



HAL
open science

Le couteau d'Abraham. La télé-action entre outil de travail et outil de gestion

Franck Cochoy, Ivan Boissières

► **To cite this version:**

Franck Cochoy, Ivan Boissières. Le couteau d'Abraham. La télé-action entre outil de travail et outil de gestion. Réseaux : communication, technologie, société, 2004, 22 (127-128), pp.277-296. hal-00187657

HAL Id: hal-00187657

<https://hal.science/hal-00187657>

Submitted on 15 Nov 2007

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 couteau d'Abraham. Télé-action et pouvoir de l'expert

Franck Cochoy & Ivan Boissières
Université Toulouse II/CERTOP, UMR CNRS 5044

Résumé. Cet article étudie les techniques de télé-action et leur (non) usage par les techniciens chargés de superviser les réseaux de télécommunications au sein de France Telecom. La téléaction est un outil qui permet aux techniciens qui surveillent et réparent le réseau d'agir à distance par voie informatique sur le domaine d'action d'autres sites de supervision. Il s'agit de s'interroger sur le constat suivant : la télé-action est l'une des techniques les plus récentes, les plus innovantes et les plus puissantes qui aient été mises à la disposition des techniciens concernés, et paradoxalement c'est l'une de celles qu'ils utilisent le moins. L'article propose d'explorer et d'explicitier ce paradoxe qui semble à première vue aller à l'encontre de l'un des acquis centraux de la sociologie des organisations, à savoir la propension des experts à jouer sur leur domaine de compétence et sur leur sphère de contrôle pour préserver ou renforcer leur position (Crozier, 1963). L'article montre d'abord que ce paradoxe repose sur un dilemme : la télé-action dote les techniciens de compétences élargies, mais elle leur donne aussi les moyens d'interférer sur l'action de collègues auxquels ils s'identifient. L'article montre ensuite que ce conflit entre capacité d'action et solidarité technicienne motive l'adoption d'une attitude de retenue vis-à-vis des collègues et de prudence vis-à-vis de la direction... une attitude que semblent néanmoins remettre en cause l'individualisation des projets professionnels et l'adhésion de certains techniciens aux nouvelles technologies.

La sociologie des organisations a traditionnellement traité d'univers clos, d'acteurs confinés dans les mêmes murs, dans les mêmes cadres (entreprises, administrations, ministères...). Plus récemment, la prise en compte de contextes d'action plus ouverts et plus flous (Friedberg, 1993), l'étude des formes partenariales (Neuville, 1998), l'intérêt porté aux technologies de communication (Malone & al., 1997) ont déplacé la question de l'organisation : il s'agit moins, aujourd'hui, de réfléchir aux cadres de l'action organisée que de s'interroger sur les modalités du travail d'organisation (Terssac, 1998), dont l'une des figures les plus récentes et les moins connues est celle de l'action à distance. C'est cette dernière figure que nous voudrions interroger, en nous demandant dans quelles conditions et selon quelles logiques certains acteurs s'emparent ou non des moyens techniques qui pourraient leur permettre d'étendre leur capacité d'intervention bien au-delà de leur contexte d'action immédiat, bref de saisir la part gestionnaire clandestinement attachée à leurs outils de travail. Nous mènerons cette réflexion à partir d'une étude de cas : l'analyse de l'activité de supervision chez France Telecom¹.

La supervision d'un réseau de télécommunications est une activité analogue au contrôle aérien : il s'agit, à partir de l'observation d'écrans informatiques, d'observer et de réguler le trafic, de déclencher des actions d'après l'analyse d'alarmes, de répondre à des perturbations en imaginant des solutions et des voies de dérivation. Nous traiterons ici d'une supervision régionale (un quart du territoire national), qui s'articule autour de trois services analogues mais distants les uns des autres. Le premier service est le GPSR, chargé de la supervision globale de la région concernée, en heures ouvrables (HO) comme en heures non ouvrables (HNO). Ce service associe deux types de superviseurs : les uns sont spécialisés en commutation (ils supervisent des « commutateurs », c'est-à-dire de gros équipements chargés d'aiguiller les communications reçues), les autres sont experts en transmission (ils supervisent les « lignes » qui relient les commutateurs, c'est-à-dire les « routes » sur lesquelles s'écoule le trafic). En fait, le GPSR est surtout spécialisé en transmission et ne supervise la commutation qu'en « deuxième rideau ». La supervision en première main de la commutation est assurée par deux autres services, le GPS de Grandville et le GPS de Grosbourg, qui supervisent chacun un gros commutateur : MT25 pour Grandville ; E10B3 pour Grosbourg. Ces deux services, situés dans des sites géographiquement distincts voire éloignés du premier, regroupent deux types de personnels : les techniciens GPS, qui se chargent de la supervision des équipements proprement dite, et les techniciens GIL (Groupes d'Intervention Locaux) qui ont pour tâche d'intervenir physiquement sur les équipements pour réparer les pannes. Le GPSR a la vision d'ensemble ; il « voit » ce que voient les GPS ; son but est de recevoir le signalement de pannes de la part des clients, d'indiquer aux GPS des événements qui leur auraient échappé, et de prendre en charge la supervision de la commutation la nuit, au moment où les GPS sont fermés. Les GPS ont une vision plus limitée mais aussi une expertise plus pointue ; ils « pilotent » à distance les GIL qui effectuent les interventions physiques. Dans le milieu de la supervision, les techniciens mobilisent souvent une métaphore à la fois simple et parlante pour résumer le rôle de chacun : « le GPSR c'est le cerveau, les GPS sont les bras, les GIL sont les mains ».

1. L'analyse qui suit s'appuie sur un corpus d'entretiens recueillis en 2001 dans le cadre d'une étude-école de l'IUP de Sociologie appliquée de l'Université Toulouse II menée auprès de techniciens de la supervision, soit 60 entretiens (22 au GPSR de Grandville, 21 au GPS de Grandville, 17 au GPS de Grosbourg). Nous tenons à remercier les étudiants de l'IUP pour leur participation à l'étude, Sandrine Barrey et David Martin pour leur contribution à son encadrement, et les personnels de l'entreprise pour leur collaboration.

