HAL
open science

Utiliser une base de données en organisation. La recherche de l'instrument

Pascal Ughetto

To cite this version:

Pascal Ughetto. Utiliser une base de données en organisation. La recherche de l'instrument. Réseaux : communication, technologie, société, 2013, 2-3 (178-179), pp.197-222. hal-00933048

HAL Id: hal-00933048

https://enpc.hal.science/hal-00933048v1

Submitted on 22 Dec 2016

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.

UTILISER UNE BASE DE DONNEES EN ORGANISATION :

La recherche de l'instrument

Pascal UGHETTO

Les bases de données ne présentent pas seulement un intérêt pour qui cherche à comprendre comment ces dispositifs de gestion de l'information prennent place dans l'évolution et la construction sociale des formes de traitement de l'information ou comment on règle aujourd'hui des problèmes d'échelle industrielle et de relations sociales par de tels dispositifs. Dans cet article, on défendra que les bases de données (désormais BDD) devraient également intéresser la sociologie du travail – et sans doute aussi, réciproquement, l'approche par le travail intéresser les spécialistes des études sociales des BDD.

Produire se fait de plus en plus par des infrastructures et travailler est un fait qui s'exerce toujours davantage dans des environnements « infrastructurés », parmi lesquels les BDD (Star et Ruhleder, 1995 ; Bowker et Star, 1999 ; Bowker *et al.*, 2010). Ces infrastructures font dominer leurs impératifs de codage de l'information. Elles impliquent que les actes de travail doivent se mouler dans des catégories et respecter des standards souvent d'autant plus forts qu'ils s'imposent par les formats et les séquences de l'outil informatique. L'informatique a profondément contribué à introduire dans le travail l'expérience particulière de devoir, à tout instant, sans relâchement possible, passer par des formats, adapter son activité (rythme, modalités, ordonnancement) à des contraintes de format standard et pré-existant. Les standards, loin d'être une création spécifique des ingénieurs tayloriens, une entité des mondes ouvriers taylorisés, se sont généralisés à partir de foyers extrêmement divers (Brunsson, Jacobson *et al.*, 2000 ; Brunsson, Rasche et Seidl, 2012). Du cadre à l'exécutant, du col bleu au col blanc, des indépendants aux salariés, c'est désormais une condition commune que de devoir composer avec des rigidités dans le cours de l'activité, mais aussi, du même coup, de protester contre un outil qui ne prend pas facilement valeur d'instrument dans la pratique professionnelle.

Les BDD participent aux transformations de l'expérience matérielle des activités de travail. Nécessitant d'alimenter régulièrement le système technique en données et supposant tout un travail méticuleux de « petites mains » (Dagiral et Peerbaye, 2012), elles donnent à voir une activité coûteuse à effectuer, au point d'engager les contributeurs dans une intense réflexion sur l'utilité de ce travail. Elles sont susceptibles de tomber sous le coup des critiques de salariés qui leur reprocheraient d'imposer de lourdes conditions d'utilisation sans bénéfice professionnel évident. Le contexte de l'utilisation d'une BDD en organisation a, dès lors, ceci d'intéressant qu'il donne à voir un usage cependant imposé par un pouvoir de direction.

Dans cet article, le cas étudié sera celui d'une grande entreprise publique qui, amenée à gérer son effectif de façon plus serrée, a créé un dispositif d'accompagnement des mobilités et l'a outillé par une base de données des dossiers traités. Le cas amènera à observer que la BDD pose la question de la coopération à son utilisation. Celle-ci peut être plus ou moins poussée et transite par la réflexion des utilisateurs sur les finalités exactes de la BDD et son destinataire. Dans le cas étudié, appelés à la concevoir comme un instrument pour eux, ils y coopèrent surtout au titre d'un instrument utile pour autrui. Il s'agira, dans l'analyse de ce cas, de souligner à quel point l'organisation hiérarchique est un cadre spécifique, ou à tout le moins structurant, pour une BDD, dans la mesure où faire usage de l'outil est, dans une certaine mesure, non négociable.

Le recueil de données s'est fait grâce à la présence dans l'entreprise concernée de deux étudiants de master durant deux années consécutives[1]. Les matériaux collectés comprennent de la documentation (en particulier les textes de référence de la gestion des ressources humaines spécifique à cette firme et le mode d'emploi de l'outil étudié, mais aussi tracts syndicaux, tableaux Excel de suivi des agents en mobilité), des données d'observation participante portant sur le poste qui sera nommé ci-dessous conseiller pour la mobilité et sur la formation à l'utilisation de l'outil informatique ici étudié ; des entretiens (enregistrés et retranscrits) avec des conseillers (évoquant leur activité de travail, ses finalités, modalités, contraintes et leur rapport à l'outil). J'ai également pu compléter le matériel avec des entretiens informels avec la responsable de l'unité dont il est ici question et avec un entretien semi-directif de deux heures, enregistré et retranscrit.

ACCOMPAGNER DES MOBILITES

Les mobilités, une question politique

L'entreprise en question est un monopole public appelé à s'ouvrir à la concurrence et, dans cette perspective, à gérer de façon plus serrée son effectif. L'accord collectif qui sert de base au dispositif étudié signale que l'entreprise, contrainte de se montrer concurrentielle sur des critères de qualité et de coût, va devoir « [miser] sur ses ressources internes par le développement des compétences et par une offre de parcours professionnels valorisants pour faire face aux variations de l'activité. » L'enjeu est de fluidifier des mobilités initialement limitées par la dimension statutaire de la relation salariale. Le statut confère des droits aux agents et, en particulier, est à l'origine d'une gestion des emplois par filière qui pose à l'employeur le problème d'une difficulté à faire transiter des individus d'une filière à l'autre.

Comment optimiser l'effectif existant là où on tolérait tout un volant d'emplois non effectivement tenus ? C'est le problème de gestion affronté, qui a supposé d'en passer par un accord collectif en 2010. L'accord régit les cas découlant des « mesures nationales, régionales ou locales d'adaptation de l'emploi (modification de structure, réorganisation, suppression ou redéploiement d'emplois, variations de charges de travail (…) entraînant la nécessité d'opérer des changements de résidence (…) ou des changements d'emploi (…) ou entraînant un changement de circonscription de notation. » Il traite des cas où des agents n'ont plus de poste et vont devoir, pour en occuper un autre, connaître une mobilité dont il s'agit ici

[1] Je remercie Adeline Kot et Julien Hervieu pour leur contribution à ce travail.

d'encadrer les conditions. Des dispositions sont mises en œuvre « après recherche infructueuse d'un poste pour les agents concernés sur le site intéressé et dans le même métier. » Il est ainsi question des cas où il s'agit, à certains égards, de forcer le cours des choses.

