la valorisation des opérateurs et à l'appropriation des nouveaux dispositifs. En retour, l'usage quotidien des TIC justifie leur présence dans l'atelier tout en améliorant l'estime de soi à laquelle aspirent les hauts fournistes. Entre enjeux stratégiques, attentes de valorisation et recherche d'estime sociale, les opérateurs ont su trouver un compromis : devenir hauts fournistes en s'auto-formant aux TIC. Ainsi ont-ils doublement réussi leur formation qualifiante qui a été l'occasion d'acquérir des compétences liées à leur métier; mais aussi, pour les uns, de s'auto-former à l'usage d'un ordinateur et, pour d'autres, de s'auto-perfectionner à celui des TIC.

Mots clés. — Formation-métier, TIC, atelier de production, haut fournite, idéalisation, appropriation, valorisation, justification, reconnaissance, estime sociale, légitimation.

Acquérir des compétences, justifier ses actions, tracer son activité, prouver sa performance sont autant de termes d'action, de preuves d'engagement et de promesses d'agissement que de contraintes pour l'individu au travail. Au sein d'un environnement professionnel complexe et fortuit, dominé par l'économie marchande où tout a un prix, l'individu se trouve fourvoyé dans un monde de calculs et de compétitions où il est soumis aux codes sociaux et à d'incessantes justifications. Quelles stratégies déploie-t-il pour s'assurer la place qu'il mérite? Quels compromis est-il prêt à assumer au quotidien? Nous souhaitons contribuer à ce débat en étudiant de près les processus communicationnels qui se mettent en œuvre dans le cadre d'une formation-métier intégrant les technologies de l'information et de la communication (TIC). Nous proposons de les repenser à la jonction des questions de l'appropriation, de la justification et de l'estime sociale. Selon nous, ces notions éclairent de manière pertinente les actes de communication (les « dire » et les « faire ») au travail. À l'origine de cette réflexion, un constat¹ : l'usage des TIC par des opérateurs, qui occupent les échelons inférieurs de la hiérarchie, demeure un espace en partie inexploré dans le champ des sciences de l'information et de la communication (SIC). Certes, des travaux issus de la sociologie (Jouët, 2000; Mallein, Toussaint, 1994), de l'anthropologie des usages (Perriault, 1989) et les nombreuses études qui ont suivi ont suscité des questionnements pertinents sur la place active de l'utilisateur-acteur dans l'utilisation de ces nouveaux dispositifs de communication. Le concept d'appropriation a été développé dans le but de mieux saisir le travail d'ajustement entre l'offre technique de plus en plus abondante et les usages sociaux des TIC. Dans le monde du travail, le processus d'appropriation de ces dispositifs se trouve au cœur d'un ensemble de dynamiques organisationnelles, techniques, économiques et sociétales qui interpellent une réflexion approfondie sur la médiation sociotechnique (Akrich, 1993). Cependant, l'analyse des pratiques se limite le plus souvent soit à des usagers qui possèdent un niveau supérieur de maîtrise des outils (cadres, informaticiens, chercheurs), soit à des cas où les TIC sont intégrées dans des tâches plutôt administratives (secrétaires). Existe-t-il une réelle difficulté d'articulation entre techniques de production et nouveaux médias? Comment les opérateurs, ces « gens de terrain » par excellence, s'approprient-ils les TIC a priori si éloignés de leur métier? Comment conjuguent-ils « l'immatérialité » apparente de ces « nouvelles » technologies avec la matérialité de la fonte qu'ils manient? Il n'est évidemment pas question de présenter d'une manière exhaustive les nombreux travaux, riches et variés sur l'usage social, mais, en nous appuyant sur ces acquis, nous voulons éclairer la problématique de l'appropriation à la lumière de deux concepts clés. La première référence théorique mobilisée est celle du modèle des économies de la grandeur (Boltanski, Thévenot, 1991) dont le point de départ est l'analyse des

¹ Le présent article est le fruit d'une recherche menée dans le cadre d'une thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication au CELSA (université Paris 4-Sorbonne) intitulée *L'enchevêtrement des techniques, des discours et des pratiques en milieu industriel. Contribution à une approche des usages des TIC*.

arguments déployés par les individus en situations de disputes, de controverses et de critiques afin de converger vers un compromis. Les acteurs sont amenés à se justifier, expliciter leurs raisonnements, clarifier leurs positions, faire accepter leurs points de vue par autrui en y apportant des arguments pertinents. Pour Luc Boltanski et Laurent Thévenot, des grandeurs communes permettent à chacun de trouver des repères qui lui permettent de s'ajuster à la situation grâce aux systèmes d'équivalences partagées, regroupés dans ce que les auteurs appellent les « mondes » en raison de leur cohérence. Dans ce cadre, la justification est l'opération de qualification des personnes par rapport à la situation qu'elles occupent sur l'échelle des grandeurs. Il existe une diversité de critères qui fait qu'une personne peut être tenue pour « grande » ou « petite », en fonction des grilles de grandeur associées. La seconde référence mobilisée est celle de la reconnaissance mutuelle et, plus précisément, le concept d'estime sociale (Ricoeur, 2004).