Ici, nous voudrions étudier la physiologie d'un tel organisme, en nous centrant sur le rôle d'un outil mis à la disposition du GPSR, la télé-action, qui permet aux techniciens de ce service d'agir à distance par voie informatique sur le domaine d'action des deux autres sites de supervision. Il s'agit de s'interroger sur le constat suivant : la télé-action est l'une des techniques les plus récentes, les plus innovantes et les plus puissantes qui aient été mises à la disposition des techniciens du GPSR, et paradoxalement c'est l'une de celles qu'ils utilisent le moins, en dépit d'un contexte organisationnel qui met de plus en plus les groupes de supervision en situation de concurrence (Boissières, de Terssac, 2002). Nous nous proposons d'explorer et d'explicitier ce paradoxe qui semble à première vue aller à l'encontre de l'un des acquis centraux de la sociologie des organisations, à savoir la propension des experts à jouer sur leur domaine de compétence et sur leur sphère de contrôle pour préserver ou renforcer leur position (Crozier, 1963). Nous verrons d'abord que le paradoxe repose sur un dilemme : la télé-action dote les techniciens de compétences élargies (en tant qu'outil de travail), mais elle leur donne aussi les moyens d'interférer sur l'action de collègues auxquels ils s'identifient (elle devient un outil de gestion et de réorganisation). Nous verrons que ce conflit entre capacité d'action et solidarité technicienne motive l'adoption d'une attitude de retenue vis-à-vis des collègues et de prudence vis-à-vis de la direction... une attitude que semblent néanmoins remettre en cause l'individualisation des projets professionnels et l'adhésion de certains techniciens aux nouvelles technologies.

I. La télé-action : le paradoxe du non usage d'une arme puissante

A. Les limites techniques et organisationnelles de la télé-action

Pour expliquer leur faible usage de la télé-action, les techniciens évoquent spontanément quatre raisons. Ils avancent d'abord l'augmentation de leur charge de travail, qui ne leur laisserait pas le temps de se livrer à ce type d'activité :

« Il y a des périodes très calmes, et puis il y a des périodes très chargées où à la rigueur on n'aura même pas le temps de passer une télé-action, parce qu'on sera débordé d'alarmes, et où là on fera intervenir systématiquement les personnes sur site pour qu'ils s'occupent du problème, parce qu'on n'aura pas le temps... » (BRUNO, GSP, GPSR)

Les techniciens font ensuite référence à la définition stricte de leurs compétences et de leurs attributions par les schémas et les dispositifs organisationnels de l'entreprise :

« De toutes manières, les télé-actions... on ne nous donne qu'une petite liste de télé-actions, on fait pas n'importe quoi, je veux dire on nous attribue pas n'importe quoi comme télé-actions, c'est bridé. » (PAUL, PSP, GPSR)

En outre, les techniciens mentionnent le caractère risqué de certaines télé-actions qui les inciterait à faire preuve de retenue :

« On a certaines télé-actions à passer et puis d'autres que l'on ne passera jamais. Il y a des télé-actions dangereuses si vous voulez, si on n'est pas sur le site et si vous n'êtes pas un vrai spécialiste du système, il y a des conséquences... 40 ou 50 000 abonnés. » (CHRISTIAN, PSP, GPSR)

Enfin, les techniciens du GPSR recourraient moins aux télé-actions en raison d'une moindre compétence dans ce domaine, notamment au regard des GPS désignés comme véritables « spécialistes » en la matière :

« Bon, après il y a des spécialistes, les GPS qui eux font des télé-actions en permanence, parce qu'eux, ils sont toujours à distance, ils ne sont pas sur les équipements, et s'ils ont besoin d'une intervention physique, là, ils appellent les GIL, qui eux sont les groupes d'intervention locaux, et ils attendent qu'on leur demande de faire des interventions physiques. Nous on fait ce qu'on peut avec nos télé-actions, on a, on est limité quand même, enfin, on nous demande d'en faire de plus en plus, mais on n'a pas le temps. De toutes façons, c'est évident. » (DOMINIQUE, PSP, GPSR)

Bref et comme le résume Dominique, manque de temps, « bridage informatique et organisationnel », moindre compétence et aléas techniques se conjuguaient pour limiter l'action du GPSR en matière de télé-action. Pourtant, à bien y regarder, les choses ne sont pas aussi « évidentes » que ne le conclut notre témoin. Les raisons avancées — qui sont toutes exactes et sincères — n'épuisent pas complètement le problème du faible recours aux télé-actions, comme le montrent un examen plus attentif de chacun des témoignages que nous venons de rassembler.