La direction est donc ici sous la surveillance des organisations syndicales. Un problème général, pour elle, est de gouverner l'agent sous statut : comment obtenir de l'agent qu'il bouge sans pouvoir le lui imposer ou en évitant l'extrémité du recours aux dispositions de mobilité contrainte prévues par le statut des agents permanents ou au licenciement économique pour les personnels contractuels concernés par ces évolutions ? Pour cela, il est question de sécuriser les parcours professionnels, de favoriser le développement des compétences « en soutenant prioritairement la mobilité individuelle concertée et en plaçant les agents au cœur du dispositif d'accompagnement », d'accompagner chaque mobilité géographique ou fonctionnelle « en tenant compte de la situation individuelle de l'agent pour lui permettre de faire face au changement. »

Alors que le statut offre des ressources aux agents et à leurs représentants pour s'opposer à des mobilités, un accord collectif a donc permis à la direction d'obtenir des concessions d'organisations syndicales mais avec un dispositif visant à encadrer l'exercice de ce pouvoir par la direction des ressources humaines. L'accord autorise la direction à exercer son pouvoir de mutation en l'obligeant à passer par ce dispositif en vertu duquel l'agent n'a plus un total pouvoir de refus tandis que la direction ne peut se prévaloir d'un total pouvoir de coercition.

L'accord, d'enjeu moins technique que politique, est le résultat d'une négociation au plus haut niveau, dans un contexte où les organisations syndicales dénonçaient des projets plus fondamentaux de la direction : réduction des effectifs, mobilités imposées, en particulier celles imposant à des agents de province de prendre des postes en région parisienne. Il est dominé par une euphémisation des enjeux : toute une communication tente de rendre possible la mise en gestion en positivant et en évitant les mots qui fâchent. L'« accompagnement » (Lochard, 2010) doit alors se comprendre comme des droits donnés aux agents pour augmenter les chances de l'employeur de les voir accéder à ses attentes. C'est un dispositif de génération de la coopération aux attentes de cet employeur. L'accompagnement est un dispositif de droits des agents : limitation de la population concernée, priorité sur les postes libres, entretien exploratoire où l'agent fait connaître ses préférences (entretien avec compte rendu mais sans engagement définitif pour personne), possibilité pour l'agent de « poursuivre sa réflexion avec l'aide d'un conseiller référent », validation du projet professionnel dans un entretien d'orientation où l'agent peut être assisté d'un représentant du personnel ou syndical. C'est un dispositif de génération d'un rapprochement d'intérêts entre la direction et l'agent.

Avoir pour métier de faire bouger : les conseillers pour la mobilité

Matériellement, l'accompagnement donnera lieu à des structures (qui seront ici nommées des Cellules Mobilité) et une activité de travail (celle de personnels que l'on appellera des conseillers pour la mobilité).

Si l'accompagnement est sous surveillance syndicale, les Cellules Mobilité le sont aussi. Installer celles-ci dans leurs pratiques ne s'est pas fait sans précautions, par exemple de vocabulaire. Les Cellules se décrivent elles-mêmes, pour faire

comprendre leur rôle et le valoriser, comme un « Pôle Emploi interne », rendant un service d'accompagnement. Mais leurs finalités sont bien d'obtenir de la personne qu'elle bouge. Il faut inciter des agents éventuellement récalcitrants.

Les conseillers pour la mobilité qui y exercent investissent cependant l'activité sans se référer à la dimension politique. Pour certains (par exemple les étudiants en alternance), cette dimension n'est pas même perçue. La découverte du monde de l'entreprise, des grandes organisations, coalitions politiques s'il en est (March, 1962), la confrontation pour la première fois aux réalités syndicales et à leur pouvoir dans une entreprise telle que celle-ci, les placent assez loin de la mesure de tous les enjeux qui sous-tendent le travail qui leur est confié. A la limite, ils découvrent les oppositions d'individus syndiqués en les interprétant comme un refus de « comprendre » que l'accompagnement est prévu pour le bien des agents. Pour les autres (des conseillers ayant une longue ancienneté dans l'entreprise et venus d'horizons très divers), la dimension politique n'est pas évoquée. Le travail est présenté comme très « relationnel ».

L'apprentissage de ces personnels et de ces structures a porté sur la façon dont on parvient effectivement à déplacer une personne. La transférer d'un endroit à l'autre, c'est aussi, avant cela, la déplacer sur ce qu'elle projette d'identité professionnelle sur les emplois et qui est à l'origine de refus ou d'acceptations d'envisager telle mobilité.

L'APPLICATION INFORMATIQUE

« Un outil pour vous aider »

A partir de 2011, Mobileo[2], un outil informatique à destination des conseillers pour la mobilité, est mis en place. Il répond d'abord à un besoin d'harmonisation des pratiques des conseillers d'une Cellule Mobilité à l'autre afin de pouvoir rendre compte des actions entreprises au bénéfice des agents et notamment d'une égalité des modes de traitement. Puis, l'outil étant créé, il a permis d'organiser un pilotage gestionnaire de l'activité aidant à suivre le dispositif d'accompagnement et ce qu'il produit. De nouveau, l'accord collectif sur un enjeu très politique fait sentir ses effets auprès d'une direction des ressources humaines qui doit pouvoir, en permanence, répondre à des questions qui lui seraient posées par la direction générale ou les organisations syndicales à son sujet et pour pouvoir communiquer de sa propre initiative. Elle doit notamment pouvoir présenter quelques chiffres dans un rapport d'activité ou dans un bilan social. Si la DRH ne sera pas constamment en attente des données pour les manipuler régulièrement, elle sera potentiellement demandeuse de données correctement enregistrées et disponibles en cas de besoin soudain.

Dans les stages de formation, Mobileo est présenté comme un outil destiné à aider les conseillers dans leur travail. Mais, dans le manuel, il se présente uniquement à eux d'abord comme « [dédié] à la traçabilité des prestations mises en œuvre dans le cadre de la mobilité professionnelle des agents » ; comme assurant « la traçabilité des prestations attenantes à l'accompagnement professionnel des agents » ; avec un menu qui « vous permet de tracer l'accompagnement des agents » (mode d'emploi

[2] Le nom a été changé, ainsi que celui des autres applications informatiques et de certains outils de gestion et composantes du dispositif d'accompagnement.

de Mobileo). La direction des ressources humaines n'a jamais cherché à le taire ou à l'euphémiser devant les conseillers pour la mobilité, tant un reporting de ce type est d'emblée inscrit dans une construction culturelle spécifique à l'entreprise : les conseillers y voient immédiatement les enjeux et les nécessités – en particulier vis-à-vis des organisations syndicales – et naturalisent assez spontanément de telles finalités.

Dans son souci de tracer les actions des Cellules Mobilité, l'outil consolide la préoccupation de faire entrer les conseillers dans des comportements coopérant à la production de marques de respect de ses engagements par l'employeur. L'accompagnement étant un dispositif où la direction doit mettre en œuvre des garanties pour les agents et doit pouvoir le prouver, Mobileo est surtout un instrument de constitution de traces (preuves) du respect du process « accompagnement ».

L'application informatique n'a pas été achetée auprès d'un éditeur de logiciels et n'est donc pas, comme c'est souvent le cas pour les systèmes d'information de ressources humaines, un produit générique plus ou moins intensément adapté aux besoins d'une entreprise cliente. Il a été développé en interne, par un service informatique qui a collaboré avec la structure centrale des Cellules Mobilité pour traduire informatiquement ses besoins et celle des Cellules[3]. L'application se veut rapidement accessible du point de vue de sa finalité et de son utilisation. Elle suppose des saisies de données dans des champs, des opérations simples et « évidentes » comme « créer l'agent ». C'est un instrument relativement prévisible (menus déroulants), avec toutefois quelques champs libres au sujet desquels le manuel ne cesse de mettre en garde : « il est indispensable de rester factuel et objectif lors de la saisie d'information dans les champs libres », attirant ainsi l'attention des conseillers sur l'opposabilité des informations laissées en cours de travail.