Celui-ci traduit les modalités de reconnaissance qui excèdent la simple reconnaissance de l'égalité des droits entre sujets libres. Paul Ricoeur s'intéresse aux expériences pacifiées de reconnaissance mutuelle, à l'état de paix, l'*agapè*, non uniquement aux luttes pour la reconnaissance (Honneth, 1994)². L'estime sociale prend quelquefois la forme de revendications précises (augmentation des salaires, meilleurs statuts, reconnaissance de l'expérience antérieure), mais peut aussi être diffuse, mal définie et portée sur la personne elle-même (le respect qu'elle mérite, sa dignité humaine). Ces références théoriques éclairent notre terrain d'analyse. L'objet de cette contribution est de mettre en évidence les liens entre les stratégies d'acteurs, les formes de l'accord obtenu (les figures de compromis) et les épreuves de justification qui les soutiennent dans le cadre d'une formation nécessitant l'appropriation des TIC. Il ne s'agit pas d'évaluer le degré de conformité des usages des TIC aux prescriptions informatiques, ni aux attentes pédagogiques, mais de porter une attention particulière aux mécanismes d'appropriation, de justification et de légitimation qui se mettent progressivement en place dans une démarche de formation-métier, associant activité et qualification.

Pour amorcer cette réflexion, nous présentons, dans un premier temps, une étude de cas réalisée lors d'une immersion longitudinale dans le monde sidérurgique. Ce terrain, riche d'enseignements, permet une observation minutieuse des dynamiques communicationnelles qui se mettent en place dans l'appropriation des TIC au sein de l'atelier de production. Dans une deuxième partie, nous étudions les processus qui émergent dans ce cadre et qui se rapportent à la noblesse des TIC, à leur idéalisation dans les discours et leur légitimation institutionnelle.

² D'autres auteurs, comme N. Fraser (2005), ont également travaillé sur cette problématique en reprenant la question philosophique des luttes sociales pour la redistribution de la richesse comme des luttes de reconnaissance, a mis en évidence l'opposition entre deux paradigmes politiques du conflit : le paradigme de la redistribution (qui s'attache à l'ordre économique) et le paradigme de la reconnaissance (enraciné dans la culture).

Dans une troisième partie, nous réinterrogeons ces processus à la lumière de la justification et de l'estime sociale.

Formation-métier et TIC dans l'industrie sidérurgique

Afin de s'adapter aux mutations du secteur sidérurgique, le groupe industriel étudié développe depuis plusieurs années de nouveaux modes de gestion des compétences qui accordent à la formation une importance stratégique (Levy-Leboyer, 1996; Zarifian, 1999). La formation à distance et le recours aux TIC à des fins pédagogiques sont apparus comme des solutions adaptées pour dépasser la linéarité rigide, la lourdeur logistique des séminaires traditionnels et la gestion des supports papiers si souvent reprochées aux séminaires de formation classique (Moeglin, 2005). Dans le cadre de la « logique compétence », les actions innovantes de formation (comprise en tant qu'outil de développement des compétences) ont permis de suivre les évolutions rapides des métiers industriels. La formation-métier retenue est un exemple significatif de cette stratégie du groupe où l'usage des TIC s'avère un enjeu de haute importance. C'est non seulement une initiative pionnière en matière de technologies, mais elle est également capitale pour l'avenir de l'unité, puisque la responsabilité pour le bon fonctionnement incombe essentiellement aux stagiaires de cette formation, les futurs chefs de poste.

Contexte et réseau d'acteurs

Le cas étudié concerne une action de formation-métier, intitulée « Qualification métier haut fourneau » (QMHF), initiée par le département Fonte, unité Hauts fourneaux d'un grand groupe sidérurgique français. Cette action s'est déroulée au cours d'une période de dix-huit mois en ayant pour but d'individualiser, d'une part, le parcours formatif des hauts fournistes, de sensibiliser les opérateurs d'autre part à l'usage des TIC et, enfin, de mieux gérer et capitaliser des connaissances sidérurgiques. Formation centrée sur les « attendus industriels » en situation (savoir agir), dont l'objectif est de réussir avec le moins de contraintes possibles, à ce que la population ciblée acquiert les bases du métier du « haut fourniste » tout en faisant évoluer des formations qualifiantes utilisées au département Fonte (réingéniering). Constituée de vingt modules, cette formation-métier était organisée en deux parties : d'une part, deux journées mensuelles en rendez-vous collectifs planifiés pour l'apprentissage des savoirs professionnels, technologiques et associés, et, d'autre part, des travaux en cellule ouverte (au poste de travail et en dehors de lui) pour répondre aux demandes de productions éducatives³.

³ Les « productions éducatives » sont des sujets mensuels de résolution de problème directement liés au contenu du module concerné.

Pour la réalisation de ces dernières, les stagiaires étaient répartis en binômes et devaient mensuellement fournir un « devoir » qui faisait l'objet d'une appréciation collective (par binôme) pouvant être suivie d'une demande d'approfondissement individualisée, si la formalisation des savoirs ne répondait pas aux objectifs requis.