Revenons d'abord sur la question de la charge de travail. Nos témoins sont d'accord pour estimer que leur charge de travail a doublé. Ils pourraient même dire sans mentir qu'elle aurait plutôt quadruplé, puisque leur zone de supervision s'est considérablement étendue quand l'effectif a été divisé par deux². Mais le premier témoin concède que le doublement constitue une appréciation en moyenne, non exclusive de « périodes très calmes »... dont on voit mal pourquoi elles ne laisseraient pas le temps pour davantage de télé-actions. Revenons ensuite aux questions du « bridage » technique et organisationnel des télé-actions et des risques encourus. L'existence de règles d'attribution strictes des différentes télé-actions, règles garanties par l'obligation matérielle d'utiliser un « identifiant » informatique, verrouille indiscutablement les capacités d'action, d'autant plus que les conséquences prévisibles d'une action illicite qui tournerait mal (impacter « 40 ou 50 000 abonnés ») laissent présager des sanctions qui invitent sans doute à la plus grande prudence. Mais le fait que l'on ne fasse pas ce que l'on ne peut pas faire n'explique en rien que l'on ne fasse pas non plus... ce que l'on peut faire. Or Bruno admettra que « c'est pas parce qu'on est autorisé sur une télé-action qu'on va forcément s'en servir aussi, on réfléchit aux conséquences que ça a ». Cette attitude de retrait est en violation flagrante avec la politique de France Telecom : « c'est actuellement la politique de la maison d'essayer de donner le plus d'autonomie possible au groupe de supervision pour qu'il y ait le moins d'interventions possibles, donc que les interventions se fassent le plus possible au niveau des télé-actions, donc à distance » ; bref l'autonomie laissée pour la télé-action se retourne contre la télé-action ! Revenons enfin à la moindre compétence du GPSR vis-à-vis du GPS évoquée par Dominique. Cette moindre compétence est réelle puisque le GPSR, dans la mesure où il supervise davantage de systèmes, dispose d'une moindre expertise sur chacun d'entre eux. Mais le reste de l'argumentation a de quoi surprendre. Notre témoin, pour marquer la différence, et donc pour fonder la moindre propension du GPSR à user des télé-actions, avance que si les GPS « font des télé-actions en permanence », c'est « parce que eux, ils sont toujours à distance, ils ne sont pas sur les équipements ». Or la situation du GPSR est exactement similaire, et même encore plus distante et détachée des équipements que le GPS, puisque la zone couverte est plus grande et les équipements plus nombreux ! Pourquoi ce qui marche dans un sens d'un côté fonctionnerait à l'envers dans l'autre ? Pourquoi avancer tant de raisons pour « fuir » une télé-action qui vous tend les bras ?

2. En 2000, la création du tout nouveau GPSR s'est traduite simultanément par un passage des effectifs de supervision de 66 à 35 techniciens, et par la récupération de la zone de supervision de Bordeaux qui s'ajoute aux zones d'Albi-Toulouse et Narbonne-Montpellier, elles mêmes issues d'un premier regroupement opéré en novembre 1999.

Parce qu' autour de la télé-action se joue le marquage de la frontière très ténue, très fragile, qui distingue les attributions respectives des GPS et du GPSR. Le technicien du GPSR est un généraliste de la supervision, censé avoir une vue globale sur un ensemble de technologies différentes, par opposition aux spécialistes du GPS qui supervisent l'un de ces équipements en particulier (MT25 à Grandville, E10B3 à Grosbourg) ; le technicien du GPSR peut régler les pannes les plus courantes à distance, via une télé-action, mais passe la main au technicien du GPS ou du GIL lorsque les choses deviennent plus pointues ou plus « matérielles » (respectivement). Mais cette distinction si nette et transparente se brouille dès que l'on s'intéresse aux conditions de ce « changement de main », aux critères de choix entre télé-action et délégation au GPS :

« Q : Comment vous décidez de faire intervenir quelqu'un ou de faire une télé-action ? (...) R : C'est trop vaste pour rentrer dans le détail... L'urgence déjà on la mesure par rapport à l'alarme parce que les alarmes elles-mêmes sont classées par types d'urgences, donc il y a des alarmes pour information, il y a des alarmes différées, c'est-à-dire qui peuvent attendre, ou des alarmes immédiates sur lesquelles vraiment on va intervenir. En journée la situation est un peu différente dans la mesure où les services GPS ont la vue sur les auto-commutateurs qu'ils supervisent, donc la supervision en heures ouvrables est un peu différente... alors qu'en heures non ouvrables les services ferment à 18 heures, donc ils nous renvoient les alarmes ici, et donc là [pendant la nuit], nous sommes vraiment responsables de tout événement qui intervient sur notre zone. » (BRUNO, GSP, GPSR)

Là encore, le discours est à la fois très systématique et très précis. Grâce au triple support de l'expérience, des priorités techniques dictées par la couleur des alarmes, et des conventions organisationnelles définissant le moment et la nature des activités de chacun, la pratique des télé-actions se trouverait très étroitement encadrée, contrôlée, prescrite, de sorte que la situation serait totalement transparente et non problématique. Pourtant, la simplicité du discours désigne son envers de complexité (« c'est trop vaste pour entrer dans le détail ») ; la mise en ordre des critères renvoie à l'incertitude préalable qui la fonde (si l'on est capable de donner aussi clairement et aussi vite une liste ordonnée de critères, c'est bien que l'on s'est maintes fois posé la question, et donc que cette question se posait) ; bref, la mise en avant des critères de partage désigne plutôt l'interférence potentielle ou effective entre les activités respectives du GPS et du GPSR, et la nécessité de sa gestion :

« Q : Donc en HO vous complétez les GPS ? R : Oui, enfin (ce qu'on fait) c'est plutôt de la supervision, pour information, ou alors... par contre au niveau transmission justement, c'est pour ça que ce sont deux métiers différents, la supervision au niveau transmission est vraiment réelle 24 heures sur 24, alors que côté commutation c'est surtout en HNO ; en heures ouvrables on ne fait pas de supervision de commutation, sauf si on voit traîner quelque chose pendant un certain temps on va quand même se renseigner auprès du service en question pour savoir où ils en sont, ce qui se passe, etc. Q : Pourquoi vous agissez plus en transmission en heures ouvrables ? R : Parce que justement il n'y a pas de... comment je peux expliquer ça ? En commutation les GPS eux ont en charge plusieurs commutateurs de leur zone, donc en heures ouvrables, eux ils les supervisent, et quand ils ferment leur service, ils nous renvoient leurs alarmes. Alors qu'en transmission, il n'y a pas de service équivalent, donc c'est le service GPSR qui a la vue sur l'ensemble du réseau transmission 24 heures sur 24. » (BRUNO, GSP, GPSR)