Une page est créée pour chaque agent dont la situation est traitée. En dessous d'informations administratives générales sur l'agent, un menu horizontal offre l'accès à diverses pages : successivement, le récapitulatif, la situation administrative, le CV de l'agent, l'accompagnement et la fin de l'accompagnement. Certaines de ces pages ouvrent sur des sous-menus horizontaux également. Par exemple, l'accompagnement comprend les pages : entretiens ; deuxième partie de carrière ; souhaits ; emplois-cibles ; prestations individualisées ; activités intermédiaires ; ateliers ; formations ; démarches ; détachement. A chaque fois, la page comprend des champs à renseigner par rédaction d'une information simple et codifiée (dates de début et de fin, par exemple) ou en choisissant au sein d'un menu déroulant. Beaucoup de rubriques sont ainsi accompagnées d'un bouton « Parcourir ». Des informations sont strictement obligatoires : par exemple, dans les emplois cibles, la date (JJ/MM/AAAA) de proposition de l'emploi est

[3] « C'est moi qui demande : "Voilà, il faudrait ça". Ou alors le service informatique me dit : "Il faudrait vraiment restreindre tel champ libre. Je te propose ça comme menu déroulant." Je valide ou je rajoute. » (responsable de la structure centrale des Cellules Mobilité). L'outil souhaité n'est pas associé à l'ambition d'une gigantesque base de données, ouvrant sur des traitements très élaborés. On se situe donc d'emblée dans un cas assez différent de celui décrit par NEYLAND et WOOLGAR (2002), qui donnait lieu à de longues discussions confrontant des points de vue divergents quant au sujet de savoir de quel type de bases de données on aurait besoin pour quels types d'usages et qui se confrontait ensuite à la question des produits existant sur le marché et de leur prix.

indispensable pour effectuer l'enregistrement des données saisies. La date est une information exigée de nombreuses fois.

Fonctionnalités de l'outil et avertissement à l'utilisateur

Les fonctionnalités de l'outil permettent aux conseillers, dans sa partie « Création d'agent », « de saisir l'ensemble des informations qui servira de base au travail d'accompagnement de l'agent » ; dans sa partie « Gestion des agents » d'identifier l'agent à rechercher, « trier les agents » ; dans sa partie « Accompagnement » de « renseigner les différents entretiens programmés » (et non pas, par exemple, de les visualiser). L'application informatique n'ouvre la possibilité de saisir un entretien exploratoire que pour les agents concernés par le texte de référence RH correspondant à l'accord collectif sur la mobilité. Il ne peut y avoir qu'un seul entretien de cadrage.

Egalement, saisir des informations sur les activités intermédiaires (c'est-à-dire, par exemple, le passage par des stages de formation) est prévu. « Pour la saisie d'une activité intermédiaire, seules les dates de début, de fin et l'entité de l'activité sont obligatoires. D'autres champs sont *disponibles* à savoir le descriptif, le service d'accueil. L'importation de la fiche de mission et d'évaluation de l'activité concernée est possible via le bouton "Parcourir" correspondant à la fiche » (extrait du mode d'emploi ; je souligne). Disponibles, et donc non obligatoires. « Il est également *possible* de saisir la date de la proposition de l'activité intermédiaire à l'agent ainsi que la date de sa réponse et la réponse de l'agent (positive ou négative). La motivation de l'agent n'est utile qu'en cas de désaccord de l'agent. Attention à rester factuel et objectif dans la saisie des données. » (*ibid.*).

Le texte laisse apercevoir les préoccupations sous-tendant la conception : les saisies obligatoires sont celles des dates de début et de fin et l'entité de l'activité intermédiaire. L'application doit pouvoir tracer les actes effectués par l'entreprise au bénéfice de l'agent. Les saisies facultatives sont le descriptif du service d'accueil, la fiche de mission et d'évaluation de l'activité intermédiaire, la date de la proposition à l'agent et celle de la réponse de ce dernier, la motivation du refus par l'agent : autrement dit, cette fois, les ressources que le conseiller peut se constituer en face d'un agent pas facile à gouverner et qu'il pourrait être tenté de lui opposer. Celles-ci sont indiquées de manière facultative et avec prudence pour ne pas pouvoir donner lieu à contentieux.

Le point est notable quand on a à l'esprit que travailler en relation de service – ce qui est le cas des conseillers pour la mobilité – est souvent faire un travail sur autrui (Dubet, 2002), obtenir sa coopération mais aussi, dans certains cas, se heurter de la part de cet autrui à des reproches voire à des contentieux, des mises en accusation. L'aspect coûteux de l'activité en relation de service est précisément, parfois, le sentiment que le bénéficiaire du travail ne rend pas justice à l'action effectuée. En d'autres termes, dans la relation de service, il est des plus fréquents de chercher à constituer des dossiers de preuves opposables à toute contestation[4] pour en faire une ressource aidant à retourner affronter les situations de travail.

Pour les conseillers, uniquement un outil de reporting

[4] Cf. les mains courantes, pour les gardiens d'immeubles : Laé (1996).

Selon le sentiment des conseillers, les traces recherchées sont bel et bien des traces de leur travail, pour la RH. En fait, ce sont moins des traces de l'activité individuelle de chaque conseiller que de l'action de l'entreprise. Mais, pour les conseillers, le doute n'est pas permis sur le fait que l'outil se résume à une finalité de reporting :

> Je me sers de Mobileo pour refléter le travail effectué, pas pour mon organisation du travail, je ne l'utilise pas pour prendre rendez-vous ou quoi que ce soit. (…) Pareil, y a un truc où on doit rentrer les congés, alors, ça, on ne le fait jamais parce que, déjà, on a la Gestion Des Agents [nom d'un logiciel] à suivre qui est suffisamment casse-pieds, voilà, ça me rajoute du travail pour des trucs qui ne me sont pas des choses utiles. (…) Mais j'insiste auprès de mes collaboratrices de remplir Mobileo mais c'est juste pour une traçabilité de notre travail, mais j'en ai aucune utilité, et, en même temps, c'est un outil qui ne reflète pas l'activité de notre travail au quotidien, ça ne reflète qu'une partie infime qui est celle du travail d'entretiens avec les agents qu'on reçoit. (…) y a des points que je fais avec la direction [d'une filiale], etc., là, rien n'est reflété, et puis les réunions d'information pour les agents qui vont être sujets à des réorganisations, etc., tout ça n'est pas représenté, ça reflète quoi ? 30 ou 40% de notre travail (…). Voilà, c'est juste pour justifier son travail, mais c'est quelque chose que je comprends, pour le coup, je trouve que c'est pas choquant qu'on ait à justifier notre travail quand on est un service RH. (Responsable d'une Cellule Mobilité).
>
> … On n'a pas tout de suite compris cette interface comme quelque chose qui allait nous être utile, mais bien plus quand même comme l'œil de Moscou sur le travail qu'on était amenés à faire. Aujourd'hui, je le pense un peu moins parce que, justement, par rapport aux cas difficiles, c'est quand même super d'avoir un outil, si tu l'as bien rempli, qui te permet de voir que tel jour t'as rencontré Madame Machin. Mais, clairement, on n'est absolument pas dupes non plus, que c'est aussi, au travers de Mobileo, c'est observer l'activité d'une Cellule Mobilité. (*ibid.)*

Du reste, cela paraît davantage constituer une crainte des conseillers que l'esprit dans lequel la hiérarchie immédiate des Cellules Mobilité s'empare des chiffres, en tout cas si l'on se réfère à ce que dit la responsable de la structure centrale des Cellules Mobilité :

> En fait, le reporting que l'on a, ce n'est pas nominativement parlant, ce sont les mobilités. C'est pour toutes les Cellules Mobilité et les agents accompagnants. Donc, c'est vraiment centré sur les prestations.

