

2013

## Technologies de l'information, contrôle et panoptique : Pour une approche deleuzienne

Aurélie Leclercq-Vandelannoitte  
*ISEG School of Management, France, a.leclercq@ieseg.fr*

Henri Isaac  
*Paris Dauphine University, France, henri.isaac@dauphine.fr*

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/sim>

---

### Recommended Citation

Leclercq-Vandelannoitte, Aurélie and Isaac, Henri (2013) "Technologies de l'information, contrôle et panoptique : Pour une approche deleuzienne," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 18 : Iss. 2 , Article 2.  
Available at: <http://aisel.aisnet.org/sim/vol18/iss2/2>

This material is brought to you by the Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Systèmes d'Information et Management by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact [elibrary@aisnet.org](mailto:elibrary@aisnet.org).

# Technologies de l'information, contrôle et panoptique : Pour une approche deleuzienne

**Auréli LECLERCQ-VANDELANNOITTE\* & Henri ISAAC\*\***

\*IESEG School of Management

\*\*Université Paris Dauphine

## RÉSUMÉ

*Le concept de panoptique développé par M. Foucault a été largement utilisé dans la recherche en systèmes d'information (SI) et en théorie des organisations afin de décrire les formes récentes de contrôle organisationnel qui se sont développées avec le recours massif aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Ce cadre s'est longtemps avéré pertinent, mais les caractéristiques nouvelles des TIC, comme l'ubiquité, nous amènent à repenser les dispositifs de contrôle organisationnels. Cet article mobilise les travaux de G. Deleuze afin de proposer une relecture des systèmes de contrôle, intégrant les usages des technologies ubiquitaires et les nouveaux espaces-temps dans lesquels elles opèrent. Afin de confronter ce cadre conceptuel à la réalité organisationnelle, une étude de cas est menée au sein d'une société de conseil. L'étude de cas met en évidence un enchevêtrement de mécanismes de contrôle, illustrant l'intérêt de l'approche deleuzienne, sans définitivement rejeter l'approche foucauldienne du panoptique, suggérant ainsi un emboîtement sous tension des deux perspectives.*

**Mots-clés :** contrôle technologique, panoptique, Foucault, Deleuze, technologies mobiles.

## ABSTRACT

*The concept of panoptic developed by Michel Foucault has been widely used in research in information systems (IS) and organizational theory to describe the recent forms of organizational control that developed as a result of massive use of technologies of information and communication technologies (ICT). This framework has long been very relevant, but the new characteristics of ICT (including ubiquity) lead us to rethink the organizational control framework. This article applies the work of G. Deleuze to propose a new assessment of control systems, incorporating the use of ubiquitous technologies and new space-time in which they operate. To confront this framework to the organizational reality, a case study is conducted in a consulting firm in the banking industry. The case study highlights a tangle of controls, which illustrates the importance of Deleuze's approach, without definitively rejecting Foucault's panoptic approach, suggesting a power of two interlocking perspectives.*

**Keywords:** technological control, panopticon, Foucault, Deleuze, mobile technologies.

## INTRODUCTION

Y a-t-il rupture ou continuité du paradigme sur lequel se fondent les dispositifs de contrôle, les technologies, l'organisation du travail, et plus largement, la société ? Les dispositifs de contrôle organisationnel fondés sur l'usage des TIC sont-ils réductibles au panoptique, ou relèvent-ils d'un autre modèle d'organisation sociale et politique ? La mobilisation de l'approche foucauldienne en théorie des organisations et en SI a rencontré un écho grandissant depuis plusieurs années, afin notamment de décrire les systèmes de contrôle organisationnel (Barker, 1993 ; Ezzamel et Willmott, 1998 ; Sewell, 1998 ; Amintas, 2002 ; Starkey et Hatchuel, 2002 ; Hatchuel *et al.*, 2005 ; Tourish *et al.*, 2009). Le succès rencontré par le concept de panoptique doit beaucoup à certains travaux qui ont vu dans cette conceptualisation un cadre théorique apte à rendre compte de leurs transformations (Zuboff, 1988 ; Orlikowski, 1991 ; Sewell et Wilkinson, 1992 ; Sewell, 1998 ; Lyon, 1993, 1994 ; Lyon et Zureik, 1996 ; Boulay, 2007). Le « panoptisme », issu du « panopticon » de Bentham (1780), repose sur les principes de la visibilité continue et du confinement dans l'espace, qui amènent l'individu à penser qu'il peut être surveillé en permanence. Se sachant surveillé, le sujet intègre lui-même les contraintes du pouvoir, et devient ainsi le principe de son propre assujettissement.

Le panoptique apparaît à la fois comme l'archétype du contrôle et à la fois le schéma organisateur des systèmes de contrôle organisationnel (Amintas, 2002). A fortiori, le développement de nouvelles modalités de

contrôle fondées sur l'utilisation croissante des TIC semble avoir renforcé le pouvoir panoptique des organisations (Zuboff, 1988 ; Orlikowski, 1991 ; Webster, 1995 ; Sia *et al.*, 2002 ; Amintas, 2002 ; Dambrin, 2005 ; Boulay, 2004, 2007). Les SI « transforment l'espace des entreprises en un champ observable et visible » en permanence (Amintas, 2002, p.6). Ils agissent sur le traitement, le stockage, et la circulation de l'information et s'intègrent dans les processus de contrôle organisationnels (Nogatchewski et Sponem, 2002 ; Boulay, 2007). Dotés de capacités informationnelles et de surveillance, essentielles aux processus de vérification, maîtrise et commandement (Bouquin, 2005), ils sont « des supports matériels du pouvoir d'information » (Boulay, 2004), susceptibles d'affecter les conditions d'exercice de la coordination et du contrôle dans les organisations (Reix, 2002). De plus, en rendant le travail plus visible, et en permettant de garder une trace des actions passées grâce à leurs possibilités d'enregistrement et de mémorisation, les SI renforcent le contrôle du manager sur les subordonnés. Les « capacités disciplinantes » des technologies de l'information (Zuboff, 1988) contribuent à la constitution d'une « matrice de contrôle disciplinaire » (Orlikowski, 1991) derrière la volonté des entreprises d'intégrer les flux d'informations. Les métaphores du panoptique et du superpanoptique (Poster, 1990) ont ainsi été utilisées pour mettre en évidence le renforcement de la surveillance électronique dans l'entreprise permise par les TIC, les systèmes d'information de gestion intégrée (Orlikowski, 1991 ; Sewell, 1998 ; Sia *et al.*, 2002 ; Elmes *et al.*, 2005), les bases de données (Poster,

1990), les systèmes d'information inter-organisationnels (Webster, 1995), ou encore les systèmes de vidéo-surveillance (Lyon, 1994). Les TIC agissent ainsi comme un véritable « panoptique électronique », permettant de maintenir une surveillance continue sur les salariés tout en réduisant le besoin de supervision directe (Sewell et Wilkinson, 1992). En définitive, le concept foucauldien de panoptique permet de conceptualiser le contrôle (Zuboff, 1988) et de penser l'évolution de la surveillance permise par les TIC dans les organisations et la société moderne (Lyon, 1994 ; Poster, 1990).

Cependant, face aux évolutions technologiques extrêmement rapides, il convient d'interroger ce concept ainsi que sa capacité à rendre compte de certaines formes émergentes de contrôle. Au travers d'innovations technologiques et organisationnelles, le contrôle semble en effet s'ouvrir à des « logiques et pratiques de surveillance plus flexibles, mobiles, et réticulaires »<sup>1</sup>. Les recherches ayant mobilisé le concept de panoptique concernent essentiellement des technologies d'automatisation des processus de production focalisées sur les gains de productivité et la diminution des coûts de transaction (Benghozi et Cohendet, 1999 ; Boulay, 2004). Or, de nouvelles technologies présentent une continuité en même temps qu'une discontinuité par rapport à cette première génération de technologies. Les technologies ubiquitaires (réseaux sans-fil, téléphonie mobile, Internet mobile) ont récemment conduit à des transfor-

mations organisationnelles du travail, en l'étendant à des espaces-temps nouveaux : télétravail, travail nomade, hors-travail (Munro, 2000 ; Isaac *et al.*, 2006 ; Martinez, 2010). Les technologies mobiles par exemple perpétuent certaines pratiques de gestion, comme la rationalisation des tâches, la standardisation des processus, et le contrôle des activités (Zuboff, 1988) mais donnent lieu également à de nouvelles dynamiques et capacités, grâce aux mises en relation qu'elles permettent, et aux possibilités de communiquer, d'échanger des informations, et de travailler en dehors des frontières spatio-temporelles traditionnelles de l'entreprise (Robey *et al.*, 2004 ; Isaac, 2004). Elles concourent également à une délégation plus forte des responsabilités et une autonomisation des salariés (Bouquin, 2005), à travers la modification de l'espace-temps qu'elles génèrent.