L'application des critères en apparence robustes qui définissent le partage d'activité entre GPS et GPSR renvoie en fait à leur fragilité manifeste et récurrente. Cette fragilité est attestée par le flottement et l'hésitation de départ (« Donc en HO vous complétez les GPS ? R : Oui, enfin (ce qu'on fait) c'est plutôt de la supervision, pour information ou alors... »), le souci de passer vite à autre chose, de se raccrocher à une partie de l'activité où la distinction entre les tâches du GPS et du GPSR souffrent moins l'incertitude et la discussion (« par contre au niveau transmission justement, c'est pour ça que ce sont deux métiers différents... »). Et pour cause : la supervision de la transmission est une activité quasi exclusive du GPSR ! (« en transmission il n'y a pas de service équivalent, donc c'est le service GPSR qui a la vue sur

l'ensemble du réseau transmission 24 heures sur 24 »). La claire distinction qui règne du côté de la transmission laisse dans l'ombre le flou qui caractérise les activités de commutation, pour lesquelles l'intersection entre compétences du GPS et compétences du GPSR est beaucoup plus forte. De ce point de vue, la fragilité des critères de partage est aussi perceptible dans leur violation quotidienne (« [on n'empiète pas sur le domaine du GPS] sauf si on voit traîner quelque chose »).

Que penser de tout cela ? Pour comprendre la gestion très particulière des télé-actions par le GPSR, il nous a fallu examiner en trois temps le long discours du technicien. Nous avons compris à la fois qu'il existait des critères pour télé-agir ou non, et un besoin social pour la présence de tels critères. Nous avons aussi compris que ce besoin renvoyait à un problème de superposition et de redondance latentes, et nous avons perçu que ce problème gênait les techniciens, ce qui explique, au passage, que ces derniers fassent preuve d'une certaine retenue dans l'usage des télé-actions. Il nous reste donc maintenant à examiner le pourquoi de cette gêne et de cette retenue, et nous aurons enfin (presque) éclairci notre mystère, à savoir la curieuse non-mobilisation d'une technique susceptible d'accroître la compétence et l'expertise (donc le pouvoir et la nécessité) des techniciens du GPSR.

B. Les enjeux sociaux de la télé-action

Si les techniciens du GPSR usent prudemment des télé-actions, c'est qu'ils savent très bien que cette technique est susceptible d'accroître leur emprise non seulement sur les machines, mais aussi sur les hommes qui sont derrière ces machines — de transformer un outil de travail en levier de réorganisation :

« On a de bonnes relations (avec les GPS). De manière générale, avec nos collègues, on a des relations correctes. De toutes façons, on essaye d'avoir des relations correctes, tant qu'a faire... Q: De toutes façons, chacun a sa fonction et ses compétences, il n'y a pas chevauchement... R: Bon, les chevauchements que l'on peut avoir chez nous, c'est que l'on ait des télé-actions plus nombreuses, alors eux, ça peut les impacter en négatif. Q: Pourquoi ? R: Parce que si on fait beaucoup de télé-actions, eux, ils ont des astreintes, c'est à dire que eux ils sortent. Donc les astreintes, si vous voulez, ça vous permet de dégager des heures, d'accord ? Donc, si nous, par nos actions, on empêche ces sorties là, ça les ennuie fortement. » (CHRISTIAN, PSP, GPSR)

Une fois la télé-action replacée au centre de son contexte relationnel, on apprend que c'est le point focal autour duquel se module la nature des relations sociales entre GPS et GPSR. Si les techniciens font preuve de retenue dans l'usage des télé-actions, c'est bien sûr en raison de tous les motifs (techniques) déjà avancés (temps, aléas, technicité, bridage informatique et organisationnel), mais c'est aussi pour des raisons (sociales) plus délicates à aborder, et qui tiennent à la « captation³ de boulot et d'avantages » dont nous avait parlé un cadre lors de notre contact avec le terrain, mais dont nous ignorions le site, les modalités et les enjeux. Si la télé-action définit à la fois l'intersection entre GPS et GPSR, ainsi que les limites de leurs territoires respectifs (« les chevauchements que l'on peut avoir chez nous, c'est que l'on ait des télé-actions plus nombreuses, alors eux, ça peut les impacter en négatif»), c'est bien parce que télé-agir, c'est agir non seulement sur des équipements, mais aussi sur les techniciens GPS dont on détournerait alors à son profit l'activité — en l'occurrence, les « sorties » de nuit en « astreinte », qui sont une source non négligeable de revenus, d'où les « énervements » putatifs des collègues des GPS (« si nous, par nos actions, on empêche ces sorties là, ça les ennuie fortement »). L'un de nos témoins, Christian, entrevoit dans la télé-

3. Pour une sociologie de la captation, Cf. Cochoy, 2004.

action un moyen « pour à terme supprimer tout le personnel d'un système ». Sans doute, il s'agit là d'une pure hypothèse : le fait que le GPSR restreigne déjà les télé-actions qu'il est en droit de faire la nuit permet de comprendre qu'il n'en fait aucune de jour, au moment où les GPS ont la main. Mais rien ne s'oppose, techniquement, à ce que ce qui est possible la nuit soit pratiqué le jour ; derrière la télé-action, il y a bien l'idée d'un possible transfert de l'activité (totale ?) des GPS vers le GPSR.

II. Le syndrome d'Abraham

À ce point de notre exposé, nous pouvons désormais nous interroger. Nous savons que les techniciens du GPSR savent que la télé-action recèle des possibilités de « captation » de travail, et qu'ils font par conséquent preuve d'une certaine retenue. Mais nous ignorons encore tout des motifs qui président à cette dernière attitude. Dans un contexte de réduction des effectifs et de concentration technique où la place de personne n'est à l'abri d'une réorganisation, pourquoi diable chacun ne tirerait-il pas avantage des possibilités qui lui sont offertes pour préserver ses chances et renforcer sa position, fût-ce au détriment des voisins ?⁴ « La télé-action permet de faire ce que les autres font : vive la télé-action ! » : tel pourrait être le mot d'ordre des techniciens du GPSR. Or ce mot d'ordre, c'est le moins que l'on puisse dire, ne recueille pas les suffrages des membres du GPSR, et il nous appartient de comprendre pourquoi.