Les sujets-devoirs demandés aux apprenants exigeaient un recours régulier aux TIC introduites dans l'unité de travail : plate-forme de formation à distance, messagerie électronique, réseau intranet. La connexion à la plate-forme de formation, interrogeable exclusivement à distance, était recommandée et non pas imposée. Celle-ci se présentait comme un dispositif d'organisation et de capitalisation des connaissances⁴ rassemblant des documents (sous forme de textes, de calculs, d'exercices de simulation), élaborés par chaque intervenant. Elle était uniquement accessible aux stagiaires de la formation qui, grâce à un mot de passe, pouvaient se connecter à n'importe quel moment de la journée ou de la nuit (cycle de travail oblige !) pour consulter les modules de formation déjà réalisés, les imprimer ou pour faire des exercices de simulation. Le réseau des interlocuteurs engagé dans cette formation comprenait plusieurs acteurs : le hiérarchique de l'unité, demandeur de la formation qui avait le pouvoir de valider les objectifs visés ; l'expert haut fourneau, dépositaire des critères de réussite professionnelle dans le champ de la formation ; les animateurs par segment de *process*, garants des connaissances et des problématiques nécessaires à la compréhension du métier ; eux-mêmes rédacteurs des supports de formation ; enfin, les intervenants en mathématiques et en sciences avec une double fonction d'opérationnalisation des savoirs dans les compétences supports et de participation à la mise en œuvre des évaluations formatives. Les besoins de professionnalisation exprimés par l'unité Hauts fourneaux, ainsi que l'arrivée des TIC dans ce groupe sidérurgique, ont conduit le service Formation à faire évoluer les formes pédagogiques des adultes au travail en mettant en place une réingénierie de formation, sans bouleverser les méthodes d'apprentissage et d'acquisition des compétences préexistantes.

Considérations méthodologiques

La démarche inductive de type ethnographique s'est imposée afin de s'immerger dans le contexte et mieux comprendre le processus d'organisation des connaissances engagé par les hauts fournistes. Nous avons passé plusieurs journées dans cette unité de production à étudier les archives et les documents du service, et avons rencontré le peu d'administratifs qu'il y avait, ainsi que les responsables hiérarchiques et les hauts fournistes. Les techniques de collecte des

⁴ Rappelons que la capitalisation des connaissances est une démarche devenue prioritaire pour de nombreuses organisations notamment celles du secteur sidérurgique afin de pérenniser des métiers en voie de disparition.

données utilisées étaient notamment l'observation prolongée dans le milieu et l'entrevue qualitative. L'intensité de la communication médiatisée par ordinateur, l'usage quotidien de l'intranet ou le refus de l'utiliser, le choix du dialogue par téléphone ou par messagerie électronique avec les intervenants (et non pas en face-à-face), constituaient autant d'éléments intéressants à intercepter et, par la suite, à analyser. Sur le lieu de travail des personnes interviewées, nous avons également réalisé des entretiens semi-directifs⁵, complétés par une analyse du corpus des messages envoyés par les stagiaires aux intervenants extérieurs de l'unité Hauts fourneaux. Chaque entretien a fait l'objet d'une retranscription intégrale à partir de l'enregistrement ou des notes prises au cours des entretiens. Les discours produits dans l'organisation par les apprenants, la hiérarchie et les intervenants représentent un matériau incontournable pour l'analyse des pratiques professionnelles avec les nouveaux dispositifs car, rappelons-le, les actes langagiers accompagnent le processus productif en même temps que l'appropriation des TIC (Lacroix, Moeglin, Tremblay, 1992). Comment les hauts fourneaux définissent-ils les TIC? Comment arrivent-ils à exprimer les relations, parfois ambiguës, qu'ils entretiennent avec elles dans leur quotidien professionnel? Étudier ces discours, c'est insister sur la dimension symbolique des TIC qui s'inscrit dans un ensemble d'imaginaire technique, de représentations et de pratiques sociales (Chambat, 1994; Flichy, 2001). Enfin, nous avons complété les informations recueillies par une analyse des documents internes (rapports, comptes rendus, historique du projet de formation) de l'unité Hauts fourneaux et du service Formation qui avaient accepté de contribuer à la recherche. Ainsi avons-nous analysé, au cours de l'intégralité de cette formation-métier, les pratiques avec les TIC et non pas les résultats de ces dernières. En ce qui concerne les modalités d'analyse des données recueillies, nous avons eu recours à l'analyse de contenu qui a permis de repérer les référents-noyaux dans les propos des personnes interviewées et de proposer une meilleure interprétation des données en faisant ressortir des contenus manifestes et latents. L'analyse thématique des entretiens a été complétée par une analyse des occurrences, des cooccurrences et des concordances transversales au corpus des messages envoyés dans le cadre de la formation à l'aide d'une application informatique⁶. L'analyse de contenu appliquée au corpus des messages visait à repérer et à contextualiser des catégories pertinentes pour la mise en rapport des discours, des pratiques et des évolutions organisationnelles. La restitution des données a été faite auprès des responsables de la formation et de l'unité Hauts fourneaux.

⁵ L'échantillon de l'étude a recouvert la totalité des interlocuteurs (21 personnes) : l'ensemble des stagiaires; le hiérarchique de l'unité; les intervenants extérieurs (ministère de l'Éducation nationale); les intervenants intérieurs (unité Hauts fourneaux); les chefs de poste.

⁶ Pour le traitement des données, nous avons eu recours aux logiciels *HyperBase* et *Modalisa* qui sont des applications d'analyse de questionnaires, d'entretiens et de données. Les versions utilisées sont celles adaptées à l'environnement *Windows*.