Ces témoignages n'ont rien de surprenant au regard de ceux que l'on peut recueillir sur des sujets similaires dans d'autres entreprises. Ils renvoient au fait que, si, selon l'énoncé ancien de Zuboff (1985, 1988), l'informatique peut tout autant informer qu'automatiser (*automate and informate*), la génération d'informations est une propriété des systèmes techniques qui a beaucoup été exploitée, ces dernières années, par les entreprises. Là où, dans le contexte des années 1980, Zuboff pensait voir la production d'informations pouvoir servir en priorité aux salariés pour mieux maîtriser ce qu'ils font, il s'est surtout agi de calibrer une information utile aux processus gestionnaires dans un *reporting* pas forcément très fidèle au travail réel. Licoppe (2007) a, en particulier, souligné la mise en visibilité des coordinations rendue possible par divers outils (*workflow*, ERP, CRM…) ; mais, celle-ci butant sur la révélation de la grande hétérogénéité des manières de faire, le déploiement des instruments informatisés de gestion a souvent dû s'appuyer sur de préalables

harmonisations des processus et la définition de « bonnes pratiques », renforçant la perception de scripts imposés au travail.

UNE UTILISATION POUR AUTRUI

Un outil qui n'a pas valeur d'instrument pour les utilisateurs

Mais ces propos laissent surtout entendre que, pour les utilisateurs, l'outil n'a pas fortement valeur d'instrument ou ne trouve celle-ci que péniblement. Cela renvoie d'abord à la valeur des données d'un point de vue professionnel. Les conseillers doivent enregistrer des données, mais l'utilité de plusieurs d'entre elles est contestée : par exemple, l'heure à laquelle on a vu un agent. Certaines données peuvent, par conséquent, être saisies pour la forme : elles sont, en réalité, jugées inutiles. Cela ne signifie pas qu'elles sont mal enregistrées. Elles auront alors une propriété de véracité (les agents les ont enregistrées avec un sens de l'exactitude) que n'affecte pas le manque de conviction. Mais, inversement, il peut aussi y avoir saisie d'informations à la seule fin de satisfaire le système informatique, sans correspondre à une quelconque véracité. C'est notamment le cas parce que les contraintes du travail réel rendent compliqué l'enregistrement de toute l'information au moment même où les actes sont effectués. Certains conseillers s'acquittent ainsi de leurs devoirs envers Mobileo le soir avant de partir, ou tous les deux ou trois jours, voire une fois pour toutes en fin de semaine[5]. Au total, un système de données dont la finalité est essentiellement de pouvoir certifier (grâce au fait que les actions sont tracées) se révèle ainsi alimenté par des données de qualité hétérogène, si celle-ci est appréciée sur le critère de leur véracité.

Il s'avère que les controverses portent moins, dans le cas étudié, sur les cadres de saisie des données que sur l'utilité de la saisie. Les rubriques, les menus déroulants, tout cet ensemble n'est pas critiqué. On peut interpréter cela à partir de la conception de l'outil, qui n'a pas consisté en un produit générique d'un éditeur de logiciels « plaqué » avec une « customisation » plus ou moins réelle. La conception est interne, elle reflète les catégories à partir desquelles il est courant de raisonner et d'argumenter au sein de l'entreprise. De façon complémentaire, on peut également invoquer que la « conceptualisation » qu'ils reflètent n'est pas seulement donnée par les informaticiens mais surtout par les négociateurs sociaux. On retrouve dans les catégories utilisées par le système les qualifications élaborées au fil des négociations sociales. A la différence de beaucoup de systèmes informatiques d'entreprises dans lesquels ont été intégrées des catégorisations abstraites car plutôt façonnées de l'extérieur par les éditeurs de logiciels, à la différence également des catégorisations relativement neuves qui se sont imposées à travers les opérations simultanées d'implantation d'ERP et de réingénierie des processus (Segrestin, 2004, chap. VIII ; Segrestin, Darréon et Trompette, coord., 2004 ; de Terssac, Bazet et Rapp, coord., 2007), le système ici étudié est redevable

[5] Il arrive, d'ailleurs, que le système repère des impossibilités dans les informations fournies : « des fois ça nous refuse l'heure car ça coïncide pas, simplement parce qu'on se souvient plus quand on l'a vu exactement » (responsable d'une Cellule Mobilité). En revanche, le pilotage central des cellules n'est pas spécialement directif sur le mode de faire : « Moi, mon principe serait de le faire, alors pas après chaque entretien, parce qu'il faut avoir un peu de recul avant de saisir des données, mais le lendemain. (…) Après, la personne qui le fait le vendredi, je pense qu'elle est aussi en capacité d'aller à l'essentiel. Q. En tout cas, vous ne prescrivez pas une pratique comme étant la bonne ? R. Oh, non ! Ce serait un petit peu trop de l'ingérence. » (responsable de la structure centrale des Cellules Mobilité).

à des strates successives d'accords collectifs, tous digérés dans la durée, et aux catégories créées par ces accords. Le codage était déjà ancré dans les textes de référence RH, les textes procéduraux en matière de gestion des ressources humaines.

Le système technique échappe donc ici à la critique d'une rigidité des formats imposés. Classiquement, en effet, un problème peut tenir à la réduction de la diversité de formes d'existence de l'information exigée par le fait de devenir une « donnée » codable. Les BDD exigent ce travail pour rendre possibles les requêtes[6]. Elles exigent aussi une propreté du travail d'enregistrement des données, qui s'apprécie de façon très minutieuse, une seule lettre modifiant la donnée saisie :

« … creating a coherent and usable names database involves ongoing work of normalising across multiple designations for the same referent, for example B. Jones, Bon Jones, Robert Jones may refer to a single person. Coders are given specific instructions about how variants should be reconciled and how names should be entered. » (Suchman, 2000, p. 41).

Le problème est ici déjà en partie réglé. Le cas est donc différent et les critiques sont alors principalement dirigées vers l'ergonomie du système, à partir de questions d'utilité des actes à effectuer :

> Moi, ce que je trouve dommage et qui ne me plaît pas, c'est qu'on saisit des choses qu'on n'a pas à saisir une nouvelle fois, j'estime. Les informations agents, on les a dans la base Information Administrative Agents, quoi, toutes les infos devraient être injectées, un export direct (conseiller pour la mobilité, CM3)

Ici, il est fait référence à la double saisie due à une absence d'interfaçage avec d'autres applications informatiques utilisées par les personnels RH, ce qui, une fois de plus est un reproche courant des salariés utilisateurs à l'égard des concepteurs.