A. Abraham, son couteau et son fils

Pour comprendre, usons d'une image. L'attitude des techniciens du GPSR nous semble relever, dans une large mesure, de ce que l'on pourrait appeler le syndrome d'Abraham. De même qu'Abraham est plongé dans les vertiges de l'angoisse lorsque Dieu lui demande de sacrifier son fils Isaac (Kierkegaard, 2000), de même les techniciens du GPSR s'interrogent lorsque France Telecom leur demande de faire davantage de ces télé-actions qui, de fait, sacrifient une partie de l'activité (donc de l'existence) de leurs collègues des GPS. Mais paradoxalement et comme nous allons le voir, l'intérêt de la métaphore augmente lorsqu'on en souligne la double limite : d'une part, l'adhésion des techniciens envers France Telecom et la légitimité de ses instructions n'a rien à voir avec la foi d'Abraham dans les commandements de Dieu ; d'autre part, la solidarité entre les techniciens du GPSR et du GPS ne se confond pas avec le lien de chair et de sang qui unit Abraham et son fils. Précisons les enjeux (symétriques et contradictoires !) de chacune de ces différences.

Comme les techniciens se méfient des objectifs et des stratégies de l'entreprise, dont ils estiment souvent avoir fait les frais à titre personnel, on conçoit qu'ils y regardent à deux fois avant de prendre fait et cause pour la télé-action. Cette prudence peut même être regardée comme la manifestation d'une nouvelle raison pour faire non-usage de la télé-action, à savoir se méfier des « réorganisations » à venir dont cette technique pourrait être porteuse (pour le dire dans les termes de notre métaphore, les techniciens hésitent à se faire, avec la télé-action, les bras armés d'un projet managérial qui les dépasse). Dans un tel contexte, mieux vaut ne pas aller trop vite ; mieux vaut se méfier du « secret des Dieux » et ne pas glisser sous le cou de vos collègues la lame avec laquelle on pourrait un jour vous occire.

4. Et ce d'autant plus que les voisins ne sont pas vraiment voisins, mais situés dans des immeubles à des adresses différentes (GPS Grandville/GPSR), voire dans des villes différentes (GPS Grosbourg/GPSR).

Au principe de prudence adopté à l'encontre de l'entreprise, correspond le principe de retenue appliqué dans l'intérêt des collègues. Ici, au premier abord, la proximité est beaucoup plus grande avec la parabole d'Abraham. Si les techniciens du GPSR ne peuvent être considérés comme les fils du GPSR, ils peuvent être regardés comme leurs « frères » : il s'agit dans l'ensemble de techniciens de la même génération, ayant suivi des formations et des parcours professionnels très voisins ; il s'agit de personnes partageant donc une même histoire, un même patrimoine technique, bref une « identité de métier » commune (Sainseaulieu, 1977 ; Segrestin, 1985), avec les mêmes références au bon vieux temps de la technique « matérielle », du service rendu aux abonnés et du culte du service public sans préoccupation de coûts, avec le même vécu des réorganisations chaotiques, des remises en cause permanentes et de l'adaptation plus ou moins résignée au changement, à l'ouverture à la concurrence, à la perspective client, à la présence croissante des outils informatiques et électroniques (Cochoy & Boissières, 2003). Cette origine, cette appartenance et ce vécu communs amènent les techniciens du GPSR à considérer leurs collègues des GPS comme leurs homologues, comme leurs pairs, comme leurs frères, et donc à ne pas entreprendre sur autrui quelque chose que l'on ne ferait pas à soi-même, d'autant plus qu'ici les catégories de l'autrui et du soi-même sont plus ou moins confondues. Certes et comme nous l'avons signalé, le frère n'est pas tout à fait le fils ; on pourrait ajouter aussi que le collègue n'est pas tout à fait le frère. Tout cela est vrai, ces différences sont importantes et ont une incidence. Mais nous y reviendrons un peu plus tard, après avoir fait le tour de notre métaphore, et donc après avoir ajouté, à la présentation des équivalents relatifs de Dieu et d'Abraham, la prise en compte du point de vue d'Isaac ou plutôt de ceux qui occupent, dans notre histoire, la position du fils éligible pour le sacrifice rendu à la divinité.

Prendre en compte le point de vue du GPS, c'est relativiser les capacités d'action du GPSR, et donc minorer les potentialités des télé-actions. Nous avons déjà vu que les techniciens du GPSR eux-mêmes mentionnaient le caractère limité de leur capacités de télé-action, en raison d'une moindre compétence et d'un bridage organisationnel et informatique des possibilités de recours à ce type d'outil ; ils tenaient de ce point de vue un discours analogue à un Abraham qui ferait remarquer qu'il ne dispose que d'un couteau de bois. Ce qui est intéressant, c'est que le même point de vue domine du côté des techniciens de GPS. Ces derniers ne laissent pas d'insister sur la moindre compétence de leurs collègues du GPSR.

Au GPS de Grandville comme à celui de Grosbourg on tient en effet le même discours : les techniciens du GPSR sont des généralistes dont la compétence est très superficielle par rapport à la vision approfondie qu'ont les techniciens des GPS ; les techniciens du GPSR ne disposent que de télé-actions d'usage strictement limité par les systèmes informatiques et l'entreprise ; il s'agit en outre de télé-actions élémentaires, stéréotypées, qui consistent à suivre des procédures très simples inscrites sur des supports écrits. Par ailleurs et toujours du point de vue des techniciens GPS, l'usage des télé-actions donne lieu à une répartition des tâches absolument transparente, fonctionnelle et non problématique entre GPS et GPSR :

« La télé-action, ça veut dire que si on a une URA⁵ par exemple qui est hors service, le GPSR nous appelle, il appelle le GPS et il appelle le GIL, mais avant il a la possibilité de faire une commande qu'on appelle téléphonie en service, c'est ça une télé-action. » (GERARD, GPS, GRANDVILLE)

Il est crucial de noter ici l'émergence du paradoxe qui veut que celui qui est potentiellement lésé (le GPS) se montre beaucoup moins prudent que l'autre (le GPSR), et bien sûr d'en rechercher l'explication.