Apparente incompatibilité, idéalisation et « noblesse » des TIC

Afin de mieux comprendre l'évolution du travail des opérateurs et situer la place, à la fois ambiguë et énigmatique, attribuée aux TIC dans l'organisation du travail industriel, il est nécessaire d'analyser les interrelations qui se tissent entre « l'homme au travail » et sa « technique de travail ». Celle-ci est entendue comme l'ensemble des outils indispensables à l'exécution et à l'accomplissement du métier (Gille, 1968; Freyssenet, 1980). Les TIC s'introduisent dans cette relation spécifique et soulèvent des questions de fond. En quoi l'exercice d'un métier de production et l'héritage d'une « culture ouvrière », porteurs de ses contraintes, de ses subtilités et de ses configurations spécifiques, peuvent-ils jouer en faveur de l'appropriation ou inversement discréditer l'usage des TIC? Depuis longtemps, les chercheurs questionnent cette problématique en s'intéressant aux compétences induites par le processus d'automation (Naville, 1963), par l'introduction de l'ordinateur dans les ateliers de production (Coriat, 1990) et par la gestion de l'incertitude liée à l'arrivée des nouveaux systèmes techniques (Dodier, 2001). Voyons à présent quels sont, dans le cadre de l'unité Hauts fourneaux, le rôle dévolu à la technique de production et celui assigné aux TIC.

TIC et métiers de production : apparente incompatibilité?

Le métier est une expérience à la fois de socialisation et d'engagement dans l'activité de travail. Florence Osty (2003) a montré que la construction d'une dynamique sociale référée au métier est traversée par trois processus distincts se consolidant mutuellement : la construction d'un savoir opératoire, condition nécessaire de la mise en visibilité des savoirs engagés dans l'action ; la socialisation dont la construction d'une identité collective de métier est la résultante la plus visible ; la professionnalisation enfin, à travers l'activité de régulation dans les interactions quotidiennes de travail (mise en place de repères stabilisés sous formes de règles). Dans l'unité Hauts fourneaux, les modèles de rationalité liés aux évolutions des systèmes techniques entraînent, depuis plusieurs décennies, des contraintes supplémentaires et une sensible augmentation des prises de résolution par les opérateurs en cas de problèmes techniques au cours du *process*⁷. Désormais, ces nouvelles responsabilités exigent des connaissances spécifiques liées au *process*, mais aussi de nouvelles aptitudes de communication et de coordination au sein des équipes postées ainsi qu'un apprentissage

⁷ L'exemple du système Sachem est significatif à cet égard. Ce système d'aide à la conduite du haut fourneau détecte les anomalies en temps réel, les classe selon leur niveau de gravité et préconise des solutions. Toutefois, c'est l'opérateur qui décide si une intervention est nécessaire ou pas. L'action humaine reste indispensable pour contrôler les processus cognitifs complexes effectués par des systèmes technologiques de plus en plus sophistiqués et pour intervenir en cas de besoin.

permanent et sur le tas, souvent négligé (De Saint-Laurent-Kogan, 2004). Elles conduisent à des modifications notables au sein des collectifs et des métiers traditionnels (Thuderoz, 1995). La référence à un métier et à ses traditions s'accompagne d'une évocation de sa « noblesse » (D'Iribarne, 2006) et a des conséquences directes sur l'identité au travail (Sainsaulieu, 1977). C'est encore le métier qui, dans sa logique interne, définit les devoirs que l'on doit remplir, les responsabilités dont on a la charge⁸. Le métier de haut fournite est impensable sans cette connaissance intime du produit où tous les sens jouent un rôle déterminant : le travail physique subsiste, appelé dans l'argot du métier « le travail du plancher » (notamment pour percer le trou de coulée) même s'il est sensiblement réduit. Nous avons observé que, de nos jours, le métier de haut fournite n'exige pas uniquement une grande force physique et une dépense d'énergie, comme autrefois, mais une vigilance accrue, une attention permanente, une mobilisation des savoir-faire acquis dans les expériences antérieures. La passation des savoirs et des savoir-faire entre hauts fournistes s'effectue à travers les expériences individuelles en situations professionnelles de plusieurs générations. Aujourd'hui encore, ce mode d'acquisition des compétences sidérurgiques s'opère essentiellement par un contact permanent entre le contremaître et l'apprenti. C'est un apprentissage sur le tas sous le regard attentif et bienveillant d'un tuteur, c'est un long processus de passation de savoirs empiriques, d'imprégnation et d'immersion. Cet aspect traditionnel du métier peut laisser penser qu'il existe à première vue une antinomie entre l'activité quotidienne du haut fournite, « l'homme du fer »⁹ et l'usage des technologies dites « nouvelles » où domine le « tout numérique ». Cependant, sur le terrain, le contraste apparent entre l'aspect traditionnel du métier du haut fournite avec tout ce qu'il comporte de symbolique et l'aspect moderne des TIC est plus nuancé et, par conséquent, plus aisé à vivre au quotidien. Notre immersion dans le quotidien sidérurgique a montré que, pour l'opérateur, il est indispensable de combiner connaissances empiriques et connaissances scientifiques, de se fier aux perceptions du terrain (liées au toucher, l'odorat, etc.), mais aussi de partager des documents à distance ou de bénéficier des acquis de ses collègues pour apprendre sur le tas les maniements de base d'un micro-ordinateur. La familiarité avec la matière en fusion existe toujours, même si, désormais, on commande le défournement du haut fourneau depuis la cabine avec des pédales, des leviers et des manettes et on consulte la messagerie électronique en pianotant sur le clavier de l'ordinateur à côté. La gestion des situations d'urgence, le stress vécu au quotidien, la polyvalence et la flexibilité exigées, ainsi que l'esprit d'équipe, jouent un rôle non négligeable dans les configurations quotidiennes des relations

⁸ A. de Tocqueville (1866) a démontré que, en France, depuis le temps de l'Ancien Régime, c'est par les privilèges du métier que l'on était considéré comme quelqu'un.