Dès lors, la métaphore du panoptique permet-elle toujours de rendre compte des formes de contrôle organisationnel reposant sur ces technologies ? Le panoptique, qui repose sur les notions d'enfermement et de visibilité permanente, est-il toujours adapté à la compréhension des formes de contrôle émergeant de l'utilisation de technologies ubiquitaires ? Comment revisiter cette métaphore afin de rendre compte des nouveaux espaces-temps dans lesquels s'exercent les systèmes de contrôle reposant sur l'usage des TIC ? Telles sont les questions posées dans cet article.

<sup>1</sup> Cité dans « Why Neo-disciplinary ? Why now ? » (2003), *Organization*, Editorial (2003), 10, 403.

Même si dans ses derniers écrits, Foucault a d'ores et déjà débuté une réflexion sur l'évolution du panoptique, Deleuze (1986, 1987, 1990) propose une relecture plus aboutie du concept de panoptique dans ses développements sur la société de contrôle et, en avec F. Guattari, il offre un ensemble d'outils conceptuels actualisant la pensée de Foucault. Cependant, peu de recherches en SI ont jusqu'à aujourd'hui mobilisé cette approche, qui semble pourtant éclairante et utile à la compréhension des systèmes de contrôle reposant sur l'utilisation de TIC (Leclercq, 2008 ; Chauvet, 2010). L'objectif de cet article est d'analyser en quoi la perspective deleuzienne offre une relecture du panoptique de Foucault permettant de repenser l'analyse du lien entre TIC et contrôle organisationnel.

Cet article suggère tout d'abord, à l'aune de la perspective deleuzienne, un dépassement de la métaphore du panoptique invitant à revisiter le lien entre TIC et contrôle. L'étude de cas d'une société de conseil illustre ensuite la façon dont la perspective deleuzienne de la société de contrôle complète, amende et enrichit la perspective foucauldienne du panoptique. Les caractéristiques de la société de contrôle deleuzienne (notamment son principe de base, sa conception du temps et de l'espace, de la subjectivité et de la communication, son orientation et la nature des dispositifs de surveillance) permettent d'expliquer de façon riche les mécanismes de contrôle subtils qui y sont à l'œuvre, que l'approche disciplinaire foucauldienne seule n'aurait pas permis d'appréhender, bien que certains mécanismes disciplinaires semblent se maintenir. Ainsi, cette étude s'ouvre sur une

discussion appelant à une relecture de l'approche panoptique tout en reconnaissant que certains mécanismes disciplinaires foucauldien continuent d'exister, suggérant un emboîtement sous tension des deux perspectives.

## I. UNE RELECTURE DU PANOPTIQUE À TRAVERS LA PERSPECTIVE DELEUZIENNE

Foucault pose lui-même les jalons d'un dépassement du panoptique dans ses derniers écrits, afin de rendre compte de l'évolution de la société post-moderne (2.1). Dans cette lignée, les travaux de Deleuze se présentent comme une extension de la pensée foucauldienne (2.2), suggérant une relecture du panoptique appliquée au lien entre TIC et contrôle organisationnel (2.3).

### I.1. La reconnaissance d'une évolution nécessaire des dispositifs panoptiques

La métaphore du panoptique a fait l'objet de vives critiques, en raison de la comparaison qu'elle établit entre l'organisation et l'univers carcéral (Giddens, 1987 ; McKinlay et Taylor, 1998 ; Tourish *et al.*, 2009). Beaucoup s'opposent au portrait de la société que dresse Foucault, conçue comme un appareil intrusif et omnipotent de pouvoir. Ils regrettent que Foucault prenne le cas des prisons comme l'archétype des institutions modernes, alors que d'autres institutions, telles que l'école ou la manufacture, auraient mieux décrit la réalité des pratiques disciplinaires (Giddens, 1987). Ainsi, la métaphore du panop-

tique serait inadaptée à la compréhension de l'évolution de la société, des systèmes de contrôle organisationnel, et des nouvelles technologies qui en sont le reflet (Munro, 2000 ; Bauman, 2000 ; Ball, 2005 ; Haggerty, 2000 ; Martinez, 2010). Les technologies modernes de mises en réseau semblent donner naissance à un nouveau « diagramme du pouvoir ». Ce « pouvoir en réseau », imbriqué dans les technologies modernes, semble transformer les institutions sociales (Munro, 2000) et appelle à remplacer la surveillance panoptique par un « contrôle des flux » (Munro, 2000), à l'air libre (Bauman, 2000). Cette transformation traduit une évolution dissimulée mais profonde des modes de supervision et de contrôle, comme en témoigne le passage de la « modernité solide » à la « modernité liquide », qui se caractérise par une dispersion de la force de travail et une mutation profonde de la société, de moins en moins close et concentrée (Bauman, 2000). Ainsi, la métaphore du panoptique semble impliquer l'idée d'un enfermement et d'une détermination des comportements par le contexte, qui ne serait plus vérifiée dans la situation empirique des organisations (Cowton et Dopson, 2002). Le panoptique apparaît ainsi comme un concept fortement critiqué, amenant certains chercheurs à penser qu'il serait aujourd'hui dépassé (Giddens, 1987 ; McKinlay et Taylor, 1998 ; Munro, 2000 ; Bauman, 2000 ; Ball, 2005 ; Haggerty, 2006 ; Martinez, 2010).

Cependant, force est de constater que la métaphore du panoptique est plus large que ce à quoi elle a été associée. En effet, elle dépasse la mise en œuvre de pratiques disciplinaires et carcérales

auxquelles elle a souvent été cantonnée. Foucault reconnaît d'ailleurs le caractère distinctif des prisons (Tourish *et al.*, 2009), notamment la privation de liberté qu'elles génèrent, et insiste sur les évolutions qu'ont subies les institutions depuis deux siècles vers des formes subtiles de discipline et des moyens souples de contrôle. Pour Foucault (1975), le panoptique est un « principe d'ensemble », « une invention », « une technologie de pouvoir propre à résoudre les problèmes de surveillance ». Il doit être considéré comme un idéal-type, susceptible d'être « repris mais amplifié ou diminué, transformé ou déplacé en fonction d'objectifs locaux » (Olivier, 1988, p.96). Foucault s'oppose à toute vision « dystopique » du panoptique, qui considérerait les mécanismes de pouvoir comme des disciplines totalement perverses (Carter *et al.*, 2002). Il considère au contraire que l'exercice du pouvoir se fait à travers l'articulation de pratiques disciplinaires et de discours dont la logique d'ensemble n'est en aucun cas prédéfinie (Amintas, 2002). De plus, la discipline repose non seulement sur une répartition, un confinement et une visibilité des individus dans l'espace, mais aussi sur des discours qui sont autant de mécanismes de pouvoir et de savoir, qui contribuent à la constitution de l'individu en tant que sujet. Foucault met ainsi en évidence une articulation entre les processus matériels et physiques de surveillance, et les mécanismes socio-cognitifs qui conduisent à l'intériorisation de cette surveillance par les sujets.

Le panoptique est ainsi un modèle généralisable, applicable à n'importe quelle fonction sociale, en ce sens où il illustre les rapports de pouvoir quoti-



diens, diffus dans la société, qui vont bien au-delà de la conception architecturale du panoptique. « Tandis que d'un côté, les établissements de discipline se multiplient, leurs mécanismes ont une certaine tendance à se 'désinstitutionnaliser', à sortir des forteresses closes où ils fonctionnaient et à circuler à l'état 'libre'; les disciplines massives et compactes se décomposent en procédés souples de contrôle, qu'on peut transférer et adapter » (Foucault, 1975, p.246).

Ainsi, Foucault reconnaît *in fine* que les sociétés disciplinaires sont loin d'être immuables et éternelles (Deleuze, 1986, 1987). Il insiste sur la brièveté du modèle de l'enfermement, et, plus largement, sur le caractère transitoire des sociétés disciplinaires (Deleuze, 1990). « J'ai examiné comment la discipline a été développée, comment elle a changé selon le développement de la société industrielle et l'augmentation de la population. La discipline, qui était si efficace pour maintenir le pouvoir, a perdu une partie de son efficacité. Dans les pays industrialisés, les disciplines entrent en crise. [...] Il est évident que nous devons nous séparer dans l'avenir de la société de discipline d'aujourd'hui ». (Foucault, 2001, p.532).

## I.2. Pour une extension deleuzienne du panoptique

Deleuze offre une relecture du panoptique et des mécanismes disciplinaires. L'époque moderne voit surgir une nouvelle forme de pouvoir incarnée dans ce qu'il appelle la « société de contrôle » (Deleuze, 1990a). Bien qu'il rejette toute idée de déterminisme, Deleuze estime que trois types de sociétés se sont succédés depuis l'époque clas-

sique (la société de souveraineté, la société disciplinaire, et la société de contrôle), correspondant à une évolution de la nature des techniques utilisées. La société de contrôle naît ainsi du développement de l'informatique. Ces transformations traduisent, selon Deleuze, une mutation profonde du système économique, qui devient de plus en plus « dispersif », de moins en moins clos et concentré, et requiert en conséquence de nouvelles modalités de surveillance et de contrôle.

