



HAL
open science

Le travail invisible de l'information

Jérôme Denis

► **To cite this version:**

Jérôme Denis. Le travail invisible de l'information. Christian Licoppe. L'évolution des cultures numériques, de la mutation du lien social à l'organisation du travail, FYP, pp.117-123, 2009. hal-00437217

HAL Id: hal-00437217

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-00437217v1>

Submitted on 30 Nov 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le travail invisible de l'information

Jérôme DENIS

LTCI (UMR5141) CNRS - TELECOM ParisTech
Département Sciences Économiques et Sociales
jerome.denis@telecom-paristech.fr

(2009) in C Licoppe (ed.), *L'évolution des cultures numériques, de la mutation du lien social à l'organisation du travail*, FYP, Paris, pp. 117-23.

« Il est amusant de constater que les sociétés industrielles soient si fières de leur secteur tertiaire et méprisent autant les bureaucrates. »

B. Latour, 1985.
Les "vues" de l'esprit. *Culture Technique* (p. 14)

Les termes "information" et "communication", associés qualificatif "immatériel", sont devenus des allant de soi pour dépeindre notre monde où informatique et télécommunications ont profondément transformé la forme et le rythme des échanges. S'ils permettent de rendre compte des formes de valeur qui émergent du maillage toujours plus fins des réseaux sociotechniques, leur usage répété et non questionné risque toutefois de laisser de côté, voire de masquer, les conditions concrètes de fonctionnement de ce que l'on appelle communément la "société de l'information".

Du côté des usages des technologies de l'information et de la communication, de très nombreuses études ont déjà souligné le caractère complexe des formes d'appropriation et d'interprétation, et les nombreux ajustements qui nourrissent leur manipulation en situation. Le même mouvement peut être fait en amont, du côté des processus de *production* et de *transformation* qui aboutissent à l'existence de « données » et d'« informations », afin de comprendre les activités concrètes qui les animent.

Cette perspective est un moyen de rompre avec l'effet de transparence que crée l'intérêt pour les seuls processus de circulation et de diffusion, et de mettre en lumière l'épaisseur socio-technique des infrastructures informationnelles au sein desquelles se fabriquent quotidiennement les données, documents et autres dossiers qui peuplent notre monde. L'image

d'un monde immatériel, peuplé d'artefacts avec lesquels nous sommes invités à entrer en « interaction », s'appuie sur une mise en invisibilité d'un certain nombre d'opérations, et donc de travailleurs, que l'on a déplacé en back-office. Comme l'a souligné Susan L. Star, il y a un enjeu fort, scientifique et politique, à documenter finement ce travail invisible, à le faire « remonter à la surface »¹.

Pour illustrer ce programme de recherche, je propose de plonger dans le quotidien d'un service de traitement des dossiers client d'une banque française. Que font les personnes qui sont chargées de recevoir, vérifier et valider les dossiers d'ouverture de compte ? Quelles compétences déploient-elles ? En un mot, comment font-elles pour *traiter* ces dossiers ?

Le cas étudié offre un intérêt spécifique, parce qu'il donne à voir très précisément un processus d'invisibilisation qui n'est pas seulement le résultat d'une disparition de toute trace des activités de traitement des dossiers au regard du client, mais aussi leur dévalorisation profonde au sein de l'entreprise. En effet, une réorganisation récente a isolé le département de traitement des dossiers de tous les autres. Sans téléphone, ses opérateurs sont plongés dans une activité censée n'être « que » scripturale, sous-entendue facile et vouée à être largement automatisée. La volonté des organisateurs est claire : il s'agit de court-circuiter les échanges conversationnels qui sont considérés comme potentiellement dangereux pour la qualité des dossiers. Les coups de fil avec le front-office offrent la possibilité à leurs yeux de s'arranger avec des règlements qu'il faudrait appliquer à la lettre. L'isolement du traitement écrit des dossiers est conçu comme un moyen d'assurer la robustesse des règles qui prévalent à la constitution des dossiers (cases correctement remplies, types de copies de pièces d'identité, date limite des justificatifs de domicile, etc.) Le service constitue ainsi laboratoire pour étudier des pratiques plongées de force dans une « raison graphique »² investie par la hiérarchie et donne à voir à quels points les « illusions » du tout écrit³ sont encore présentes dans les entreprises contemporaines. Il permet surtout d'observer les activités concrètes qui doivent être déployées pour réussir à accomplir le travail demandé malgré la rigidité du cadre organisationnel. Comment fait-on pour vérifier et saisir des objets sans passer par les formes d'interaction « souples » que permettent la parole et la co-présence ? Quelles sont les ressources de cette activité ? Quelles formes de décisions et de jugement mobilise-t-elle ?