⁹ Généralement, on attache aux sidérurgistes les métaphores associées à leurs techniques de travail et au produit final : l'inflexibilité, la puissance, l'endurance propres à l'acier et au fer sont autant de traits de caractère de ces travailleurs, qu'on associe souvent à l'« Homme du fer » (Bonnet, 1985).

au travail au sein desquelles l'usage des dispositifs communicationnels trouve humblement et sûrement sa place.

Idéalisation et « noblesse » des TIC

La dimension narrative de l'identité (Giroux, Marroquin, 2005) et les pratiques langagières, composantes essentielles de l'activité de travail (Lacoste, 1995; Borzeix, Fraenkel, 2001), conduisent à analyser les discours mobilisés par les divers acteurs. Sur le terrain sidérurgique, nous avons observé l'émergence d'un processus d'idéalisation des TIC. Il s'est d'abord manifesté par une idolâtrie des nouveaux dispositifs et de leurs retombées sur l'organisation du travail. À maintes reprises, les responsables hiérarchiques ont déclaré que l'arrivée des TIC dans l'atelier était, pour les opérateurs, une forme de privilège et/ou un signe de modernité, comme si l'usage des TIC ouvrait une porte pour accéder à un statut supérieur; celui de « héros de la modernité ». Cet élément doit être mis en relation avec la désignation de ces dispositifs par les opérateurs eux-mêmes. Dans les ateliers de production où l'ordinateur reste un outil stratégique (Pavé, 1989), les TIC sont sans surprise désignées par les hauts fournistes comme des objets utilitaires, des outils de travail. L'usage de la plate-forme de formation, de la messagerie électronique et des intranets est, pour les stagiaires, une manière d'atteindre leurs objectifs – parvenir au terme de cette formation qualifiante tout en valorisant « l'image de soi », perceptible dans le discours de la hiérarchie. Selon nous, les TIC sont bien accueillis dans l'atelier parce qu'ils gardent leur statut d'outils et pas de n'importe quels types d'outils, mais d'outils considérés comme « nobles ». Cette référence à la noblesse des objets mais aussi à celle des tâches est en lien direct avec la gestion de l'information au sein des organisations et, plus précisément, avec l'activité d'information (Guyot, 2004). La gestion de l'information ordinaire comprend une somme de petites tâches qui n'ont pas le même statut en entreprise (Vacher, 1998) : collecter; trier; classer; archiver est bien moins « noble » que communiquer; manager; diriger. De même, dans le contexte professionnel étudié, déployer des systèmes d'information, modérer un forum participatif, créer un site institutionnel est bien plus gratifiant que l'utilisation routinière et quelque peu archaïque des disques durs partagés ou des tableurs Excel. Ainsi le mépris, la promotion ou l'indifférence des tâches associées à un métier peuvent-ils rendre celui-ci plus ou moins « noble » (D'Iribarne, 2006). Être haut fourniteur, c'est appartenir à un corps, s'inscrire dans la grandeur d'une tradition que l'on a le devoir de maintenir (Sewell, 1980; Godelier, 1995). Grâce à cette dignité collective dont le métier, et non l'individu lui-même, est propriétaire, les hauts fournistes sont membres d'un corps social dont ils sont porteurs d'enjeux qui dépassent leurs intérêts personnels. Il est question ici d'honneur et de dignité. Les processus sociaux que nous observons dans le cadre de cette formation-métier (idéalisation, idolâtrie, héroïsation) ne mettent donc pas seulement en jeu les intérêts particuliers des différents protagonistes, mais la manière dont ils se

situent dans une hiérarchie sociale qui oppose ce qui est grand et noble à ce qui est bas et vil (D'Iribarne, 2006). Le fait de s'approprier les TIC et, par là même, de justifier leur utilité dans le cadre de la formation mais aussi, plus largement, dans le quotidien professionnel, est un facteur d'ennoblissement pour les hauts fournistes, l'objectif ultime étant de démontrer qu'ils sont à la hauteur de leur tâche et porteurs d'une mission : celle de pionniers dans l'introduction des TIC dans l'atelier de production. Le discours très valorisant de la hiérarchie s'est avéré fécond et d'une grande utilité car, d'une part, il justifiait la présence des TIC et rassurait les acteurs qui ont initié cette démarche de formation (et investis des budgets considérables); d'autre part, il encourageait davantage les opérateurs dans leur investissement personnel. Ceci a finalement abouti à une appropriation réussie des TIC par les hauts fournistes. Dans le milieu de la sidérurgie où l'usage des « techniques de travail » (le travail sur la matière) est une activité ancienne et l'usage des TIC un exercice récent, la formation-métier ici étudiée permet de revoir le contenu des formations traditionnelles pour mieux les structurer et les mutualiser. Elle contribue aussi à la capitalisation des savoir-faire sidérurgiques tout en introduisant un nouveau type de formation plus actif, et surtout plus valorisant pour les opérateurs. Le haut fourniste, « homme de terrain » en accord avec la matière (l'acier), coutumier des techniques de *process*, devient en quelque sorte « le héros d'une ère nouvelle ». Bref, il domestique simultanément « techniques de production ancestrales » et « nouvelles technologies d'information et de communication ».

Figure de compromis et estime sociale

Nous venons de montrer que l'appropriation cristallise des processus sociaux inattendus et mobilise des facteurs tacites. Afin d'approfondir l'analyse des processus préalablement étudiés, nous réinterrogerons l'organisation à la lumière des notions de justification (Boltanski, Thevenot, 1991) et d'estime sociale (Ricoeur, 2004). Après avoir constaté les contradictions suscitées par l'apparente incompatibilité entre techniques de production et TIC, et identifié l'idolâtrie de ces dernières, voyons comment les hauts fournistes résolvent ces contradictions au quotidien.