La société de contrôle se caractérise par des « formes ultra rapides de contrôle à l'air libre », qui « remplacent les vieilles disciplines opérant dans la durée d'un système clos ». Le principe à l'œuvre dans les sociétés de contrôle n'est plus le « moule » mais la « modulation », qui implique une idée de variation d'un instant à l'autre et d'un lieu à l'autre, tel un système à géométrie variable. Deleuze oppose également ces sociétés à partir des signes qu'elles véhiculent (le « numéro matricule » dans la société disciplinaire ; le « mot de passe » dans la société de contrôle). D'une part, s'exerce une discipline de « longue durée, infinie, discontinue » ; de l'autre, un contrôle à « court terme, à rotation rapide, continu et illimité » (Deleuze, 1990a). La société de contrôle ne procède plus, contrairement à la société disciplinaire, à un confinement physique des individus mais exerce un contrôle continu à travers une communication instantanée permise par les développements technologiques. « Nous entrons dans des sociétés de contrôle qui se définissent très différemment des disciplines, nous n'avons plus besoin, ou plutôt ceux qui veillent à notre bien, n'ont plus besoin ou n'auront plus be-

soin de ce milieu d'enfermement » (Deleuze, 1987). Il ajoute : « il n'y a pas besoin de science-fiction pour concevoir un mécanisme de contrôle qui donne à chaque instant la position d'un élément en milieu ouvert, animal dans une réserve, homme dans une entreprise. [...] Ce qui compte ce n'est pas la barrière, mais l'ordinateur qui repère la position de chacun, licite ou illicite, et opère une modulation universelle » (Deleuze, 1990). La société de l'information peut ainsi être considérée comme une société de contrôle (Willcocks, 2006). « L'information, c'est exactement le système du contrôle » (Deleuze, 1987).

Paradoxalement, apparaît une forme de contrôle moins visible, plus subtile, qui ne dépend plus de l'enfermement pour s'exercer. Le mouvement et la liberté sont même des conditions du contrôle, cela étant permis par le « passage de la visibilité des corps dressés à la computation des traces codées ». Selon Deleuze, la société de contrôle, par un relâchement des dispositifs d'enfermement, semble offrir de nouvelles libertés, qui n'en sont pas moins des « mécanismes de contrôle qui rivalisent avec les plus durs enfermements » (Deleuze, 1990). L'immobilité, la fixité dans l'espace, ne sont plus nécessaires pour assurer le contrôle qui désormais traverse l'individu, en agissant sur la sphère mentale et cognitive. Le passage de la société disciplinaire à la société de contrôle se traduit en effet par l'introduction d'une domination distancée par les modulations et les faisceaux d'informations (Zarifian, 2004). « L'individu circule à l'air libre' mais un faisceau le retient et l'oriente en même temps : le faisceau des transmissions d'information et de communication » (Zarifian,

2004). Cette forme renouvelée de domination distancée implique l'idée d'un « assujettissement consenti », d'un engagement de l'individu, nécessairement forcé et structurellement inégalitaire. Ce contrôle relève de la co-construction, par l'individu lui-même, d'une logique et d'une obligation morale, et repose sur l'adhésion à des schèmes mentaux. La subjectivité n'apparaît plus comme un îlot de résistance, comme dans les systèmes disciplinaires, mais comme un élément de manipulation, voire comme une source du contrôle (Amintas, 2002).

### **I.3. Une relecture des systèmes de contrôle liés à l'utilisation de nouvelles technologies**

La relecture deleuzienne du panoptique offre un éclairage pertinent des dispositifs de surveillance liés à l'utilisation des TIC au sein des organisations (Martinez, 2010). Il est surprenant de constater que peu de recherches en SI aient mobilisé cette perspective afin de rendre compte des modes de contrôle reposant sur l'utilisation de TIC (Linstead et Thanem, 2007 ; Leclercq, 2008 ; Chauvet, 2010).

Cette perspective reflète pourtant avec beaucoup d'acuité les situations de traçabilité des actions en temps réel, à distance, constatées dans de nombreuses organisations (Dambrin, 2005), par exemple dans les centres d'appels et sociétés d'assistance. Une telle traçabilité est permise par l'application de technologies sophistiquées, s'appuyant sur des dispositifs de géolocalisation ou de sécurité à travers l'emploi de mots de passe (Michaux et Rowe, 2004 ; Elmes *et al*, 2005). Ces technologies emploient des principes disciplinaires



(systèmes d'injonction, déclenchements de tâches, saisie automatique du travail effectué, enregistrement des appels et des pratiques), tout en permettant un accroissement de l'autonomie et un relâchement des principes panoptiques (Elmes *et al.*, 2005).

Contre la métaphore statique et unidirectionnelle du panoptique, la société de contrôle met en mouvement des ensembles disparates d'individus, de technologies et d'organisations qui entrent en connexion dans des « assemblages de surveillance » (Ball, 2005), reposant sur une série de flux discrets (Haggerty et Ericson, 2000). Ces « assemblages de surveillance », qui s'inspirent directement du concept d'« assemblage » élaboré par Deleuze et Guattari (1987), seraient plus à même de rendre compte des formes nouvelles de surveillance électronique (Haggerty et Ericson, 2000 ; Ball, 2005). Les assemblages de surveillance sont à la fois émergents, multiples et instables (Haggerty et Ericson, 2000). Ainsi, contre toute perspective déterministe et contre la perfection du pouvoir disciplinaire panoptique, c'est la manière dont un ensemble d'individus, d'organisations, d'institutions et de médias se connectent aux technologies qui influe sur la réalité des pratiques de contrôle (Boyne, 2000). La surveillance se caractérise par son aspect « rhizomatique » (Haggerty et Ericson, 2000 ; Ball, 2005 ; Linstead et Thanem, 2007 ; Chauvet, 2010). Le concept de « rhizome » (Deleuze et Guattari, 1987), qui désigne un ensemble de lignes divergentes qui se croisent engendrant une prolifération chaotique, est très éclairant pour appréhender les formes nouvelles de surveillance électronique : celles-ci se fondent sur des

instances nombreuses et variées, toutes reliées à une infrastructure sous-jacente et invisible de technologies interconnectées (Bougen et Young, 2000 ; Haggerty et Ericson, 2000 ; Ball, 2005). La métaphore du rhizome met l'accent sur deux attributs des assemblages de surveillance contemporains : leur expansion rapide, à travers une intensification des capacités et connexions technologiques ; ainsi que leur effet de levier sur les structures hiérarchiques traditionnelles : loin de se limiter à une logique descendante comme dans le panoptique, la surveillance transforme les hiérarchies d'observation en élargissant le regard que les uns portent sur les autres, dans une logique à la fois ascendante et latérale (Haggerty et Ericson, 2000), grâce notamment aux contre-contrôles permis par les mécanismes de transparence ouverts par les dispositifs digitaux. Le pouvoir moderne n'opère plus au moyen d'une visibilité permanente par le supérieur, mais d'un contrôle « à l'air libre », « rhizomatique », et latéral, affectant les relations, les institutions, les modes de communication, et les frontières entre travail et vie personnelle (Munro, 2000 ; Bauman, 2000). La perspective deleuzienne du contrôle semble ainsi pallier certaines limites de l'application du panoptique au lien organisation-TIC. Contrairement au panoptique, les systèmes de contrôle sont susceptibles d'évoluer sous l'action du management, si bien que la transformation des mécanismes disciplinaires affecte à la fois le comportement du manager et celui du salarié (Pezet, 2004). Au-delà de l'approche panoptique, la perspective rhizomatique deleuzienne permet de rendre compte du regard et des influences que les surveillés portent sur les autres surveillés et les sur-

veillants (Ball, 2005), à travers l'introduction d'une domination distancée par les modulations et les faisceaux d'informations.

Le Tableau 1 synthétise les différences entre les deux approches. Alors que le principe de base du système disciplinaire est le « moule », qui normalise les comportements individuels, la société de contrôle renvoie au principe de « modulation », qui suggère les idées d'évolution et de variation d'un instant et d'un lieu à l'autre. L'espace-temps qui caractérise les deux systèmes est également très différent : l'enfermement, l'immobilité, la fixité dans l'espace, et le court terme caractérisent le système disciplinaire, alors que la société de contrôle renvoie au dés-enfermement, au mouvement, et à la liberté dans l'espace permis par un temps continu, réel et intrusif. Le rapport à l'espace et au temps se modifie ainsi via l'existence de connexions entre des nœuds, qui se substituent à l'enfermement dans des cellules (Munro, 2000). La notion de subjectivité est également un point clé de différenciation : vue comme un îlot de résistance dans le système disciplinaire, elle devient un élément de manipulation dans la perspective deleuzienne. Le rapport au corps est lui aussi modifié puisqu'il ne s'agit plus de dresser des corps dociles mais de connecter des corps « mobiles » via des technologies en réseau (Munro, 2000). Cette distinction se traduit dans les deux conceptions distinctes de la communication, qui constituent la différence fondamentale entre les deux sys-

tèmes de pouvoir : alors que le panoptique coupe toute communication entre les individus, conçus comme les objets passifs d'une information<sup>2</sup>, la société de contrôle et le modèle du pouvoir en réseau promeuvent des communications latérales auxquelles les individus participent directement. Il en résulte une orientation à la fois statique, unidirectionnelle et descendante dans le système disciplinaire, par opposition à l'orientation à la fois descendante, ascendante, latérale et rhizomatique dans la société de contrôle. Enfin, les dispositifs de surveillance s'avèrent éminemment différents entre les deux systèmes : la visibilité permanente, la surveillance, la normalisation et le dressage sont l'apanage du système disciplinaire, alors qu'un contrôle à l'air libre, permis par un faisceau d'informations et la computation des traces codées, caractérise l'approche deleuzienne du contrôle.