5. Unité de Raccordement d'Abonnés : point d'entrée raccordant environ mille abonnés.

Le point de vue du GPS sur l'usage des télé-actions par le GPSR relève d'une double confiance. Une confiance envers le GPSR d'abord. Il est frappant d'opposer les hésitations des techniciens du GPSR, qui spéculent à l'envie sur les conséquences néfastes que leurs gestes et décisions pourraient avoir sur leurs collègues, et la vision claire et transparente que les techniciens du GPS ont de leurs vis-à-vis. De ce point de vue et si nous nous en arrêtons là, nous pourrions dire que le GPS occupe très exactement la place d'Isaac, l'attitude des GPS sur le GPSR est analogue à celle du fils, qui ne doute évidemment pas de son père et le suit sans hésitation (dans la perspective et le tourment que l'on sait). Mais les deux fables ne sont pas superposables, et c'est ici qu'intervient la seconde confiance, qui donne un sens très particulier à la première. La confiance que le GPS témoigne au GPSR a pour fondement à la fois la certitude d'une moindre compétence du GPSR (« ils ne peuvent pas avoir de compétences partout » ; « intervenir techniquement, ça ils ne savent pas faire parce que c'est trop compliqué ») et donc l'affirmation d'une plus grande technicité du GPS, c'est-à-dire d'une forte confiance en soi :

« Maintenant, quand ils (les techniciens du GPSR) nous appellent, c'est qu'il y a quelque chose, parce qu'avec ce principe de télé-action, c'est qu'ils n'ont pas pu le faire avec la télé-action, donc ils ont besoin de nous. » (STEPHANE, GPS, GRANDVILLE)

Le début et la fin de la phrase permettent de comprendre pourquoi les télé-actions du GPSR inquiètent assez peu les techniciens du GPS : « quand ils nous appellent » c'est qu'ils « ont besoin de nous » : dans l'esprit du GPS les télé-actions, loin d'affirmer l'emprise du GPSR sur leur activité, permettent au contraire d'établir la manifestation récurrente des limites de l'action à distance (« ils n'ont pas pu le faire avec la télé-action ») et donc de réaffirmer la supériorité et de la nécessité techniques du GPS (« besoin de nous »). De ce point de vue, les positions s'équilibrent, voire se renversent : c'est en ce sens que notre métaphore devrait être adaptée, que les relations GPSR-GPS sont davantage des relations entre « frères » qu'entre pères et fils, et que l'on peut même se demander qui occupe véritablement, dans ce cas, la position du « grand frère ». C'est bien parce qu'ils ont confiance en eux et en la force de leur position que les techniciens du GPS ne se soucient guère de l'action possible du GPSR à son encontre : au couteau de bois de l'un (*cf. supra*) s'oppose la force du bras de l'autre — de ce bras puissant, agile et précis, propre à détourner une arme déjà bien peu menaçante.

Cependant, il suffirait que la hiérarchie desserre les contraintes organisationnelles et informatiques qui brident les relations homme-machine possibles (RHM, dans le jargon des techniciens), il suffirait, moyennant quelques formations, que l'on comble le retard des techniciens du GPSR quant à la connaissance des systèmes, pour que la vision des uns et des autres change, pour que ce qui n'est vu que comme une action (technique) anodine devienne une arme (organisationnelle) redoutable. Or cette éventualité n'a rien d'une pure hypothèse, mais semble déjà, de l'aveu même des techniciens du GPSR, s'inscrire dans les faits :

« Aujourd'hui, euh, on nous demande, nous, de... d'acquérir des compétences dans les différents systèmes, on nous, on nous a dit qu'il faudrait qu'on aille s'immerger dans les MT25, dans les différents types de commutateurs, là, pour acquérir d'avantage de, de compétences, et... Et donc... et donc, il va falloir faire... l'effort d'une, d'une acquisition... Donc au MT25, les gens du MT25, vont accueillir des gens de la supervision, des gens de chez nous là, pour le, leur, leur montrer un certain nombre de télé-actions, qu'on sera peut-être amenés demain à effectuer, enfin c'est tout au moins la démarche que, que notre hiérarchie a, a décidé quoi, voilà. Alors je sais pas après si ça va se matérialiser sur le terrain tel que ça été prévu. » (GILBERT, PSP, GPSR)

Cette perspective nous a été confirmée par techniciens du GPS de Grosbourg...

« Q : En fait, le GPSR risque de reprendre... R: ...certaines tâches de supervision. Moi je crois que c'est... C'est vrai qu'il y a des trucs qu'ils pourraient faire avec, euh... donc c'est prévu qu'ils viennent faire des stages ici. Euh, parce que c'est vrai qu'il y a des trucs qu'ils ne voient pas très bien quoi, parce que c'est pas les mêmes systèmes, alors ils viennent faire des stages ici, pour pouvoir faire des RHM. » (RAYMOND, GPS, GROSBURG)

... comme par ceux du GPS de Grandville :

« La télé-action, ça c'est un truc qui n'est pas très bon pour nous, puisqu'il existe un autre service, qui s'appelle le GPSR (et que) maintenant, on veut leur donner un peu plus de télé-actions, c'est-à-dire : des actions à partir de leur poste, un peu ce que nous on fait. C'est pour ça que je vous dis que le GPS n'en a pas pour trop longtemps à vivre (...). Quand il y en a un qui en gagne, l'autre en perd... (...) Alors, c'est pour ça que nous, on va y perdre, enfin, je suppose. » (STEPHANE, GPS, GRANDVILLE)

Ainsi, autant les techniciens du GPS n'avaient pas peur de la télé-action présente, autant ils redoutent la télé-action à venir et en perçoivent clairement les potentialités et les enjeux. Il suffirait qu'on substitue une dague d'acier au couteau de bois, et que l'on muscle un peu le bras du frère le plus faible...