Résoudre les contradictions par l'auto-formation

Pour certains, l'utilisation recommandée des TIC dans le cadre de la formation QMHE a été le premier pas dans le monde de l'informatique. Au début de la formation, tous les stagiaires ne possédaient pas d'identifiant au réseau intranet de l'entreprise, ni d'adresse de messagerie électronique. À l'apprentissage du contenu s'ajoutait la contrainte de l'apprentissage de l'utilisation des dispositifs eux-mêmes, un effort cognitif supplémentaire relevant souvent de l'autodidactie

professionnelle (De Saint-Laurent-Kogan, Grenier, Peyrard, Durampart, 2007). Cette activité d'apprentissage, qui n'est jamais finie, renvoie à une remise en cause permanente des connaissances et des savoir-faire et laisse généralement peu de place à la reconnaissance institutionnelle. Cependant, dans le cas des hauts fournistes, la reconnaissance institutionnelle a été présente et a joué un rôle essentiel dans l'appropriation. La majorité des stagiaires étaient des autodidactes dans la manipulation de l'ordinateur et comme beaucoup de leurs collègues bricolaient, contournaient, mésusaient afin de dompter la technique dans leur quotidien professionnel (Andonova, 2009). Le frein le plus courant tenait au faible degré de compétence technique initiale des apprenants. Une aisance de manipulation en bureautique restait indiscutablement un pré-requis majeur pour l'appropriation réussie des TIC. Ainsi certains opérateurs ont-ils confié leur désarroi lors de leur premier contact avec l'ordinateur et ont-ils insisté sur l'entraide importante dans l'équipe, grâce à laquelle ils pouvaient avancer à leur rythme. Livrés à eux-mêmes dans ce processus d'appropriation des TIC et d'apprentissage sur le tas, les opérateurs ont pourtant su s'en accommoder. L'étude a permis d'observer l'émergence d'une figure de compromis, au sens de Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991), qui s'est avérée l'un des points clés pour la réussite de la formation : celle de l'auto-formation aux TIC. L'intérêt de la théorie de la justification réside dans la capacité de chaque acteur (hauts fournistes, formateurs, experts, responsables) à trouver des compromis dans un autre « monde » que le sien. Les hauts fournistes sont soumis à des épreuves de justifications suscitées par la défense d'une position sociale dans l'une ou l'autre des « cités » relevant des économies de la grandeur. Des éléments d'appartenance à plusieurs « mondes » se trouvent ici articulées : la cité domestique (l'esprit de famille qui règne dans l'unité Hauts fourneaux ; les valeurs de justice, d'assistance mutuelle, mais aussi d'assujettissement au plus âgé, au plus expérimenté, une relation de père en fils) ; la cité de l'opinion (les hauts fournistes restent sensibles aux discours dont ils font l'objet, à l'opinion de leurs responsables et aux yeux d'autrui ; l'honneur est ici tributaire du crédit conféré par autrui) ; la cité industrielle (centrée sur l'utilité et le pragmatisme afin de faire fonctionner les hauts fourneaux 24 heures sur 24). C'est le compromis entre des « mondes » différents que les protagonistes ont su mettre en place en ouvrant ainsi l'accès privilégié au bien commun. Celui-ci a pu être atteint malgré les stratégies d'acteurs hétérogènes (Crozier, Friedberg, 1977) qui, après quelques ajustements et négociations, convergent afin que chacun retrouve un intérêt dans le sens du collectif : les attentes de la hiérarchie, qui s'est rapidement et entièrement impliquée dans le projet concernaient la capitalisation des savoir-faire en portant un discours idéalisant sur les TIC ; celles des formateurs touchaient à la modélisation et à la souplesse de la mise à jour du contenu de la formation ; enfin, celles des apprenants (au-delà des objectifs de qualification) avaient trait à la « noblesse » des TIC et au désir de reconnaissance. Ceci a favorisé l'auto-formation aux TIC et a été l'occasion d'initier certains opérateurs à l'utilisation de la messagerie électronique. C'est à l'abri de ces consensus limités que les hauts fournistes, investis de la noble mission de prouver leur capacité à s'approprier les TIC, mobilisent au quotidien leurs compétences

et leurs savoir-faire professionnels. Ils tentent d'évaluer leur utilité sociale et leur place respective dans le contexte mouvant de la gestion des compétences, où les fonctions de managers sont à pourvoir selon les règles implicites, spécifiques à chaque « cité », qui leur confèrent une place dans l'unité Hauts fourneaux.