D'une manière générale, les controverses venues des utilisateurs portent sur la façon dont Mobileo fait instrument, de façon peu convaincante à leurs yeux. C'est un outil pour les autres plus que pour soi :

> En fait, je saisis tout ce qui permet de justifier mon action d'accompagnement, rien de plus, le reste, c'est superflu. Le planning, etc. C'est pas un outil qui m'aide à résoudre des cas. (responsable d'une cellule)

> Je n'effectue pas mon travail à l'aide de l'outil, je complète pour les indicateurs, pas pour moi, je n'en ai aucune utilité. Et puis c'est vraiment au cas où je suis absente. (…) je complète le strict nécessaire, le reste ne sert à rien. (conseillère pour la mobilité, CM1)

Il est aussi question du fait que les données enregistrées ne rendent pas justice aux actes professionnels les plus importants et à tout ce qu'exigent, dans la réalité, les tâches confiées aux conseillers. Ceux-ci entreprennent des démarches pour trouver la solution qui a du sens pour les agents : « C'est pas de les replacer pour les replacer » (CM1).

---

[6] C'est le cas ici : le reporting fait naître le besoin de possibilités de requêtes efficaces : « On ne peut pas faire que des menus déroulants, mais c'est de mettre le maximum de menus déroulants possibles. Pour démonter la saisie libre, qui est source d'erreurs. (…) Sécurité notamment au niveau du reporting, si on veut faire des requêtes sur, par exemple, tel indicateur. » (responsable de la structure centrale).

La base de données dont on aimerait disposer… et que l'on n'a pas

Toujours est-il que les conseillers ne parviennent pas à configurer l'outil réel pour lui faire enregistrer un surcroît d'informations, plus en correspondance avec la diversité du travail accompli.

Même en tant que BDD, l'outil révèle une pauvreté des possibilités offertes, du moins est-ce dans ces termes que certains conseillers l'expriment. On ne peut pas extraire les données, les manipuler :

> Je pense que, si on avait un tableau qui sortait toutes les données dont on a besoin et que tu puisses les modifier, je pense que les gens l'auraient beaucoup plus accepté. Là, tu peux rien en faire, on peut pas extraire les données et les manipuler, tout ce qui concerne l'agent par tranche d'âge, par qualif', etc. (conseillère pour la mobilité, CM1).

En fait, il a été conçu comme une base de données pour les services centraux. La critique de l'outil par les utilisateurs (en tout cas ceux qui l'alimentent) dit, en définitive, que ceux-ci apprécieraient qu'il s'agisse également d'une BDD pour eux-mêmes. Pour ces utilisateurs, il constitue une BDD inerte, qui ne représente pas des actions possibles.

> Y a des champs qu'on pourrait enlever, y a des trucs inutiles. Je vois pas l'utilité de remplir certains champs. Très honnêtement, je m'en sers a posteriori, pour moi c'est une mémoire. Pour moi, c'est une base de données, elle n'apporte rien, elle n'est pas informative, je veux dire on ne peut rien consulter. (…) Ce serait un tableau Excel, ce serait pareil. (…) Voilà, je m'en sers comme une base de données. (…) Dans Mobileo, tu vas rentrer qu'un agent est en activité intermédiaire, mais tu sais pas où, avec qui, etc. C'est vachement limité. Tandis qu'avec AGIR, tu sais tout. (…) Il me sert de mémoire, c'est tout, il ne m'apporte rien. (…) S'il était intelligent, il nous dirait qu'il y a un poste de libre je sais pas où, ou alors qu'à la Bourse de l'Emploi, on vient de mettre en ligne une offre, etc. (conseillère pour la mobilité, CM2).

Mobileo n'est pas fait pour être un instrument permettant de réaliser des extractions et faire des tris utiles à l'activité de travail des conseillers, mais pour équiper le droit de regard des agents et le suivi des directions centrales. Du reste, Mobileo n'est pas non plus une CVthèque et ne doit donc pas être considéré comme l'équivalent interne des job boards (Fondeur, de Larquier et Lhermitte, 2011), si l'on se réfère à l'assimilation qui était faite des Cellules Mobilité à un Pôle Emploi interne :

> Dès le début, on a demandé à pouvoir télécharger les CV : ça fait un an qu'on a demandé. (conseillère pour la mobilité, CM6).

Lorsque ces agents parlent d'une BDD, ils font connaître la signification professionnelle d'une « donnée » dans leur activité. La donnée n'a pas de sens uniquement dans son champ ; elle doit pouvoir être croisée, juxtaposée, articulée, confrontée avec celle d'autres champs. C'est dans cette mesure que l'on aimerait avoir une « base de données » à sa disposition, dont la définition, ici, ne requiert pas un critère de taille. Là où des mondes sociaux valoriseront dans une BDD le gigantisme des données à brasser, approchant l'exhaustivité ou l'espoir de cartographier la réalité sous les tous les angles concevables, il est plutôt question pour les conseillers pour la mobilité de partir des individus qu'ils connaissent ou de situations concrètes pour se construire à leur sujet l'information utile, combinant plusieurs paramètres.

Le problème de manipulation et les besoins exprimés par les conseillers ne sont pas niés par la structure centrale en charge des Cellules, qui envisagerait volontiers de les soumettre au service informatique (« lorsqu'ils recherchent un dossier dans tout le listing, si ce n'est pas classé alphabétiquement, on a du mal à le repérer. Il y [aurait] une manière de faire. C'est juste un clic. »[7]). Mais, dans l'amélioration de l'outil, cette structure est tributaire des moyens du service informatique, aujourd'hui déployés sur d'autres urgences. En attendant, on voit donc les conseillers continuer de bricoler avec leurs instruments et donc devoir faire, pour de mêmes tâches, usage de l'instrument pour autrui (la BDD) et de l'instrument pour soi, à savoir souvent des tableaux Excel laissant une large place aux informations qualitatives (qualification personnelle, par le conseiller, du cas de l'agent) :

> Nous, on a notre propre suivi, et voilà, tout sur un même tableau, tu fais tes tris, et voilà. (…) C'est un fichier Excel, on peut faire ce qu'on veut. Mobileo, faut faire signer l'agent, il a un droit de regard, on peut pratiquement rien mixer. (conseiller pour la mobilité, CM4[8]).

Des rigidités acceptées, pour autrui

Du côté des conseillers mobilité, les rigidités ne sont ainsi pas surmontées pour soi mais essentiellement que parce qu'elles sont interprétées comme étant le fait d'un outil qui sert d'autres acteurs de l'organisation. L'investissement de l'artefact, *a priori* contrarié par des difficultés de manipulation propres à décourager celle-ci, doit beaucoup à un engagement réflexif sur la contribution qu'on apporte à d'autres, quelque part dans l'organisation, en s'y pliant. L'artefact, faiblement ressenti comme un instrument, n'est entériné (*encacted*) (Orlikowski, 2000), que dans la mesure où agissent de la solidarité, du don, de l'échange social. Le fait remarquable est que, sans conviction sur la valeur d'instrument de Mobileo pour eux-mêmes, les conseillers se prêtent cependant plutôt correctement au jeu de l'alimentation de la BDD pour le compte d'autrui. Cela dénote la conscience avec laquelle des agents d'une grande organisation peuvent travailler aujourd'hui : ces agents sont capables de renvoyer une partie de l'utilité de leurs actes de travail à des sphères, situées ailleurs dans l'organisation, vis-à-vis desquelles ils se sentent tenus de coopérer, à des fins de solidarité technique (Dodier, 1995)[9]. Ils sont donc en mesure d'entreprendre des actions dont ils ressentent fortement le caractère coûteux pour eux-mêmes mais, en quelque sorte, pour en faire don au fonctionnement technique d'ensemble. Très probablement, cela ne tient pas qu'aux effets intégrateurs d'une organisation hiérarchique ou au simple effet du pouvoir de direction, mais à des conditions plus nombreuses, comme, on l'a vu, la cohérence avec des cadres culturels incorporés, qui se sont constitué une légitimité dans l'histoire de l'organisation et se sont fixés dans des catégories.