L'ethnographie des activités met en lumière deux éléments importants : d'une part la lecture mise en œuvre pour vérifier est une opération complexe qui ne va pas de soi ; de l'autre, la vérification des éléments d'un dossier engage les personnes dans un travail d'enquête d'autant plus difficile qu'il est privé des ressources de la parole.

Lire un dossier : ordre et désordre graphiques

Aux yeux de leurs collègues des autres services, comme à ceux de leurs supérieurs, l'activité des employés du service de traitement des dossiers est très simple. Extrêmement rationalisée, elle n'est pas censée nécessiter de véritable travail intellectuel. Le traitement des dossiers est envisagé comme une opération sans surprise qui a d'ailleurs été largement standardisée

¹ Star, S.L. (1999). « The ethnography of infrasstructure », *American Behavioural Scientist* 43 (3), p. 377-391.

² Goody, J. (1979). *La raison graphique*. Paris, Ed. de Minuit.

³ Grosjean, M. & Lacoste, M. (1998). « L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du "tout écrit" », *Sociologie du travail* XL (4), p. 439-465

(notamment via l'instauration d'un temps moyen). Pourtant, lorsque l'observateur s'installe aux côtés d'un employé, il est frappé par la complexité des opérations, et notamment par les différentes manipulations que nécessite l'action de *lire*.

L'intertextualité qui caractérise les dossiers plonge celui qui n'y est pas habitué dans l'incompréhension la plus grande : on y trouve des lignes manuscrites, des cases plus ou moins clairement cochées, mais aussi des photocopies de factures, de pièces d'identité, des lettres d'attestation, des signatures à plusieurs endroits, etc. Vérifier un tel document ne peut relever d'une lecture rapide où l'œil ne serait arrêté que par les imperfections à signaler ou corriger. Qui plus est, aucun dossier ne se ressemble véritablement, chacun varie selon le conseiller financier qui a aidé à sa constitution et selon la situation particulière du client.

Défaire pour refaire

Lorsque l'un de ces fragiles assemblages se trouve entre les mains de l'employée chargée de son traitement, il commence par subir un traitement de choc, fort différent des manipulations qui ont assuré sa circulation depuis sa constitution : il est ouvert, désagrafé et les différents éléments qui le composent sont étalés sur un bureau. Une première lecture du dossier peut alors commencer. Il s'agit ici de balayer du regard les documents pour faire un double repérage : écarter ceux qui ne font pas partie des pièces réglementaires et retenir ceux qui font normalement partie d'un dossier tel qu'il doit arriver dans le service. Ce tri suppose une première qualification du dossier et une évaluation rapide du cas. Celle-ci passe par la lecture des premières rubriques du formulaire qui occupe la première page du document de départ, rédigé par le conseiller et le client. Une fois que la mise à plat et le tri ont été effectués, les pièces sélectionnées sont reprises en main et sont à nouveau placées entre les deux feuilles du formulaire servant de porte document, dans un ordre reconstitué qui permettra le déroulement sans à-coups des étapes de la vérification proprement dite.

Écrire pour lire

Quand le dossier est prêt, réagencé et ordonné, il peut être à nouveau pris en main comme un objet de lecture cohérent, de la première à la dernière page. Mais le réassemblage ne suffit pas à ce que la lecture devienne mécanique. Au contraire, puisqu'un problème reste entier : celui du repérage des erreurs, informations manquantes ou pièces invalides. Pour que la vérification se produise facilement, il faudrait qu'elles arrêtent la course routinière de l'œil. Mais ça n'est jamais le cas. Pour remarquer les erreurs, il faut en fait d'abord marquer le document. Face au dossier, les employées sont armées d'un stylo et parfois d'un feutre surligneur. Durant sa consultation, chaque document est annoté, des lignes sont entourées, des chiffres sont séparés les uns des autres par des traits de couleurs, des mots sont surlignés. Pour lire ici, il faut donc écrire.

Cette lecture/écriture permet en fait de rendre un dossier doublement lisible : pour les opérateurs eux-mêmes qui aménagent ainsi leur lecture en vue de l'opération suivante, et pour leurs responsables hiérarchiques qui disposent avec le dossier de repères clairs leur permettant de reconstituer les différentes décisions qu'ils ont pris lors de son traitement.

Lire et vérifier un dossier nécessitent donc un travail de réordonnement et d'élaboration de saillances scripturales. Dans ce mouvement, se joue la fabrication d'un écrit *mixte* : d'une part cadré par le formatage de la plupart des zones du dossier et par la mise en page des différents documents qui l'accompagnent ; d'autre part, marqué par la personne chargée de sa vérification. Ce n'est qu'une fois cette mutation terminée que le dossier peut être vérifié et devenir le support d'une saisie informatique.