De l'importance de l'estime sociale

La volonté des opérateurs d'une meilleure intégration dans le collectif professionnel, mais aussi d'une approbation sociale à travers l'usage des TIC, interpelle la problématique de la reconnaissance de l'individu au travail. Selon nous, celle-ci est un processus communicationnel d'estime mutuelle qui se construit dans l'interaction quotidienne au travail, se manifeste par la gratitude et interpelle la question centrale de la visibilité des actions des individus (Andonova, Vacher, 2009). À ce sujet, le regard porté par la pensée philosophique éclaire l'analyse. Axel Honneth (1994) distingue trois registres de la reconnaissance en rapport avec les trois formes de rapport positif à soi : la confiance en soi développée dans la sphère de l'intimité où la reconnaissance passe par l'amour, la famille et l'amitié ; le respect de soi dans la sphère juridique où la reconnaissance s'étend aux droits reconnus et attribués aux personnes dans une société donnée ; l'estime de soi enfin, dans la sphère de la coopération sociale où la reconnaissance est la résultante de la contribution productive de chacun. L'estime de soi des opérateurs, membres de l'unité Hauts fourneaux et usagers modernes des TIC, est bonifiée par le discours fortement valorisant de la hiérarchie que nous avons précédemment analysé. Celui-ci est repris par les hauts fournistes eux-mêmes car il répond, dans une certaine mesure, à leur attente de reconnaissance, à leur désir « dissimulé » de valorisation sociale. Dans l'atelier, les rapports à autrui sont déterminés par le regard et le jugement que celui-ci leur porte en retour, ainsi que par leurs propres attentes de reconnaissance et d'estime au sein du collectif de travail. Base de la dignité et de l'estime de soi, la question de la reconnaissance pose aussi celle du don et de l'échange réciproque, dans le sillage des travaux de Marcel Mauss (1923). Facteur structurant des échanges professionnels, le don est le moyen par lequel s'opère la reconnaissance de l'autre à la fois dans son altérité et dans son identité (Caillé, 2000). Le travail comme échange de dons (de compétences et de valeurs à la fois) intervient dans de nombreux domaines professionnels et se décline sous la forme du travail d'équipe, le travail collaboratif à distance intégrant les TIC, etc. Cette vision permet de repenser les termes de l'échange social dans le monde professionnel en lien avec les identités des métiers. Chaque identité particulière – qu'elle soit individuelle, collective ou politique – veut être reconnue non plus parce qu'elle est porteuse de telle ou telle valeur reconnaissable, mais en tant que telle. Ce qui est reconnu et indiscutable est le fait de demander reconnaissance. De même que le sujet individuel veut être aimé, chéri et affectionné, les sujets collectifs (les collectifs de travail) veulent être appréciés et reconnus en tant que reconnaissables (Caillé,

2007). Dans le cadre de la formation-métier, c'est collectivement que les hauts fournistes demandent une reconnaissance spécifique. Il n'est pas question ici d'une reconnaissance comme processus d'identification, mais d'une reconnaissance mutuelle symbolique définie par Paul Ricœur (2004).

Toutefois, il est nécessaire de poser la question de ce que les hauts fournistes désireraient faire reconnaître. Leurs compétences? Dans l'absolu, elles sont « infinies » : compétences professionnelles en tant que haut fourniste, compétences et habiletés techniques, compétences managériales, etc. La valorisation de leur identité au travail : forte, traditionnelle et moderne à la fois? La « noblesse » de leur métier? Ou encore, leur carrière professionnelle en vue du repositionnement hiérarchique au sein de l'unité? Les attentes de reconnaissance étant multiples, s'agit-il pour autant d'une quête insatiable de reconnaissance? À cette question, Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991) apportent un élément intéressant : on n'est jamais totalement satisfait, mais on trouve des compromis pour avancer. Et c'est ainsi que les divers acteurs engagés dans la formation-métier QMIF aboutissent à une sorte de trêve dans le quotidien professionnel de l'atelier grâce à l'estime sociale dont ils sont l'objet. L'estime sociale s'avère ici un moteur d'action essentiel pour les opérateurs dans le processus d'appropriation des TIC. Elle constitue l'acte même de reconnaissance (Honneth, 1994) et exprime la valeur positive que le haut fourniste attribue à ses capacités et aptitudes personnelles suite à une interaction sociale réussie.

Conclusion

À travers l'étude de cas d'une formation-métier, l'ensemble des réflexions précédentes permet d'analyser les actes de communication : les « dire » (discours et récits produits dans et par l'organisation) et les « faire » (les pratiques, les activités quotidiennes) que les individus au travail engagent dans l'action et qui leur servent de preuves de justification sur l'échelle de légitimité. Nous avons explicité les enjeux organisationnels, identifié les contradictions et analysé les processus sociaux mobilisés grâce à une attention portée à la pluralité des médiations en relation avec l'estime sociale. Les observations montrent que l'idéalisation des TIC dans les discours concourt, à la fois, à leur légitimation institutionnelle, à la valorisation des capacités d'adaptation des opérateurs aux changements technologiques et à l'appropriation de ces nouveaux dispositifs dans le cadre professionnel. En retour, l'usage quotidien des TIC justifie pleinement la présence de ceux-ci et leur utilité dans l'atelier tout en améliorant l'estime de soi à laquelle aspirent les opérateurs. Entre enjeux stratégiques, attentes de valorisation et recherche de gratification, les opérateurs ont su trouver un compromis : devenir hauts fournistes en s'auto-formant au TIC. Ainsi ont-ils doublement réussi leur formation-métier qui a été l'occasion d'acquérir des compétences liées à leur métier (démarche de qualification), mais aussi pour certains de s'auto-

former à l'usage d'un ordinateur, pour d'autres de s'auto-perfectionner à celui des TIC. L'articulation des métiers industriels, essentiellement liés à la matière première, et de l'image quasi « immatérielle » des technologies d'information et de communication rencontre la reconnaissance institutionnelle et l'estime mutuelle, et accorde aux TIC leur droit de cité dans le monde de la production. L'appropriation réussie des TIC dans l'atelier et leur usage professionnel assurent la pérennité du métier, mais aussi l'accès à la dignité sociale et sont la garantie d'une ascension professionnelle des opérateurs. De la sorte, nous pouvons conclure que, pour l'individu au travail, l'usage social des TIC prend tout son sens dans la jonction des questions de l'appropriation, de la justification et de l'estime sociale.