L'approche deleuzienne offre une relecture des systèmes de contrôle, intégrant davantage les usages des technologies modernes et les nouveaux espaces-temps dans lesquels elles opèrent. Cette perspective semble à même d'appréhender les nouveaux dispositifs de contrôle basés sur l'utilisation de TIC ubiquitaires, qui se sont généralisées dans les organisations et la société au cours des deux dernières décennies. Cette perspective permet en effet une prise en considération de l'évolution des temporalités et des espaces d'exercice du contrôle, du rôle de la subjectivité individuelle et des nouvelles moda-

<sup>2</sup> « Le prisonnier est vu mais ne voit pas; objet d'une information, jamais sujet dans une communication » (Foucault, 1975, p.234).

|                                    | <b>Système disciplinaire (Foucault)</b>  | <b>Société de contrôle (Deleuze)</b>  |
|------------------------------------|--|---|
| <b>Principe</b>                    | Moule  | Modulation  |
| <b>Espace</b>                      | Enfermement<br>Immobilité, fixité dans l'espace, espace limité<br>Confinement physique                                 | Désenfermement<br>Mouvement, liberté<br>Contrôle continu à travers une communication instantanée            |
| <b>Temps</b>                       | Court terme, rotation rapide   | Temps continu, temps réel, et intrusif  |
| <b>Subjectivité</b>                | Ilot de résistance<br>Corps dociles  | Élément de manipulation, source du contrôle<br>Corps mobiles  |
| <b>Communication</b>               | Pas de communication possible<br>Individus vus comme les objets d'une information, jamais sujet dans une communication | Communications latérales<br>Participation active des individus à ces flux de communication                  |
| <b>Orientation</b>                 | Statique et unidirectionnelle<br>Descendante   | Dynamique ; assemblages de surveillance ; connexion, réseau, Rhizome<br>Descendante, ascendante et latérale |
| <b>Dispositifs de surveillance</b> | Visibilité des corps<br>Visibilité permanente<br>Surveillance, normalisation, dressage                                 | Computation des traces codées<br>Contrôle « à l'air libre »<br>Faisceau d'information                       |

**Tableau 1 : Comparaison des caractéristiques du système disciplinaire et de la société de contrôle**

lités du contrôle. Afin d'illustrer le pouvoir heuristique de l'approche deleuzienne et sa capacité à revisiter la métaphore du panoptique, nous appliquons cette perspective à une situation réelle. L'objectif est de confronter cette pensée philosophique à la réalité organisationnelle. Au-delà des dispositifs de traçabilité et de géolocalisation souvent étudiés à l'aune de cette perspective, nous appliquons cette approche au cas particulier d'un cabinet de conseil, où les modalités du contrôle opèrent avec d'autant plus de force qu'elles reposent sur la co-construction d'un contrôle subtil par les consultants eux-mêmes à travers l'usage de technologies mobiles.

## II. MÉTHODOLOGIE

Nous présentons d'abord la méthode retenue (l'étude de cas), et spécifions les caractéristiques de l'entreprise choisie (3.1), avant de décrire la méthode de collecte et de traitement des données (3.2).

### II.1. Présentation de l'étude de cas

Compte tenu des objectifs de notre recherche, la méthode retenue est l'étude de cas. Elle permet précisément de mettre au jour des explications locales valides, en prenant en considération les spécificités d'une situation. En cela, elle est une méthode cohérente pour appré-

hender la société du contrôle dans laquelle la variation dans le temps et dans les lieux est un élément caractéristique. Eisenhardt (1989, p.534) définit l'étude de cas comme « une stratégie de recherche qui a pour objet la compréhension des dynamiques et processus sous-jacents de certains phénomènes. L'étude de cas permet de produire des informations plus pertinentes pour la mesure de certains concepts que ne le permet un échantillonnage statistique ». L'utilisation de l'étude de cas en management contribue à la contextualisation d'une problématique dans une situation concrète de gestion. L'objectif poursuivi à travers cette étude de cas est d'illustrer la façon dont la perspective deleuzienne permet d'enrichir la métaphore du panoptique, à travers une prise en compte des nouveaux espaces-temps ouverts par l'usage de TIC ubiquitaires. Il s'agit de mettre en évidence certaines spécificités des modalités de contrôle que la perspective foucauldienne seule n'aurait pas permis d'appréhender.

Tradebank Conseil est une entreprise de conseil en stratégie. Si les sociétés de conseil ont déjà fait l'objet de nombreuses études (Monnier-Senicourt, 2008), l'application de l'approche deleuzienne à ce type d'organisation afin d'en appréhender les modalités de contrôle est encore rare. Le marché du conseil présente certaines spécificités (Monnier-Senicourt, 2008), en termes de management et de contrôle, qui en font un cas d'analyse particulièrement intéressant. Le management doit en effet faire face à des enjeux spécifiques, tels que la gestion des tensions entre l'autonomie et le contrôle, le développement d'un environnement organisationnel permettant d'assurer la fidélité à

l'organisation des consultants, ou encore le maintien d'une performance organisationnelle dans le cadre de projets en équipes autogérées (Robertson et Swan, 2003 ; Alvesson et Robertson, 2006), le maintien d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise, et la question des frontières entre vie privée et vie professionnelle (Whittle, 2008 ; Meriläinen *et al.*, 2004).

Tradebank Conseil, créé en mars 2001, est un cabinet de conseil spécialisé en stratégie et marketing bancaire et tient sur ce marché de niche une position de leader. Tradebank Conseil évolue sur un marché dynamique, caractérisé par une demande très forte, en raison de la croissance des banques et établissements de crédit. Ces institutions sont soumises à un impératif d'innovation très important, afin de fidéliser leur clientèle ou acquérir des parts de marché. Pour réaliser de telles innovations, ces établissements ont largement recours à des sociétés de conseil telles que Tradebank Conseil. Cette petite structure est en concurrence avec de grands cabinets de conseil, et également avec de petits cabinets spécialisés dans le domaine du marketing bancaire. Le cœur de métier de Tradebank Conseil est fondé sur la connaissance et le traitement d'informations, et repose sur des prestations de service délivrées par des consultants, qui sont des experts métier en stratégie et en marketing bancaire. Tradebank Conseil a connu une croissance régulière de ses effectifs depuis sa création et compte une vingtaine de consultants.

Afin de se démarquer de ses concurrents, Tradebank Conseil cherche à délivrer des prestations de service de haute qualité à un coût plus faible que

les autres cabinets. Pour ce faire, Tradebank Conseil mise sur une réactivité très forte et l'optimisation du temps passé sur chaque dossier. La dimension temps constitue d'ailleurs une ressource stratégique dans l'activité de conseil, que chacun des consultants a pour objectif de gérer au mieux. Tous les moyens permettant de compresser le temps sont considérés comme d'importants vecteurs d'efficacité. C'est dans ce contexte que doit être replacée l'utilisation des TIC chez Tradebank Conseil. Cependant, Tradebank Conseil reste une petite structure fonctionnant sur un mode très flexible et agile. Aussi l'entreprise n'a-t-elle pas encore trouvé nécessaire de mettre en place des technologies structurantes pour l'activité des consultants. Les consultants (associés, seniors et juniors) sont équipés d'ordinateurs portables wifi, qui leur permettent de travailler en mobilité, notamment à leur domicile. L'équipement varie ensuite en fonction de leurs besoins : ainsi, plus le consultant monte dans la hiérarchie, plus il est amené à se déplacer chez les clients, et plus il peut demander à être doté d'outils lui permettant de travailler en mobilité (de type smartphones). L'agilité et la flexibilité sont d'ailleurs des aspirations des consultants eux-mêmes, dans une situation marquée par un renforcement croissant de la mobilité. Grâce à cette possibilité de travailler à distance, l'entreprise se maintient autour du partage d'objectifs et d'une ligne stratégique, et connaît par ailleurs une dilution de ses frontières spatio-temporelles. Afin de mener à bien leur activité, certains consultants, notamment les consultants juniors, se sont équipés à titre personnel d'autres technologies mobiles leur permettant d'améliorer leur joignabilité.

## II.2. Collecte et traitement des données

L'analyse des dispositifs de contrôle à l'œuvre chez Tradebank Conseil, s'appuie sur le cadre conceptuel présenté plus haut (cf. Tableau 1). Foucault et Deleuze conçoivent en effet leur philosophie comme une « boîte à outils », qui peut être utilisée comme « une paire de lunettes orientées vers la compréhension du monde extérieur » (Deleuze, 1977, p.208).