Le cas illustre les limites d'un instrument total : instrument pour le siège et pour les conseillers, pour l'*accountability* et pour l'activité de travail, pour toutes les

[7] Responsable de la structure centrale.

[8] La signature de l'agent, demandée pour attester de l'information recueillie, montre de nouveau que les objectifs de conformité de l'action de l'entreprise vis-à-vis des individus dominent les enjeux de traitement de l'information.

[9] C'est, en revanche, le facteur qui semble faire défaut dans les pratiques des médecins dans le cas dont rendent compte A. Mathieu-Fritz et L. Esterle dans ce numéro.

facettes de l'activité d'un conseiller, voilà ce que Mobileo devait être[10]… mais ne peut réaliser dans les faits. Peut-être même est-ce l'échec d'un instrument-frontière. Mobileo ressemble à un objet-frontière (Star et Griesemer, 1989) entre des mondes sociaux (des DRH qui veulent organiser des mobilités, des conseillers ayant à faire aboutir ces mobilités, des agents qui ne veulent pas forcément bouger, des directeurs d'établissements qui voudraient se défaire de certains collaborateurs et obtenir leur remplacement…), des mondes qui ne sont pas spontanément alignés sur les mêmes valeurs (Stark, 2009). Mais Mobileo, qui se veut un instrument pour tous, ne fait pas instrument dans l'activité de travail des conseillers pour la mobilité. Il n'est pas pour eux un « instrument subjectif » (Rabardel, 2005), un outil qui entre dans les schèmes d'action personnels. C'est un objet ou un outil-frontière : il permet effectivement de coordonner le travail de tous ces protagonistes. Ce n'est pas un instrument-frontière, il est contesté dans sa valeur d'instrument par les utilisateurs. Or, d'eux dépend la qualité de l'alimentation de la BDD. C'est ici que leur coopération trouve ses limites.

BASES DE DONNEES EN CONTEXTE D'ORGANISATIONS HIERARCHIQUES

Tout cela enseigne que la qualité des BDD a fortement à voir avec le travail, conçu comme une activité, et plus spécifiquement avec l'idée, empruntée aux psychologues et aux ergonomes, que l'on ne s'acquitte pas d'une tâche sans se préoccuper de savoir à qui le travail est « adressé ». En fonction de cela, on fait varier les modes d'investissement de l'activité. Ainsi, le déploiement d'une BDD n'a rien de mécanique mais rencontre le défi que lui oppose le travail, l'activité coûteuse par laquelle la BDD est tenue d'en passer pour s'installer et se pérenniser et notamment conserver sa valeur. Que l'outil exige de lui consacrer régulièrement quelques minutes, d'interrompre une activité considérée comme principale ou plus légitime à son profit, de réaliser des actes dont la finalité n'est pas manifeste ou dont les modalités sont légèrement trop compliquées, et la menace surgit de cesser de l'alimenter en données. Le travail, les travailleurs, détiennent un pouvoir réel sur la vie d'une BDD.

Une base de données à l'épreuve du travail

Face à l'activité, la critique émerge facilement à l'égard des outils imposés par l'organisation sous l'angle des contraintes qu'il fait naître dans l'accomplissement pratique du métier. L'artefact a besoin, pour s'imposer comme légitime, d'en passer par des opérations où les personnels le mettent à leur main, en même temps qu'ils renégocient l'identité professionnelle à partir de laquelle ils lui donnent son sens. D'une manière générale, les « grands systèmes techniques » (Maynz et Hughes, *eds*, 1988) sont facilement et plus durablement critiqués que les petits outils, conçus localement. Au premier abord, avec le cas étudié ici, on ne semble ici que conforter le résultat empirique fréquent selon lequel les changements technologiques en passent nécessairement par des formes de critique de la part des utilisateurs et par des mécanismes actifs de réappropriation. Mais il vaut la peine de

[10] Tout comme les éditeurs de logiciels de traitement de candidatures vendent souvent leurs produits avec la promesse de fonctionnalités permettant également de servir à élaborer des indicateurs de gestion : Fondeur, de Larquier et Lhermitte, 2011).

souligner que la BDD subit ici l'épreuve du travail et que c'est un problème général que celui de la rencontre des BDD avec l'activité de travail.

Dans le cas présent, on est bien face à l'enjeu de la coopération des travailleurs de la BDD. Ceux-ci se révèlent sensibles aux rigidités et complications qu'elle impose, sans en saisir le sens immédiat pour eux-mêmes. Une des grandes mutations qu'a connues l'activité de travail, de toutes les catégories de salariés, depuis les mutations engagées il y a une trentaine d'années est qu'elle demande de plus en plus de devoir faire avec des rigidités. Il peut s'agir des procédures diverses (qualité, etc.), présentant le réel de façon très codifiée et exigeant de pouvoir manifester qu'on se conforme à ces catégories et qu'on agit à partir d'elles. Il peut s'agir également des formats imposés par l'informatique. S. Zuboff est l'une de ceux qui ont le plus précocement et efficacement décrit ce dernier point et, traduit à ce sujet, ce que l'informatique faisait au travail (Zuboff, 1988)[11]. Dans une perspective évoquant Naville, elle montre que l'informatique impose de se saisir de son travail sans pouvoir éprouver par le corps l'effet de ce que l'on réalise. Il faut apprendre à travailler à travers le medium de l'interface de données et recomposer sur cette base ce que l'on sait, qui ne se limite pas à ce qui peut être rendu explicite. La confiance dans les données, leur légitimité, la pertinence de ce qu'elles traduisent, leur exactitude, est fondamentale.

On n'enregistre et on ne manipule pas des données, codées et abstraites, sans conditions de sens, ce qui ouvre sur l'enjeu de comprendre ce qu'est l'expérience matérielle du faire, ce que l'on éprouve, ce que l'on ressent et ce que l'on engage dans le fait de faire. Toute une psychologie clinique de l'activité, animée en France par Y. Clot, fait de la question des empêchements de faire – plus exactement, de faire selon certaines normes – un point central de l'analyse des transformations du travail comme ayant pu dégrader la façon dont les salariés y jouent leur santé (Clot, 2008). En sociologie, A. Bidet développe une problématique autour des enjeux du « vrai boulot » qui traite d'enjeux identiques, c'est-à-dire la façon dont l'investissement du faire articule des dimensions pratiques ou pragmatiques, cognitives et morales (Bidet, 2011). Ces perspectives amènent à réinterpréter radicalement tout ce que les directions d'entreprises perçoivent, dans les réactions des salariés, comme une résistance au changement. Autour des changements qui modifient la configuration matérielle du travail et en particulier ceux qui imposent des rigidités au faire, les salariés ouvrent surtout une discussion évoquant le coût de devoir se couler dedans et évaluant la pertinence de s'imposer le procédé. Ils interrogent la valeur d'instrument de la « machine » ainsi imposée – étant ici rappelé ce qu'avait pu montrer un auteur comme M. Berry quant à l'emprise des « machines de gestion » dans le pilotage des entreprises (Berry, 1983). Ce pilotage consomme de façon croissante des machines de gestion mais, du même coup, les impose dans l'activité des salariés, qui en sont des utilisateurs et qui sont appelés à alimenter en données beaucoup de ces machines. Ce n'est pas seulement l'activité de gestion qui se machinise, c'est le travail des opérationnels. Ici se jouent l'ambiguïté et l'indétermination : ce qui a valeur d'instrument pour le pilotage des entreprises et donc pour les directions centrales fait-il du même coup instrument pour les utilisateurs du côté opérationnel ? Pour les ERP, le débat a été soulevé.