Références

- Akrich M., 1993, « Les formes de la médiation technique », *Réseaux*, 60, juil.-août, pp. 87-98.
- Andonova Y., 2009, « Usage, mésusage et non-utilisation des TIC : repenser la fracture numérique en entreprise », pp. 95-111, in : Kiyindou A., dir., *Fractures, mutations, fragmentations : de la diversité des cultures numériques*, Paris, Lavoisier/Éd. CNRS.
- Andonova Y., Vacher B., 2009, « Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail », *Communication & Organisation*, 36, pp. 36-47.
- Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bonnet S., 1985, *L'Homme du fer. 1974-1985*, Nancy/Metz, Presses universitaires de Nancy/Éd. Serpenoise.
- Borzeix A., Fraenkel B., 2001, *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Paris, CNRS Éd.
- Caillé A., dir., 2007, *La quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total*, Paris, Éd. La Découverte.
- 2000, *Anthropologie du don*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Chambat P., 1994, « NTIC et représentations des usagers », pp. 45-59, in : Vitalis A., dir., *Médias et nouvelles technologies. Pour une socio-politique des usages*, Rennes, Éd. Apogée.
- Coriat B., 1990, *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Paris, Chr. Bourgois.
- Crozier M., Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Éd. Le Seuil.
- D'Iribarne Ph., 2006, *L'Étrangeté française*, Paris, Éd. Le Seuil.
- De Saint-Laurent-Kogan A.-F., 2004, « Système technique et organisation : une question d'apprentissage. Petite revue de littérature », *Sciences de la société*, 63, pp. 112-130.

- De Saint-Laurent-Kogan A.-F., Grenier C., Peyrard C., Durampart M., 2007, « Apprentissage des TIC et changement permanent », pp. 98-112, in : De Saint-Laurent-Kogan A.-F., Metzger J.-L., dirs, *Où va le travail à l'ère du numérique?*, Paris, Éd. Presse des Mines.
- Dodier N., 2001, « La nouvelle donne « technique » de la sociologie du travail », pp. 295-308, in : Pouchet A., dir, *Sociologies du travail : 40 ans après*, Paris, Elsevier.
- Fasser N., 2005, *Qu'est-ce que la justice sociale? Reconnaissance et redistribution*, Paris, Éd. La Découverte
- Flichy P., 2001, *L'imaginaire d'Internet*, Paris, Éd. La Découverte.
- Freyssenet M., 1980, *La sidérurgie française*, Paris, Savelli.
- Gille B., 1968, *La sidérurgie française au XIX^e siècle*, Genève, Droz.
- Giroux N., Marroquin L., 2005, « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, 159, pp. 15-42.
- Godelier É., 1995, *De la stratégie locale à la stratégie globale. La formation d'une identité de groupe chez Usinor (1948-1986)*, Thèse de doctorat d'histoire, EHES.
- Guyot B., 2004, « Éléments pour une approche informationnelle dans les organisations », *Sciences de la société*, 63, pp. 11-26.
- Honneth A., 1994, *La lutte pour la reconnaissance*, trad. de l'allemand par P. Rusch, Paris, Éd. du Cerf, 2000.
- Jouët J., 2000, « Retour critique sur la sociologie des usages », *Réseaux*, 100, pp. 487-521.
- Lacoste M., 1995, « Parole, activité, situation », pp. 23-44, in : Boutet J., dir, *Paroles au travail*, Paris, éd. L'Harmattan.
- Lacroix J.-G., Moeglin P., Tremblay G., 1992, « Usages de la notion d'usages. NTIC et discours promotionnels au Québec et en France », *Actes du 8^e congrès de la SFSIC*, pp. 241-248.
- Levy-Leboyer Cl., 1996, *La gestion des compétences*, Paris, Éd. d'Organisation.
- Mallein Ph., Toussaint Y., 1994, « L'intégration sociale des technologies d'information et de communication : une sociologie des usages », *Technologie et société*, vol. 6, 4, pp. 315-336.
- Mauss M., 1923-1924, *Essai sur le don*, Paris, Presses universitaires de France.
- Moeglin P., 2005, *Outils et médias éducatifs. Une approche communicationnelle*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Naville P., 1963, *Vers l'automatisme social : problèmes du travail et de l'automatisme*, Paris, Gallimard.
- Osty F., 2003, *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Presses universitaires de Rennes.
- Pavé F., 1989, *L'illusion informatique*, Paris, Éd. L'Harmattan.
- Perriault J., 1989, *La logique de l'usage. Essai sur les machines à communiquer*, Paris, Flammarion.
- Ricœur P., 2004, *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Stock.
- Sainsaulieu R., 1977, *L'identité au travail*, Paris, PUF.

- Sewell W., 1980, *Gens de métier et révolution. Le langage du travail de l'Ancien Régime à 1848*, trad. de l'anglais par J.-M. Denis, Paris, Aubier, 1983.
- Tocqueville A. de, 1866, *L'Ancien Régime et la Révolution*, Paris, Gallimard, 1967.
- Thuderoz Ch., 1995, « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », *Revue française de sociologie*, vol. 36, 2, pp. 325-354.
- Vacher B., 1998, « Les enjeux de la manutention de l'information », *Système d'information et management*, vol. 2, juin, pp. 65-83.
- Zarifian Ph., 1999, *Objectif compétence*, Paris, Éd. Liaisons.