Plusieurs types de données ont été collectés entre 2006 et 2008 : des données primaires (à travers la réalisation d'entretiens semi-directifs, l'observation et la constitution d'un journal de recherche) ; et des données secondaires (à travers le recueil de documents internes, une revue de presse, ainsi que des analyses sectorielle et socio-économique). Dix-huit entretiens semi-directifs ont été menés, auprès du fondateur de la société, des associés, ainsi que des consultants seniors et juniors, la durée de chaque entretien allant de 1 heure à 1h45. Plusieurs journées d'observation au sein de Tradebank Conseil, ainsi que chez l'une des consultantes, ont permis de comprendre les conditions de travail réelles de ces professionnels. A travers cette collecte de données, nous avons cherché à comprendre le mode de management mis en place chez Tradebank Conseil et les dispositifs de contrôle existants, la nature et le rôle des technologies déployées, le contexte de mise en place de ces technologies, leurs effets sur les pratiques de travail, ainsi que les perceptions, usages et pratiques développés par les consultants.

Les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits. Les notes issues de l'obser-

vation, les transcriptions des entretiens, et les documents collectés ont ensuite été soumis à une analyse de contenu qualitative effectuée à l'aide du logiciel Nvivo, dans une démarche abductive (les thèmes de l'analyse étant à la fois définis par la revue de littérature et émergents par rapport au terrain). Nous appliquons les principes de codage identifiés par Richards (2005), afin de renforcer la pertinence et la validité de nos interprétations. Ainsi, nous avons effectué un codage descriptif des données, en répertoriant systématiquement les attributs des entretiens. Nous avons ensuite réalisé un codage thématique, consistant à rattacher des extraits à des thèmes particuliers (i.e. les éléments clés de comparaison des deux approches conceptuelles : principe, espace, temps, subjectivité, normes et valeurs, communication, relations et orientation, dispositifs de contrôle et de surveillance) (Annexe 1). Enfin, nous avons effectué un codage analytique, qui repose sur un acte d'interprétation et de réflexion sur le sens des données collectées (et ce à travers un rapprochement des codes identifiés et des perspectives deleuzienne et foucauldienne – nous avons par exemple cherché à identifier parmi ces codes certaines spécificités du contrôle à l'œuvre chez Tradebank conseil, que la perspective deleuzienne permet d'appréhender, et que l'approche foucauldienne du panoptique seule n'aurait permis d'analyser). Un double codage a ensuite été réalisé à partir du dictionnaire des thèmes, puis comparé à notre propre codage (nous avons cherché à traiter les désaccords inter-codeurs afin de développer une compréhension commune des entretiens et des thèmes. Nous avons procédé à un double codage ouvert, desti-

né à identifier les principales thématiques issues des entretiens et à assurer le caractère reproductible du dictionnaire des thèmes).

### III. RÉSULTATS

Nous analysons en premier lieu le contexte général dans lequel évoluent les consultants, caractérisé par la gestion d'une ressource cruciale : le temps (4.1). En second lieu, nous étudions les modes de management et dispositifs de contrôle développés (4.2). Enfin, nous nous concentrons sur les attitudes et réactions variées des consultants à l'égard des dispositifs de management et de contrôle (4.3).

#### III.1. Temps réel, mouvement et liberté : vers un décloisonnement de l'entreprise

Tradebank Conseil, comme la plupart des cabinets de conseil, fonctionne sur un temps très court pour répondre aux demandes de ses clients. Cette entreprise est marquée par une culture de l'urgence et de l'hyperactivité, ainsi que l'explique un associé : « *notre essence même c'est d'être hyperactif* ». Ainsi, le temps constitue une ressource stratégique pour chacun des consultants et plus généralement pour l'entreprise. « *On est sur un métier de temps, toute optimisation du temps, et la mobilité en fait partie d'ailleurs, est un gain de productivité énorme!* », déclare un associé. La nécessité d'optimiser le temps se reflète dans les modes de facturation de l'activité des consultants. Un premier mode de facturation consiste à facturer les demi-journées, les journées ou les



heures passées sur un dossier. Plus le consultant monte dans la hiérarchie, plus le temps passé sur un dossier est comptabilisé de façon précise. Un second mode de facturation réside dans la détermination d'un forfait par un accord entre Tradebank Conseil et l'entreprise cliente. Les consultants sont donc appelés à compresser le temps passé sur un dossier et à accroître leur efficacité. « *C'est un peu angoissant parce que ça peut vite réduire la rentabilité des journées. Si trop de jours sont passés sur le forfait, la rentabilité devient déplorable* », explique l'un des associés.

Dès lors, tous les outils permettant de compresser le temps, parmi lesquels les technologies mobiles, apparaissent comme des outils de productivité et d'efficacité. L'utilisation de ces technologies chez Tradebank Conseil relève moins d'un déploiement spécifique dans une optique ciblée, que d'une adaptation aux spécificités du métier de consultant, très lié au temps. Cependant, la petite taille de l'entreprise explique qu'aucun outil très structurant n'ait été mis en place, ainsi que l'affirme le fondateur de l'entreprise : « *on tire toujours au plus simple, au plus rapide et au plus efficace : chaque consultant se dote des technologies qui lui semblent les plus adaptées. Chacun fait sa petite tambouille dans son coin* ». Une logique statutaire semble en effet à l'œuvre dans le déploiement de ces technologies, les téléphones portables et Smartphones étant par exemple réservés aux seuls associés, bien que leur utilité soit également ressentie par les autres consultants. Aussi ces consultants éprouvent-ils souvent le besoin de s'équiper eux-mêmes, à leurs frais personnels, de technologies plus sophisti-

quées. Notre observation en compagnie d'un consultant junior montre par exemple qu'il s'est personnellement équipé d'un Smartphone afin de se connecter au réseau lorsqu'il est en clientèle : « *En fait, on a tous un ordinateur portable en wifi, mais après chacun achète dans son coin ses propres outils pour améliorer sa réactivité et ses performances...Moi par exemple j'ai acheté un PDA : là-dessus je reçois mes e-mails, j'ai mon clavier, et je gère tout à partir de ça en temps réel* ». Certaines technologies sont donc utilisées à l'initiative des consultants eux-mêmes, qui ressentent très clairement l'impératif de réactivité et l'urgence auxquels est soumise l'entreprise.

Par ailleurs, selon le discours ambiant dans l'entreprise, cet équipement individuel en technologies mobiles préfigure une évolution organisationnelle plus profonde. Tradebank Conseil cherche à développer le travail à distance et se transforme ainsi en « *entreprise agile, très flexible* », selon les mots du fondateur, qui invite ses collaborateurs à travailler depuis leur domicile. « *Nous sommes précurseurs des nouvelles typologies d'entreprise. On va vers des entreprises plus flexibles, fondées sur une relation de confiance, où les gens peuvent travailler de chez eux. C'est un nouveau mode d'organisation* », explique-t-il. Les consultants sont effectivement appelés à travailler à distance du bureau, directement chez le client, ou à leur domicile, de sorte que « *leur ordinateur portable devient le point fixe, le point d'ancrage à l'entreprise* ». Comme le note le fondateur de l'entreprise, le travail à distance est facilité par le fait que « *l'entreprise dématérialise un maximum de choses* », et rend possible un accès aux

informations à distance. Il parle ainsi d'une entreprise « *de plus en plus atomisée, totalement schizophrène* », où les consultants mènent plusieurs vies simultanément, grâce à « *l'ubiquité permise par ces technologies* ». De plus, puisque les consultants ont la possibilité de travailler à distance, depuis leur domicile, le fondateur s'« *interroge sur la nécessité de maintenir des locaux* » ; ainsi, l'entreprise a récemment déménagé afin de réduire les mètres carrés occupés et les coûts de structure. Les bureaux de Tradebank Conseil constituent un lieu de rassemblement potentiel, transitoire, qui permet de réunir de temps à autre des consultants peu amenés à se rencontrer physiquement. Il en résulte finalement une dilution des frontières spatio-temporelles de l'entreprise, comme l'indique ce consultant junior : « *la frontière maison/boulot, la frontière je suis là/je ne suis pas là est beaucoup plus floue. Finalement mon lieu de travail, je ne sais pas vraiment où il est. [...] Il y a une espèce de dilution du travail et de l'espace de travail* ».

### **III.2. Confiance, autonomie, et objectifs : les leviers d'un contrôle par les supérieurs, clients et pairs**

La possibilité de travailler à distance se reflète dans le mode de management : selon la direction, aucun mode de contrôle particulier ne pèse sur les consultants, cette entreprise s'étant « *construite autour d'un mode de management très plat, fondé sur la confiance* », comme l'estime le fondateur. L'un des associés considère d'ailleurs que les consultants bénéficient d'une liberté totale dans l'organi-

sation de leur activité et que la question du contrôle ne se pose pas : « *On a un mode management très plat, enfin, on n'a pas de management en tant que tel... Chez nous, les gens sont responsables, il n'y a pas besoin de les manager* ». Les entretiens menés auprès de la direction et notre observation témoignent de la très forte autonomie laissée aux consultants. Le fondateur de l'entreprise lui-même estime qu'il a un « *style de management très cool. On est dans un monde déstructuré, ils sont obligés d'être autonomes ! Je n'arrête pas de leur répéter : je ne m'occupe pas de vous, vous n'allez pas me voir pendant des semaines entières* ».