Les gouffres du dossier : écrit et jugement

Mais nous ne savons rien encore de la vérification en tant que telle. L'observation montre qu'elle ne se réduit jamais à un jeu mécanique de confrontation d'un document (même réordonné et annoté) aux règles qui régissent sa bonne composition. L'observateur est en fait frappé par la prégnance dans l'activité d'une question particulièrement sensible que se posent et se reposent les opérateurs : que vaut le dossier ?

Les incertitudes du dossier

Dans de très nombreux cas, les dossiers donnent lieu à des doutes. Ceux-ci concernent des dimensions très différentes et soulèvent des problèmes dont la gravité est plus ou moins importante. Les personnes ne sont par exemple pas sûres de l'orthographe d'un nom. Elles s'inquiètent de la qualité de la photocopie d'une pièce d'identité. Elles se méfient des informations qui figurent sur la copie d'une fiche de paye... Si l'on suit les prescriptions officielles, ces doutes devraient déboucher automatiquement sur un refus et le renvoi du dossier dans les bureaux du commercial qui l'a établi avec son client. Mais cette règle est à proprement parler intenable : elle reviendrait à refuser quasiment tous les dossiers. En réalité, comme dans d'autres situations de travail, les personnes assouplissent cette règle explicite en considérant qu'une règle implicite la surplombe : celle qui leur impose de « continuer la production »⁴, en l'occurrence de procéder à la plupart des ouvertures de compte. Par ailleurs, on sait bien que les règles, fussent-elles écrites, ne sont jamais des rails qui confinent l'action et annuleraient toute réflexion. Au contraire, suivre une règle nécessite toujours de recourir au jugement⁵.

Dans le cas qui nous occupe, pour respecter les prescriptions de la hiérarchie et clore leur doute, les personnes entrent dans un travail de clarification qui prend parfois la forme d'une véritable enquête. Mais cette enquête est bien particulière : elle doit se dérouler sans les richesses de l'échange oral et visuel. D'un côté, les opérateurs ne sont pas en face du client et ne peuvent donc pas disposer des nombreuses ressources de l'ajustement interactionnel si utiles à la réussite de la relation de service⁶. De l'autre, ils n'ont pas le droit de téléphoner aux commerciaux qui ont constitué le dossier avec le client et ne peuvent pas effectuer les opérations indispensables que permet la parole pour compléter les lacunes des écrits professionnels⁷.

Le jugement, dimension si importante dans l'accomplissement de la relation de service, est donc ici en amputé de ces principaux points d'appui. Comment font les personnes confrontées à cette situation ? Elles plongent dans les seules ressources qu'elles disposent : d'autres écrits.

La constitution d'appuis scripturaux hétérogènes

Plusieurs solutions s'offrent parmi ces ressources. Elles reposent sur des formes d'écrits spécifiques, avec leurs propres forces et faiblesses. Ces documents sont par exemple issus du système d'information de l'entreprise, d'une base de données d'« originaux » (des signatures scannées), ou de services officiels tels que la Banque de France. D'autres sont composés de traces d'engagement personnel, comme la feuille ajoutée au dossier qui présente un petit mot explicatif du commercial, signé de sa main.

⁴ de Terssac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris, PUF.

⁵ Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood-cliffs, Prentice-Hall.

⁶ Eymard-Duverney, F. & Marchal, E. (1994). « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie* 35 (1), p. 5-36.

⁷ Op. cit.

Mais chaque forme d'écrit sollicité semble constituer un appui peu fiable. Si l'observateur n'avait accès qu'aux séquences de consultation indépendamment les unes des autres, il conclurait à l'impasse quasi kafkaïenne du processus. Pourtant, des décisions finissent par être prises, et l'ampleur des doutes peu à peu réduite. Si aucune de ces ressources scripturales ne suffit en soi, c'est en fait dans leur mobilisation commune que la vérification peut effectivement s'opérer. Pour chaque situation, l'enjeu est ainsi de faire deux choses. Il faut d'abord *repérer les instances énonciatrices* qui sont nécessaires à la dissipation du trouble. On l'a vu, elles peuvent être internes, institutionnelles, personnelles, voire quasi-transparentes (dans le cas de la consultation d'originaux). Selon les cas les unes ou les autres seront jugées plus propices. Il faut ensuite *hiérarchiser* ces instances pour constituer les pièces en ressources pour la décision. Certaines permettent de lever la plus grande partie du doute, tandis que d'autres sont mobilisées comme outil de confortation. Enfin, ces ressources doivent être *alignées* avec les éléments du dossier concernés, puis articulées entre elles pour aboutir à une décision effective.