B. Quand Abraham ne reconnaît plus les siens

« Il suffirait, il suffirait » : en évoquant le renforcement des compétences du GPSR et le « débridage » des télé-actions comme conditions d'une rupture d'équilibre entre GPS et GPSR (c'est-à-dire comme pré-requis d'un passage à l'acte d'Abraham), nous allons un peu vite en besogne. En fait, ces conditions sont nécessaires, mais non suffisantes. En effet, elles portent sur les possibilités de l'action, mais non sur leur motivation. Or nous savons que les techniciens du GPSR sont peu enclins à user des pouvoirs qui leur sont conférés, au double motif qu'ils font assez peu confiance à leur hiérarchie (principe de prudence) et estiment partager une condition commune avec leurs collègues (principe de retenue). Pour que les techniciens du GPSR passent à l'acte, pour qu'ils franchissent la limite qui les relie à leurs pairs et s'engagent sans retenue dans la captation de leur activité, il faudrait donc que cette appartenance commune s'affaiblisse, que le lien de parenté se dissolve, qu'Abraham ne reconnaisse plus son fils et y voit un agneau, comme dans la fin de l'épisode biblique, mais en remplaçant le miracle divin (la récompense d'une ferveur) par un mirage humain (la sanction d'une erreur).

Or tel est bien la perspective qui semble se dessiner, comme le montre cet avis de Bruno, jeune technicien du GPSR :

« Aujourd'hui les systèmes électroniques on peut les piloter à distance, on peut être techniciens commutation sans avoir vu un central téléphonique, avec des écrans informatiques, avec des télé-actions, avec tout ce qui gravite autour, on peut interroger un abonné, on peut faire une télé-action, on peut intervenir sur le cœur de chaîne, sur le gros ordinateur en fait, sans avoir vu physiquement le matériel. C'est un peu virtuel, donc ce sont des systèmes complètement différents, mais justement auxquels il faut s'adapter... ça, ça fait partie de l'évolution technologique du métier. (...) Même si on est bon technicien il y a toujours quelque chose d'autre à apprendre, à approfondir. » (BRUNO, GSP, GPSR)

Cet avis est intéressant parce qu'il montre l'existence, dans l'entreprise, de personnes capables de se déporter au-delà du GPS et du GPSR pour prendre en compte d'autres considérations : Bruno oublie ici l'organisation, les collègues, pour se concentrer sur la technique et ce que l'on pourrait appeler la passion et la logique du métier. Dans l'énoncé des possibilités techniques (« on peut », « on peut », « on peut »), on discerne l'expression d'un émerveillement, d'une soif de connaissance et de compétences nouvelles (« dans la technique

il y a toujours à apprendre »). Bruno permet de deviner quel sera peut-être le profil du futur technicien de France Telecom. Ce jeune homme (32 ans), s'il se sent proche de ses collègues et partage dans une certaine mesure leur histoire, leur culture, et leur solidarité de groupe ne porte pas le même regard sur la technique que les anciens ; il n'appartient pas à cette génération — encore hégémonique dans l'entreprise — qui regrette le bon vieux temps de l'électromécanique, des câbles et du fer à souder ; il s'inscrit plutôt dans le cadre du corps des techniciens à venir, ceux du « tout numérique », de l'action à distance, et se montre donc désireux de rester dans la course, d'apprendre, de suivre ce qu'il nomme si bien « l'évolution technologique du métier ». Bruno illustre assez bien l'émergence d'une « identité glissante » ou « flexible » en lieu et place de l'ancienne identité technique, d'une fierté de métier qui repose moins sur l'attachement à telle ou telle technologie, que sur l'enrichissement permanent du répertoire des habiletés techniques, sur la maîtrise d'une adaptation continue aux technologies successives (un mouvement dans lequel l'expérience des réorganisations et des adaptations correspondantes joue sans doute un rôle décisif). Or, face à une telle orientation, la télé-action représente un outil irrésistible de réalisation de soi, qui pourrait bien reléguer la prise en compte du sort des autres et de la solidarité de groupe au second plan :

« Q : Si vous avez de plus en plus de télé-actions autorisées, comment vous vous adaptez à ça ? R : Et bien, c'est pas forcément évident, parce que justement on gère plusieurs systèmes, chaque système a son mode de fonctionnement, chaque système a une philosophie de fonctionnement différente, donc on peut pas être spécialiste comme les gens des GPS, mais il faut y tendre malgré tout, il faut tendre vers cette maîtrise la plus élevée possible. » (BRUNO, GSP, GPSR)

Avec le témoignage de Bruno, on comprend finalement qu'au GPSR, Abraham est pluriel. Au GPSR il existe différentes figures d'Abraham, le collectif des techniciens hésite entre une nouvelle passion pour les armes (laquelle est aussi une façon de renouer avec le Dieu-entreprise qui les fournit), et une adhésion plus ancienne au collectif de travail et à ce culte du service public qui aurait disparu, pour certains, des nouveaux commandements ; les différents substituts d'Abraham tergiversent quant à l'attention qu'il convient de porter à la victime, selon qu'ils la considèrent comme un fils, comme un frère, ou comme un simple agneau dont on peut se repaître pour enrichir son expérience et avancer dans la logique du métier. Certes, l'identité flexible est encore largement minoritaire par rapport à l'identité technique, mais l'émergence du pluralisme, même timide, voire exceptionnelle, porte en germe les évolutions possibles : le corps monolithique des anciens techniciens a vécu, les télé-actions peuvent désormais être vues comme danger mais aussi comme opportunité, et le train des évolutions, jadis freiné par l'effet d'une conscience technique soupçonneuse et protectrice, semble désormais prêt à reprendre sa course, ou, pour le dire en termes plus sociologiques, le retour de l'acteur individuel dans le collectif semble redonner ses droits à la sociologie classique des organisations, à l'usage stratégique des techniques un moment suspendu par la survenue du syndrome d'Abraham.