Au-delà de ces propos, un mode de management par les objectifs paraît clairement à l'œuvre au sein de l'entreprise. Le contrôle de l'activité repose effectivement sur la notion de « livrable » : c'est-à-dire la prestation de service que les consultants sont chargés de délivrer dans un délai imparti en respectant un certain niveau d'exigence. « *On a toujours un objectif, un livrable. Le génie du conseil c'est ça, c'est le concept du livrable qu'il n'y a pas dans les entreprises classiques. Les gens sont en charge d'un projet, ils mènent des missions, ils sont responsables* », déclare un associé. Un consultant senior confirme ces propos : « *on fonctionne énormément par objectifs, mais des objectifs qui sont très concentrés, très tendus aussi, parce qu'il y a des échéances très courtes et une pression extrêmement forte* ». Ainsi, peu importe que le consultant soit physiquement présent dans l'entreprise, seule compte la qualité du livrable. « *On n'est plus dans une logique où on a besoin de voir les employés. On peut très bien fonctionner sans les voir puisque*

*tout est basé sur l'objectif qui est le livrable... Donc il n'y a pas cette exigence de voir si untel a fait ses heures!* », explique un associé.

Ainsi, l'autonomie offerte aux consultants et la possibilité de travailler à domicile ne sont permises que parce que la direction est en mesure d'attendre des consultants une implication très forte liée à l'atteinte des objectifs. « *La flexibilité et le fait de ne pas avoir besoin de management signifient qu'on fait confiance aux gens* », explique le fondateur, avant d'ajouter : « *Je ne pense pas que les gens se sentent sous un supérieur hiérarchique, ils se mettent la pression eux-mêmes, ils n'ont même pas besoin de moi pour remplir leurs objectifs et faire mieux que les objectifs d'ailleurs* ». Le fondateur n'accorde donc une forte autonomie aux consultants dans l'organisation de leur activité, que parce qu'il suppose que « *l'intériorisation de certaines exigences amène à une forme de dépassement de soi* ». Le fondateur ajoute d'ailleurs que les consultants sont souvent « *encore plus responsables et consciencieux lorsqu'ils travaillent à domicile* » car ils ont conscience de la confiance que leur témoigne leur direction. Cela se traduit d'ailleurs dans l'équipement personnel des consultants en technologies mobiles, qui ressentent clairement l'impératif de rester joignables et de continuer à travailler chez eux, de façon aussi efficace que s'ils étaient au bureau. D'ailleurs, il est frappant de constater que lorsque les conditions ne sont pas complètement satisfaites, certaines réticences sont émises par le fondateur sur la possibilité pour le consultant de travailler chez lui. Par exemple, ce mode d'organisation n'est pas toléré pour tous les consultants, no-

tamment ceux qui ont des enfants en bas âge et qui, de fait, sont supposés ne pas pouvoir se consacrer autant à leur travail.

De plus, si le « contrôle à l'air libre » qui s'applique sur les consultants ne porte pas sur une visibilité directe ni sur une présence physique, ces derniers ne sont « *jamais seuls* », comme l'indique le fondateur : « *les consultants ne sont jamais seuls. C'est ça le paradoxe. Même s'ils travaillent seuls, ils ne sont pas seuls !* ». Tel un assemblage de surveillance rhizomatique, le client et, indirectement, le supérieur s'immiscent en effet dans le contrôle des consultants, grâce au maintien d'un faisceau d'informations qui relie ces derniers en permanence à l'entreprise. Comme l'explique un associé, la prestation de service rendue au client implique une remontée d'informations immédiate du client aux associés, a fortiori lorsque la prestation suscite des mécontentements. Comme l'indique un consultant senior : « *le client est un moyen de pression et un moyen de contrôle clé de notre activité... Tant qu'il ne se manifeste pas auprès de la direction, c'est que tout va bien et que le travail est bien fait... En revanche, au moindre problème, la hiérarchie est informée qu'il y a un couac avec l'un des consultants* ». De plus, le fondateur lui-même souligne que l'une de ses principales tâches, pour contrôler l'activité des collaborateurs, est de contacter directement le client : « *la seule chose que je fais pratiquement, c'est d'appeler les clients pour voir si les choses se passent bien ou s'ils ont des problèmes avec mes consultants. Ces technologies sont formidables car elles accélèrent mon pouvoir d'information vis-à-vis des clients et*

*des consultants* ». De plus, les consultants étant joignables à tout moment et extrêmement réactifs, leur supérieur est susceptible de les appeler n'importe quand pour améliorer son suivi. L'un des associés explique par exemple : « *j'appelle mes consultants parfois sans raison particulière, juste pour savoir comment ça se passe, qu'il soit très tôt, ou très tard... De toute façon, je sais qu'ils vont répondre* ». Un autre associé se montre quant à lui « *fervent utilisateur des SMS, pour avoir des réponses courtes et immédiates sur des points précis* ». Il résulte de ces usages variés, initiés par le management, un accroissement du sens de l'urgence et du besoin de réactivité des consultants. Certains collaborateurs, soulignent d'ailleurs qu'avec ces outils « *l'exigence de réactivité des clients et du boss augmente. Tu es joignable à tout moment où que tu sois, tu es censé pouvoir travailler à tout moment* ». Grâce à ces outils, dont les consultants se sont pourtant équipés à titre personnel, le management intervient directement dans la relation entre le client et le consultant en charge d'une affaire, dans la mesure où il a les moyens d'intervenir quasiment en temps réel. A travers ces technologies, les clients s'immiscent également très fortement dans la relation de contrôle, comme le souligne ce consultant : « *les clients connaissent le temps de travail, certains sont très exigeants, ceux-là savent qu'on a des outils et peuvent exiger une réponse immédiate, ils savent très bien qu'on a des outils permettant d'être très réactifs !* ».

Enfin, une surveillance latérale se met en place, en ce sens où le travail en équipe fournit un puissant moyen de contrôle par les pairs, en même temps

qu'une initiation à des méthodes de travail rigoureuses. Par ce biais, le travail fourni par le consultant est en permanence soumis à la critique de ses pairs ou de ses supérieurs. Aussi est-il conduit à faire ses preuves et à produire le meilleur de lui-même, à travers une autodiscipline très forte. « *Je veux pouvoir montrer à mes collègues et mes supérieurs que je suis disponible et professionnel, et prêt parfois à sacrifier un week-end ou quelques jours de vacances pour faire un boulot clean, parfait, où on ne peut rien me reprocher... Mais à la fin, ça ne me dérange pas, je suis content car j'ai l'impression d'avoir bien fait mon boulot, et au moins je ne culpabilise pas...* », explique ce consultant.

Ainsi, la pression temporelle et l'hypperréactivité deviennent une norme d'organisation et un élément fort d'évaluation, a fortiori via l'utilisation des TIC. D'ailleurs, les consultants s'astreignent à une discipline très forte et cherchent en permanence non seulement à répondre aux objectifs, mais aussi à essayer de faire mieux que leurs objectifs, en travaillant bien au-delà des horaires classiques de travail. A travers les technologies dont ils sont équipés par l'entreprise, ou dont ils s'équipent eux-mêmes, les consultants sont enclins à travailler de façon plus intense, en-dehors des horaires traditionnels de travail, notamment le soir et le week-end. Et ce, bien que le temps passé à travailler en-dehors des horaires classiques ne soit pas comptabilisé en tant que temps de travail. Il convient de s'interroger sur les motivations profondes qui poussent les consultants à s'astreindre d'eux-mêmes à de telles contraintes.

### III.3. La co-construction d'un contrôle subtil

Face à cet assemblage de surveillance subtil et parfois invisible aux yeux des consultants, différentes réactions sont observées. Pour certains consultants, il est tout à fait naturel de rester joignables, disponibles et de s'astreindre aux exigences du métier en termes d'implication et d'engagement. Comme l'estime un consultant, « *tu es joignable à tout moment où que tu sois, tu es censé pouvoir travailler à tout moment... Cela fait partie de la règle du jeu et je l'accepte totalement!* ». Ainsi, il ressort de l'observation que les consultants s'auto-disciplinent de façon très naturelle et acquièrent un mode d'organisation qui les conduit à se gérer de façon très autonome. Pour certains, ces technologies ont même un côté rassurant puisqu'elles permettent de rester connecté à l'entreprise et informé du cours des actions, même à distance. Ainsi que l'explique ce consultant senior, « *heureusement avec l'ordinateur je peux me connecter de chez moi, donc je peux suivre ce qui se passe... Sans ordinateur portable et sans téléphone portable je serais mort, je ne pourrais pas travailler* ». Au-delà de ces avantages, la plupart des consultants se sentent totalement redevables de la confiance que leur accorde leur supérieur et ressentent comme un devoir le fait de l'informer en permanence : « *notre chef nous fait une confiance aveugle, par contre il attend de nous que nous lui remontions l'information en permanence* », affirme par exemple ce consultant junior. L'un de ses collègues, junior également, confirme : « *c'est un devoir, je me fais une obligation de tout lui dire, je l'appelle, ou je lui envoie des messages pour le ras-*

*surer et lui montrer que je fais bien mon boulot* ». L'utilisation de la technologie devient ainsi un automatisme, un élément de preuve, un réflexe indispensable au bon fonctionnement de la relation supérieur-subordonné. Un consultant junior reconnaît par exemple que « *ce n'est pas du tout structuré, c'est à toi d'avoir le réflexe de l'informer* ».