Comme pour les annotations et le surlignage du dossier, cette articulation présente un double visage. Elle permet de circonscrire la vérification elle-même, mais elle doit aussi pouvoir circuler jusqu'au moment du contrôle de l'activité. Chaque ressource utilisée est donc imprimée ou photocopiée. Ces copies sont ensuite mises en ordre, éventuellement elles-mêmes annotées, puis intégrées dans le dossier, afin de constituer les pièces d'un autre document, encastré dans le premier. Celui-ci agit comme un méta-dossier, nourri de traçabilité, qui produit par petites touches un compte-rendu de l'activité de vérification.

Conclusions : écrit, rationalisation et activité

La « rationalisation » que les organisateurs du service ont mis en œuvre pour le traitement des dossiers dessine en creux un modèle très particulier de l'information écrite valide. Elle s'appuie d'abord sur l'idée que l'écrit est sans surprise. Dans cette vision, un dossier peut (s'il est « bien fait ») être transparent et complet. Du coup, les activités de lecture et de saisie sont considérées comme quasiment mécanique, et sans doute automatisables à moyen terme. Par ailleurs, l'écrit est appréhendé comme source de « décontextualisation » : son traitement est isolable de tout ajustement oral (lui-même stigmatisé comme informel et donc risqué).

L'observation fine des activités montre à quel point cette vision est lacunaire. L'écrit ne peut être rationnel en soi. La validation des éléments contenus dans le dossier n'est pas seulement affaire de survol et de comparaison mécanique avec la règle. Elle nécessite un double travail de clôture par lequel d'autres écrits sont mobilisés en fonction de leurs instances énonciatrices, puis alignés et articulés selon une pertinence qu'il faut évaluer au cas par cas. La vérification, privée de ses appuis conversationnels, consiste donc à composer un agencement scriptural solide, qui par ailleurs doit être rendu intelligible (et donc contrôlable).

La vérification et la saisie ne reviennent donc pas à consolider des informations qui seraient déjà « toutes prêtes » (valides ou non) dans le dossier. Elles relèvent d'un véritable travail de production d'informations sûres. Pour être vérifiées, les informations sont *transformées*. Or, les modalités de cette production, essentielle dans la société de l'information, restent peu connues. Les problématiques de la traçabilité, de la relation-client, du *Knowledge Management*, de la production juste-à-temps reposent toutes sur des pratiques d'écriture et de lecture encore trop peu étudiées pour ce qu'elles sont. Leur ethnographie semble d'autant plus urgente que ces pratiques subissent un double effet d'invisibilité fortement lié aux nouvelles technologies qui les équipent. Invisibilité sur le marché, du côté des clients auxquels on cherche de plus en plus à proposer des dispositifs transparents et légers. Invisibilité dans l'organisation, où la ligne

managériale ne prend que rarement la mesure des activités qu'engagent la transformation et la production de tels écrits. Comprendre les usages des technologies de l'information passe donc en partie par le prolongement de cette enquête et la poursuite de l'étude des travailleurs invisibles qui font fonctionner nos infrastructures scripturales.

D'autant plus que le risque est grand de s'en tenir au modèle du traitement « rationaliste » et mécanique de l'information. D'une part cela reviendrait à mal évaluer les ressources nécessaires aux activités d'infrastructure, au premier rang desquelles la maintenance⁸. De l'autre, cela aboutirait à l'affaiblissement possible des performatifs produits et mis en circulation. Mécaniquement validées, les informations qui en constituent les ingrédients pourraient conduire à des erreurs aux conséquences lourdes.

Références

Eymard-Duvernay, F. & Marchal, E. (1994). « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie* 35 (1), p. 5-36.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood-cliffs, Prentice-Hall.

Goody, J. (1979). *La raison graphique*. Paris, Ed. de Minuit.

Graham, S. & Thrift, N. (2007). « Out of order. Understanding Repair and Maintenance », *Theory, Culture & Society* 24 (3), p. 1-25.

Grosjean, M. & Lacoste, M. (1998). « L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du "tout écrit" », *Sociologie du travail* XL (4), p. 439-465.

Star, S.L. (1999). « The ethnography of infrastructure », *American Behavioural Scientist* 43 (3), p. 377-391.

de Terssac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris, PUF.

⁸ Graham, S. & Thrift, N. (2007). « Out of order. Understanding Repair and Maintenance », *Theory, Culture & Society* 24 (3), p. 1-25.