[11] Mayère, Bazet et Roux l'illustrent notamment en montrant, à propos d'un dossier informatisé des malades, dans un hôpital, que le système informatique oblige à « sérier » là où l'activité consiste généralement à s'adapter aux trajectoires des maladies (Strauss, 1992) et donc à « réarticuler » en situation.

Les BDD confirment les constats tout en invitant à mieux considérer ce que les données formatées font à ces situations.

Les données formatées, d'un côté, technicisent et, par suite, sont supposées clore des discussions. D'un autre côté, par ce qu'elles imposent à l'activité, au faire, elles font renaître de la discussion. Dans le cas étudié, il est intéressant de noter que la discussion naît alors même que la plus grande part des codifications sont acceptées de longue date et sont profondément assimilées. Alors qu'elles ne sont pas remises en cause, une discussion apparaît sur la pertinence des données rassemblées. Bon nombre de celles-ci n'ont pas d'utilité pour faire avancer son activité en tant que conseiller pour la mobilité. Le caractère coûteux de l'enregistrement n'est pas compensé par la manière dont on verrait cependant l'activité se faire mieux ou plus rapidement à d'autres moments.

Mobileo est supposé avoir valeur d'instrument autant pour les services centraux que pour les conseillers pour la mobilité. En réalité, il peine à démontrer sa valeur dans le cadre du métier de ces conseillers. Un outil n'a de sens qu'à l'intérieur d'un métier où les participants sont capables d'y voir plus qu'un banal objet et y projettent leurs pratiques autant que leur perception de l'environnement. L'objet a valeur d'instrument s'il fait écho à ce qui est vu comme pertinent pour le travail, et non pas indifférent ou même encombrant. Même en créant un instrument partagé, joignant les pratiques d'un métier A et d'un métier B, chacun continue de voir à travers lui la réalité à la lumière de ses propres préoccupations et découpages habituels. Chacun a besoin de l'orienter et de l'utiliser au regard de ses propres besoins (Goodwin, 1995).

Une BDD utilisée cependant : le contexte de l'organisation hiérarchique

Pour être exact, cependant, ce que l'on observe avec Mobileo n'est pas un rejet mais un processus, un effort des conseillers pour, malgré tout, en faire un instrument de leur activité, un objet professionnel pour eux-mêmes. Car ils semblent tenir pour acquis qu'ils doivent le considérer comme faisant désormais partie du paysage quoi qu'il arrive. Ici, le contexte d'une organisation hiérarchique est structurant, en limitant les velléités de non-coopération[12]. Dans les études de l'introduction des technologies, on ne prend pas toujours la mesure exacte du contexte de l'organisation hiérarchique, qui est précisément bien plus qu'un contexte. Chez Orlikowski elle-même, la structuration a pour toile de fond cette organisation, sans réellement devenir une composante de l'analyse (Orlikowski, 2000). Dans le cas étudié ici, comprendre que l'on a affaire à la grande entreprise et à ses modes de fonctionnement est assez crucial. C'est en particulier la question de la façon dont une grande organisation consomme de l'information et, par conséquent, dont des services centraux demandent la production de données. Cette demande ne s'exprime pas avec constance. Le besoin en information stratégique va et vient. Ce que les conseillers pour la mobilité savent, c'est qu'ils alimentent la BDD non pour un besoin en continu mais, à la limite, au cas où il deviendrait subitement nécessaire pour la DRH d'avoir ces données à sa disposition. Ou, plus exactement, il y a, d'un côté, la responsable de la structure centrale des cellules mobilité : pour ce qui la concerne, les données servent de façon plutôt régulière à son activité de pilotage. Et il y a, de l'autre, la DRH. Cette dernière se souviendra

[12] C'est la différence majeure avec le cas étudié par Mathieu-Fritz et Esterle (ce numéro).

de l'outil le jour seulement où elle aura à produire un argumentaire et des chiffres devant sa propre hiérarchie, elle-même éventuellement à la suite de passes d'armes avec les organisations syndicales. La plus grande partie de l'année, la DRH n'a plus d'attention particulière pour la BDD ; elle l'oublie quasiment. Elle ne se redécouvre un intérêt subit à son endroit qu'à l'occasion d'une activité annuelle de rédaction de rapports ou sous le feu d'une actualité soudaine. L'urgence d'une telle actualité incite à se placer sur le mode de la communication institutionnelle et la production de données est indispensable à celle-ci. Société de statut public, l'entreprise étudiée ici est particulièrement exposée au risque de voir le gouvernement la mobiliser soudainement dans les rets d'une controverse publique dans lesquels il se trouverait pris (par exemple pour montrer qu'elle a des pratiques vertueuses de reclassement de ses agents). Plus encore, l'entreprise connaissant un fort pouvoir syndical et des jeux d'acteurs très codifiés, ses dirigeants doivent pouvoir rendre des comptes sur des accords signés et leur application. Dans tous les cas, il faut être prêt à communiquer et les données doivent donc être disponibles.

Cette valeur particulière des données et, plus généralement, des systèmes d'information, est suffisamment connue et incorporée par les conseillers pour qu'ils évaluent le type de coopération à l'outil qui leur est ainsi demandée. Et puisque coopération, même minimale, il devra y avoir, ils se lancent dans un travail pour en faire malgré tout un outil pour leur propre activité.

Conclusion

Dans le cas étudié, une base de données a été constituée pour gérer les mobilités professionnelles et a été promue auprès des agents appelés à l'utiliser en les incitant à y voir un instrument les aidant dans leur travail. Mais cette base ne s'interprète pas sans la rapporter aux enjeux très politiques de la gestion des mobilités dans l'entreprise concernée. Elle vient équiper l'entreprise dans son effort pour garantir auprès des organisations syndicales que l'employeur ne contraint pas les personnels à des mobilités non voulues. Ces impératifs forcent à l'utilisation de l'outil, tout en autorisant des formes d'enregistrement de l'information qui visent autant la conformité de l'action de l'entreprise à ses engagements que la seule véracité des données. Effet du pouvoir de direction s'exerçant sur eux, les conseillers pour la mobilité se sentent tenus de jouer le jeu de l'alimentation de la base, qui donc, vit réellement, mais sans qu'elle devienne un authentique outil manipulé pour réaliser toutes sortes de tris.