Conclusion

Derrière l'histoire troublante des relations entre techniciens du GPSR et des GPS, nous avons donc découvert l'enjeu majeur des télé-actions, dont les effets potentiels sur les ensembles humains et les réorganisations à venir méritent d'être soulignés. Nous avons compris, comme les acteurs eux-mêmes, que les télé-actions agissent non seulement sur les machines, mais aussi sur les collectifs de travail. Chemin faisant, nous avons saisi l'étonnante intelligence organisationnelle des techniciens, intelligence qui, chez France Telecom, va bien au-delà des traditionnelles capacités stratégiques des acteurs, habituellement limitées aux frontières de leur poste, de leurs aptitudes et de leur entourage immédiat. Les raisons de ce

privilège sont simples : dans cette entreprise, les catégories du poste, des aptitudes et de l'entourage se sont étendues à un point tel qu'il faut bien, pour se repérer, développer des capacités réflexives.

Les techniciens comprennent donc et nous font comprendre que chez eux une télé-action peut en cacher une autre, et que la seconde commande la première. Derrière la télé-action latérale et technique des techniciens, qui essaient de faire faire des choses aux machines sans trop perturber leurs collègues, agit la télé-action verticale et managériale de l'organisation, qui essaie de faire télé-agir les techniciens, sans trop se faire remarquer, mais peut-être avec le souci de reconfigurer la donne sociale et donc le rôle et l'existence de chacun. Les deux télé-actions — la télé-action comme outil de travail ; la télé-action comme outil de gestion — se croisent et se combinent, notamment parce que la télé-action, comme prescription distante de la hiérarchie, vise justement (ou tend) à redéfinir la place des techniciens. Ces derniers le comprennent bien, et y réfléchissent à deux fois : face à la direction, dont ils se défient et dans laquelle ils ne reconnaissent plus le service public de leurs débuts, ils adoptent un principe de prudence ; face à leurs pairs, qui leur font confiance et dans lesquels ils se reconnaissent, ils appliquent un principe de retenue.

Mais leur réflexion ne s'arrête pas en chemin. Le sentiment des techniciens est que la télé-action agit sur les collectifs de travail, mais que signifie au juste cette action ? Deux réponses peuvent être apportées. Dans un premier temps la télé-action est prise comme l'action d'un groupe sur un autre groupe, et motive donc la prudence et la retenue dont nous avons parlé, selon que les groupes auxquels on pense s'appellent « hiérarchie » ou « GPS ». Mais dans un second temps, certains finissent par se demander s'il ne pourrait pas y avoir une autre manière de voir les choses, si l'action sociale de la télé-action n'est pas aussi une action plus « micro », plus subjective et plus réflexive que celle qui s'exerce entre groupes : n'y a-t-il pas aussi un effet circulaire de la télé-action sur soi, sur l'expérience et sur l'identité de chacun ? Dans ce cas, la télé-action menace devient télé-action ressource, cette technique ouvre à l'acteur individuel des possibilités d'enrichir ses tâches, de s'améliorer, d'avancer et de suivre les objectifs de l'entreprise. Le collectif devient alors moins fort, et la dynamique du « pouvoir de l'expert » un instant suspendue reprend alors toute son extension, avec l'avènement d'un nouveau type d'acteur très adaptable, qui « colle au projet » de l'entreprise fait de remise en cause et d'évolutions permanentes, au risque de briser la solidarité technicienne et de compromettre le délicat équilibre entre les acteurs qui avait jusque là prévalu. Le cas étudié semble ainsi confirmer tout l'intérêt que représente l'élargissement de l'analyse de « systèmes d'action concrets » très cadrés (Crozier & Friedberg, 1977) à la prise en compte de contextes d'action plus flous (Friedberg, 1993), c'est-à-dire, ici, de ces espaces organisationnels plus « flexibles » ou « distribués » (Dodier, 1995) dans lesquels se déploient aujourd'hui le travail en réseau (Boltanski & Chiappello, 1999) les chantiers du management contemporain (Segrestin, 2004) et les différentes facettes du nouveau monde industriel (Veltz, 2001)... sans oublier bien sûr les technologies de « l'action à distance ».

Références

- Boissières, I. & De Terssac, G. (2002), « Dilemmas of organizational change in complex systems », in Wilpert, B. & Fahlbruch, B. (eds.), *System Safety. Challenges and pitfalls of intervention*, Oxford, Pergamon, pp. 119-131.
- Boltanski, L., Chiappello, È. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- Cochoy, F. (dir.) (2004), *La captation des publics, c'est pour mieux te séduire, mon client*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail.

- Cochoy, F. & Boissières, I. (2003), «Le pouvoir de l'expert revisité. Les techniciens de France Telecom entre service public et satisfaction du client », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, n° 73, septembre 2003, pp. 25-35.
- Crozier, M. (1963) *Le phénomène Bureaucratique*, Paris, Seuil.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Dodier, N. (1995), *Les hommes et les Machines, La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié.
- Friedberg, E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.
- Kierkegaard, S. (2000), *Crainte et tremblement*, Paris, Rivages.
- Malone, T., Yates, J. & Benjamin, R. (1997), «Marchés électroniques et hiérarchies électroniques », *Réseaux*, n° 84, pp. 21-46.
- Neuville, J.-Ph. (1998), «La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération inter-individuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, Vol. 39, n° 1, pp. 71-103.
- Sainseaulieu, R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP.
- Segrestin, D. (1985), *Le phénomène corporatiste*, Paris, Fayard.
- Segrestin, D. (2004), *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.
- Terresac, G. De (1998), « Le travail d'organisation comme facteur de performance », *Les cahiers du changement*, n° 3, décembre, pp. 5-14.
- Veltz, P. (2001), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.