Plusieurs raisons expliquent ce phénomène d'autodiscipline. Si un mécanisme incitatif existe (à travers un intéressement sur le chiffre d'affaires généré), il semble que les consultants soient naturellement enclins à se dépasser afin de remplir leurs objectifs dans les délais et dans le respect d'un haut niveau d'exigence. « *Les gens sont très responsables* », explique le fondateur. « *Les gens bossent beaucoup, ils se sentent redevables de la confiance qu'on leur donne* ». Un processus très puissant d'identification à l'institution est à l'œuvre, les consultants étant, comme l'affirme un associé, « *très ancrés dans l'esprit de l'entreprise* ». De plus, la responsabilisation dont témoignent les consultants doit être rapprochée du processus de socialisation initié depuis plusieurs années parmi eux, à travers leur formation et leur intériorisation progressive des normes et valeurs d'une profession. « *Un consultant ne compte pas ses heures. Cela fait partie du jeu, du métier...* », explique cet associé. En outre, la politique de recrutement de Tradebank Conseil contribue à cette logique : en embauchant des professionnels très qualifiés, issus de grands cabinets de conseil en stratégie, habitués à des méthodes de travail rigoureuses, une autodiscipline très forte se perpétue dans l'entreprise. Quant aux juniors, moins expérimentés et plus malléables,



ils finissent par s'identifier à leurs aînés et à suivre leur exemple afin de progresser dans leur carrière. Plusieurs consultants ont ainsi évoqué l'idée d'une « conscience professionnelle » associée à leur métier, qui doit s'équilibrer avec les buts personnels poursuivis. Cette conscience professionnelle s'inscrit d'ailleurs dans des usages bien spécifiques des technologies dont ils sont équipés, comme en témoignent ces propos tenus par un consultant junior : « vous savez que vous avez les outils pour réagir, donc après, c'est juste un problème privé : est-ce que je le fais où est-ce que je ne le fais pas, et c'est souvent là qu'on est pris par la seconde option : ' je le fais !... Parce qu'en fait on a une conscience professionnelle, on a une certaine forme d'habitude et de réflexe professionnel qui nous amène à nous dire qu'il faut se donner à fond ».

En outre, contrairement aux expériences qu'ils ont parfois vécues dans d'autres entreprises, ou des comparaisons qu'ils font par rapport à d'autres cabinets, certains consultants se sentent plus libres de leurs choix et semblent réellement apprécier la flexibilité qui leur est offerte, qui leur permet de « concilier vie professionnelle et vie de famille », comme l'indique ce consultant senior. « Moi, ce que j'apprécie énormément de la part de notre boss, c'est que je pense qu'il a conscience du boulot qui est donné par ses consultants, qui ne comptent pas leur temps, ni leur énergie... En contrepartie, il n'est pas pointilleux. C'est la grosse différence de Tradebank Conseil par rapport aux autres ! ». A ses yeux, Tradebank Conseil conserve l'avantage d'être une structure à taille humaine, où le supérieur prend en compte les motivations

individuelles. L'épanouissement personnel apparaît comme une condition de l'acceptation des contraintes du métier, une contrepartie aux exigences qu'il présente.

Il arrive cependant que certains consultants émettent des réticences, liées aux inconvénients de ce mode de fonctionnement, notamment à la difficulté de se déconnecter. Comme l'indique ce consultant senior, « j'ai toujours l'impression d'être connecté avec l'entreprise, je ne déconnecte jamais ». A ses yeux, l'entreprise en vient à exiger une implication sans faille, d'où un certain ressentiment qui apparaît assez nettement : « C'est n'importe où et n'importe quand. Je travaille beaucoup plus, un peu comme un chef d'entreprise alors que je ne le suis pas ». Ainsi, tous les consultants interrogés déclarent travailler de façon de plus en plus intense, et restent connectés à l'entreprise, via leurs technologies, en-dehors des horaires classiques de travail (notamment la nuit, les week-ends, en congés), et dans des endroits parfois inappropriés ou insolites. L'observation révèle certains comportements d'addiction, allant de comportements compulsifs liés à la vérification des e-mails reçus, jusqu'au besoin de dormir avec leur Smartphone. Pour autant, ils n'ont pas toujours conscience de cette addiction, tant cette activité leur semble « normale » compte tenu des exigences du métier. C'est parce qu'ils ressentent le devoir de répondre aux attentes du client et de prouver leur engagement à leur supérieur qu'ils s'astreignent à de tels usages : « quand tu es tout seul, le boulot étant souvent assez ardu, les échéances assez tendues et les exigences du client assez fortes, tu en arrives à fonctionner



*un peu en mode autiste, c'est à dire à mettre tout en œuvre pour remplir les objectifs* », estime un consultant junior.

La plupart des consultants se transforment ainsi en membres organisationnels auto-disciplinés dont le style de vie reflète les impératifs organisationnels. Il en résulte un contrôle plus insidieux, car l'individu en vient pratiquement à se demander s'il a « *le droit de se débrancher le soir* », comme l'indique un consultant junior, compte tenu d'une part, de la possibilité qu'il a de continuer à travailler chez lui, et d'autre part, de son appartenance à cette profession qui exige une implication très forte. « *C'est une façon différente de travailler... C'est différent de la logique 'je suis au boulot, je me donne à fond, et après c'est fini'. Là le boulot n'est jamais complètement fini, on a toujours des choses à prouver* ». Sans que la direction l'ait explicitement exigé, les consultants s'astreignent d'eux-mêmes à une forte pression qui les oblige à rester réactifs et disponibles, en-dehors des horaires traditionnels. Le consultant participe donc directement aux moyens de son propre contrôle. La possibilité de travailler en-dehors des horaires de travail classiques devient ainsi un devoir, une obligation morale. Le contrôle s'exerce alors au niveau mental, de la cognition, l'individu étant indirectement incité à se dépasser.

#### IV. DISCUSSION

Au-delà des dispositifs de traçabilité (géolocalisation et mise en œuvre de procédures de sécurité élevée) souvent associés à la perspective deleuzienne, les résultats mettent en évidence la ri-

chesse de cette perspective et son adaptation à la compréhension des modes de contrôle organisationnel. L'approche deleuzienne de la société de contrôle permet de comprendre certaines spécificités des modalités de contrôle à l'œuvre chez Tradebank Conseil, que la perspective foucauldienne du panoptique n'aurait permis, seule, d'appréhender. Contre la visibilité permanente des corps et la fixité dans l'espace, contre la conception de la subjectivité en tant qu'îlot de résistance, contre l'idée d'une communication dans laquelle les individus apparaissent comme les sujets passifs d'une information, la perspective deleuzienne met l'accent sur de nouvelles formes de contrôle à l'air libre, plus subtiles et souvent invisibles. Ces nouvelles formes de contrôle reposent sur des assemblages de surveillance liés aux idées de mouvement, d'ubiquité et de désenfermement, où la subjectivité est un élément de manipulation, et où l'individu participe activement à des flux de communication instantanée, comme en témoigne le cas. L'exercice du pouvoir n'est plus confiné au contexte institutionnel de l'organisation mais s'exerce au-delà des frontières de l'entreprise à travers la diffusion de logiques de contrôle qui traversent les sphères professionnelles et privées via des réseaux d'information mobiles (Martinez, 2010). Le contrôle n'est plus l'apanage des surveillants, au sein d'organisations closes, hiérarchiques, et centralisées, mais repose sur diverses réactions et l'acceptation plus ou moins consciente par les individus de modes de contrôle plus participatifs (Gros, 2012).

En nous appuyant sur les éléments clés de comparaison des deux perspec-

tives théoriques (cf. Tableau 1), il est possible de fournir une analyse plus détaillée des résultats.