Les bases de données peuvent être portées par des entrepreneurs d'un projet qui a pour ambition la constitution de vastes ensembles d'informations codifiées ouvrant la promesse de multiples possibilités de traitement et donc d'analyse de la réalité. Dans le cas dont j'ai ici rendu compte, le projet est moins ambitieux, il ne relève sans doute même pas d'un imaginaire de la BDD qui valoriserait celle-ci pour elle-même. On se situe dans le contexte de la grande entreprise qui consomme des données pour son pilotage gestionnaire. J'ai cherché à montrer que, même à cette échelle et même dans le cadre de cet imaginaire, une BDD se trouve immédiatement placée devant le problème du travail, entendu comme activité. La BDD ouvre sur un labeur, celui d'alimenter patiemment et régulièrement la base, de rafraîchir l'information, de la tenir à jour, de la compléter. Pour acquérir ou conserver sa valeur, la BDD doit se concilier le travail. Les travailleurs des BDD ont alors le pouvoir de coopérer au projet avec plus ou moins d'allant. La façon

dont les finalités d'une telle base se manifestent, se rendent visibles ou non, dans l'activité de travail principale de ceux qui, de manière incidente, doivent aussi consacrer quelques secondes ou quelques minutes à l'alimenter en données, ce point qui est volontiers tenu pour négligeable par les promoteurs du projet a la capacité de devenir critique, jusqu'à rendre l'échec possible[13]. Dès lors, le sens que prend ou non l'activité demandée par une BDD dans l'activité générale des utilisateurs peut devenir un enjeu décisif. Il s'exprime souvent à travers des questions posées en termes d'ergonomie du dispositif, autrement dit la façon dont les modalités de la base et de ses conditions d'utilisation s'expriment. Mais l'ergonomie de l'outil n'est qu'un point d'entrée dans les interrogations plus vastes des utilisateurs sur les finalités et les modalités de la BDD vis-à-vis de leur propre et principale activité.

Le constat n'est pas trivial quand on a à l'esprit l'investissement (budgets, temps, etc.) que représente la constitution des BDD. Le cas étudié ici permet de suggérer que l'organisation hiérarchique sera alors un contexte structurant pour le sort finalement réservé à cet investissement : dans l'organisation hiérarchique, le pouvoir de direction donne des possibilités accrues d'imposer aux petites mains de coopérer aux BDD et, au moins dans les apparences, d'aider à la rentabilisation de l'investissement.

On n'en restera cependant pas aux apparences : parce qu'elles doivent l'utiliser, les petites mains vont chercher à faire de la BDD un instrument pour leur activité, elles vont tenter de la mettre à leur main. Ce faisant, elles vont déformer l'outil et le reformer, mais elles vont aussi augmenter la probabilité que la BDD trouve réellement vie. Le travail n'est pas, pour les BDD, qu'une épreuve mais aussi leur condition.

[13] De nouveau, c'est le cas illustré par A. Mathieu-Fritz et L. Esterle dans ce numéro.

REFERENCES

BERRY, M. (1983). « Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Centre de recherche en gestion, multigr., juin, 51 p.

BIDET, A. (2011). *L'engagement dans le travail*, Paris, PUF.

BOWKER, G.C., BAKER, K., MILLERAND, F. et RIBES, D. (2010). « Toward Information Infrastructure Studies : Ways of Knowing in a Networked Environment », in J. Hunsinger, Klastrup L. et Allen M. (*eds.*), *International Handbook of Internet Research*, Dordrecht, Springer, p. 97-117.

BOWKER, G.C. et STAR, S.L. (1999). *Sorting Things Out*, New Baskerville, MIT Press.

BRUNSSON, N., JACOBSSON, B., *et al.* (2000). *A World of Standards*, Oxford, Oxford University Press, 198 p.

BRUNSSON, N., RASCHE, A. et SEIDL, D. (2012). « The Dynamics of Standardization : Three Perspectives on Standards in Organization Studies », in *Organization Studies*, vol. 33, n° 5-6, p. 613-632.

CLOT, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.

DAGIRAL, E. et PEERBAYE, A. (2012). « Les mains dans les bases de données. Connaître et faire reconnaître le travail invisible », in *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 6, n° 1, p. 191-216.

DODIER, N. (1995), *Les hommes et les machines*, Paris, Métailié.

FONDEUR, Y., LARQUIER, G. (de) et LHERMITTE, F. (2011). « Quand l'informatique outille le recrutement », in *Connaissance de l'emploi*, n° 76, janv., 4 p.

GOODWIN, C. (1995). « Seeing in Depth », in *Social Studies of Science*, vol. 25, n° 2, May, p. 237-274.

LAÉ, J.-F. (1996). « La main courante en HLM et l'événement », in *Sociologie et sociétés*, t. XXVIII, p. 177-188.

LICOPPE, C. (2007). « Entre local et global : "le tournant interactionnel" des progiciels intégrés (ERP, CRM et workflows) », in G. de Terssac, I. Bazet, L. Rapp (coord.), *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Toulouse, Octarès, p. 55-65.

LOCHARD, Y. (2010). « L'accompagnement bénévole des chômeurs. Le cas de l'association Solidarités nouvelles face au chômage », Document de travail de l'IRES, n° 01.2010.

MAYNTZ, R. et HUGHES, T.P. (eds.) (1988). *The Development of Large Technical Systems*, Francfort-sur-le-Main, Campus Verlag.

MARCH, J.C. (1962). « The Business Firm as a Political Coalition », in *The Journal of Politics*, vol. 24, n° 4, Nov., p. 662-678.

MAYERE, A., BAZET, I. et ROUX, A. (2012). « "Zéro papier" et "pense-bêtes" à l'aune de l'informatisation du dossier de soins », in *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 6, n° 1, p. 115-139.

NEYLAND, D. et WOOLGAR, S. (2002). « Accountability in action ? The case of a database purchasing decision », in *British Journal of Sociology*, vol. 53, n° 2, June, p. 259-274.

ORLIKOWSKI, W.J. (2000), « Using Technology and Constituting Structures : A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », in *Organization Science*, vol. 11, n° 4, Jul.-Aug., p. 404-428.

RABARDEL, P. (1995). *Les hommes et les technologies*, Paris, Armand Colin.

SEGRESTIN, D. (2004). *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.

SEGRESTIN, D., DARRÉON, J.-L. et TROMPETTE, P. (coord.) (2004). « Le mythe de l'organisation intégrée. Les progiciels de gestion », in *Sciences de la société*, n° 61, févr., p. 3-175.

STAR, S.L. et GRIESEMER, J.R. (1989). « Institutional Ecology, "Translations" and Boundary Objects : Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39 », in *Social Studies of Science*, vol. 19, n° 4, p. 387-420.

STAR, S.L. et RUHLEDER, K. (1995). « Steps towards an Ecology of Infrastructure : Design and Access for Large Information Spaces », in *Information Systems Research*, vol. 7, n° 1, March, p. 111-134.

STARK, D. (2009). *The Sense of Dissonance. Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton, Princeton University Press.

STRAUSS, A. (1992). *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan.

SUCHMAN, L. (2000). « Making a Case : "knowledge" and "routine" work in document production », *in* Luff P., Hindmarsh J. et Heath C. (*eds.*) (2000), *Workplace Studies*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 29-45.

TERSSAC, G. (de), BAZET, I. et Rapp, L. (coord.) (2007). *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Toulouse, Octarès.

ZUBOFF, S. (1985). « Automate/Informate : The Two Faces of Intelligence Technology », in *Organizational Dynamics*, vol. 14, n° 2, p. 5-18.

ZUBOFF, S. (1988). *In the Age of the Smart Machine*, New York, Basic Books.