- Principe : le mode de management, associé à l'utilisation de technologies mobiles, installe les consultants dans une situation où ils peuvent s'affranchir du « moule » que constituent les horaires légaux et des lieux de travail traditionnels. Le principe de « modulation » (Deleuze, 1990) s'applique davantage à l'usage du temps et de l'espace permis par TIC, celles-ci leur permettant de dépasser les frontières spatio-temporelles classiques pour remplir les objectifs qui leur sont fixés. L'usage des TIC aboutit ainsi à un travail modulable, susceptible de varier dans son « effectivité et son intensité » en fonction du moment et de l'endroit (Zarifian, 2004).
- Espace : les TIC utilisées par les consultants sont à l'origine d'une ubiquité leur permettant de travailler n'importe où, n'importe quand et aboutissent à un décroisement de l'organisation (Deleuze, 1990). Le mouvement, la liberté, l'autonomie sont ainsi mis en avant par la direction pour témoigner de la confiance faite aux consultants, qui se reflète dans la possibilité de travailler à distance grâce à des technologies qui permettent une communication instantanée.
- Temps : c'est un temps continu, réel, voire intrusif (Deleuze, 1990 ; Munro, 2000) qui caractérise l'activité des consultants chez Tradebank Conseil. L'urgence et l'hyperréactivité induisent effectivement une pression temporelle très forte. Un dis-

cours largement répandu dans le domaine du conseil, et entretenu dans cette entreprise, amène à considérer qu'un consultant ne doit pas compter ses heures. Au contraire, son statut et les valeurs associées à son métier créent chez lui un sentiment d'appartenance à une profession qui requiert une implication sans faille, au-delà des horaires légaux de travail, renforcée par l'usage de technologies ubiquitaires.

- Subjectivité : sur ces bases, une relation de confiance très forte se construit entre les consultants et leurs supérieurs. Parce qu'elle sait que l'individu se sent redevable et intériorise les valeurs d'engagement et de disponibilité, la direction peut se permettre d'accorder une très grande autonomie aux consultants. La subjectivité de l'individu devient ainsi une source du contrôle et de l'autodiscipline des consultants. Le décroisement de l'entreprise et l'utilisation de technologies mobiles accroissent son autonomie et sa flexibilité et répondent à des attentes réelles de ce dernier par rapport à sa vie sociale (le choix des moments ou encore l'accroissement de la mobilité). Il n'en reste pas moins que les consultants intériorisent de plus en plus les schémas de pensée et discours de la direction, si bien que l'exigence de réactivité et de disponibilité devient normale. Les discours autour de l'efficacité et de la disponibilité du consultant ainsi que le processus de socialisation de ce dernier conduisent ainsi à une intériorisation des valeurs de l'entreprise, et à une autodiscipline très forte,

qui se traduisent dans des usages spécifiques de la technologie.

- Communication : les consultants utilisent la technologie comme un outil au service de leur implication: ils déclenchent eux-mêmes leur activité, ce qui requiert un fort engagement de leur part et une participation active aux moyens de leur propre contrôle (Zarifian, 2004). Ce sont donc les consultants eux-mêmes qui, par leurs attitudes et usages de la technologie, co-construisent des normes de communication permettant un contrôle informel très insidieux, le « contrôle d'engagement » (Zarifian, 2004). Ils transforment en obligation morale ce qui n'était présenté au départ que comme un renforcement de leur autonomie.
- Orientation : si la direction prétend accorder une forte autonomie aux consultants, un assemblage de surveillance informel et invisible (Deleuze et Guattari, 1987 ; Haggerty et Ericson, 2000 ; Ball, 2005) encadre très fortement l'activité de ces derniers : au-delà du contrôle des objectifs, une remontée rapide d'informations entre le client, les consultants, leurs pairs et supérieurs assurent un contrôle indirect mais puissant de leur activité, et constituent de véritables leviers de leur autodiscipline. Dans une logique à la fois ascendante et latérale, les consultants cherchent à prouver à leur hiérarchie et à leurs pairs leur engagement dans l'entreprise à travers une implication forte se traduisant par des usages spécifiques de la technologie. L'(auto)-équipement des consultants en technologies leur permettant de travailler en-dehors des horaires de

travail habituels induit ainsi une forme très subtile et insidieuse de contrôle puisque l'autonomie se transforme en devoir d'implication.

- Dispositifs de surveillance : en définitive, l'effacement des barrières temporelles de l'entreprise et le désintérêt de la hiérarchie pour le temps de présence du consultant se doublent de modes de contrôle et d'autocontrôle, fondés sur une intériorisation des objectifs et valeurs de l'entreprise (Deleuze, 1990 ; Zarifian, 2004). L'autonomie offerte aux consultants est donc à de nombreux égards très contraignante, voire « coercitive » (Hayes et Walsham, 2000), en ce sens où elle n'est permise que par un dépassement de soi et une intériorisation profonde et subtile des normes associées au métier de consultant. Le consultant contribue ainsi à l'instauration d'un management distancié et d'un « contrôle à l'air libre » (Munro, 2000) remplaçant les modes de contrôle plus classiques tels que la supervision directe. Ce contrôle à l'air libre repose à la fois sur un suivi plus fin de l'activité du consultant, et permet à la fois un assouplissement de la discipline et de la surveillance, qui ne suit pas une trajectoire déterminée comme le suggère la métaphore du panoptique. A travers les discours, l'usage de la technologie, et ses réactions, l'individu co-construit un assemblage de surveillance et participe de fait aux conditions de son propre assujettissement. Mais simultanément, dans cet état de pression à la fois sociale et économique, il trouve une certaine satisfaction en acquérant un statut, une reconnais-

sance professionnelle et une certaine sécurité (Gros, 2012).

## CONCLUSION

En conclusion, la perspective deleuzienne permet de « renverser » l'idée d'une autonomisation des consultants en montrant que le désenfermement de l'organisation et le desserrement de la surveillance hiérarchique s'accompagnent de nouvelles contraintes, telles qu'une obligation de résultats, une disponibilité permanente, un devoir d'engagement, ou encore une exigence de réactivité (Amintas, 2002). Si l'introduction des TIC dans les organisations s'est accompagnée de l'émergence de nouveaux modes de management relayés par un ensemble de discours autour de l'autonomie, la délégation des responsabilités, la collaboration et la transparence, certaines formes de contrôle disciplinaire semblent se maintenir, opérant comme de puissants moyens d'assujettissement (Barker, 1993 ; Ezza-mel et Willmott, 1998 ; Sewell, 1998 ; Starkey et Hatchuel, 2002 ; Tourish *et al.*, 2009), comme l'illustre le cas étudié. Force est de constater que certains aspects disciplinaires n'ont pas disparu de l'organisation étudiée en dépit des discours managériaux. La technologie y apparaît en effet comme un outil de libération et d'autonomie, mais également comme un vecteur de surveillance distancée et de suivi très fin. L'autonomie s'accompagne d'une implication accrue et d'un devoir d'engagement, que la technologie exacerbe à travers la possibilité de travailler en-dehors des frontières spatio-temporelles classiques. Un paradoxe se loge ainsi dans l'utilisation des technologies et dans les chan-

gements qu'elles induisent sur les moyens du contrôle : d'une certaine manière, ces outils contribuent à une « sophistication » et une extension des mécanismes disciplinaires, en permettant simultanément un suivi plus fin et un desserrement de la discipline (Zarifian, 2004). De même, avec ces technologies, le principe d'enfermement des sociétés disciplinaires semble à l'œuvre à un niveau symbolique, à travers un isolement physique constitutif d'un « enfermement disciplinaire modernisé » (Zarifian, 2004). Toutefois, ces technologies ont également un côté émancipateur, en ce sens où elles donnent lieu à des assemblages de surveillance dont la logique n'est pas prédéfinie, tout en renforçant le professionnalisme, l'émancipation, l'autonomie, et la sécurité de l'individu (Gros, 2012).

Cependant, si l'approche deleuzienne permet d'appréhender les modes de contrôle à l'œuvre chez Tradebank Conseil, elle l'est peut-être moins dans le cas d'autres organisations, qui reposent sur des processus différents (notamment de production) nécessitant une logique d'enfermement. Il convient de souligner les limites de notre recherche, liées aux particularismes du cas étudié. Les spécificités du métier de consultant (le nomadisme, la mobilité, l'intériorisation des normes) concourent en effet à montrer la pertinence du cadre de pensée deleuzien. Or, il est très probable que d'autres types d'organisation amènent à d'autres formes de contrôle, fondées sur l'enfermement, la visibilité et la discipline. D'ailleurs, le cas lui-même laisse entrevoir la persistance de certains mécanismes disciplinaires à un niveau plus symbolique. Ainsi, il n'y aurait pas de substitution

pure et simple des sociétés de contrôle aux sociétés disciplinaires, certaines pratiques disciplinaires étant toujours à l'œuvre dans certaines organisations, telles que les contrôles des horaires, des affectations, de la présence, et des mouvements du corps (Zarifian, 2004 ; Michaux et Rowe, 2004). L'époque moderne se traduirait plutôt par une poussée, un renforcement du contrôle au sein des sociétés disciplinaires supposant un « emboîtement sous tension » de ces deux types de sociétés (Zarifian, 2004). L'existence des systèmes disciplinaires mérite ainsi d'être repensée et replacée dans la confrontation entre des rapports de domination et d'émancipation, qui s'articulent selon des modalités particulières. Au-delà de l'avènement d'un nouveau modèle radical de contrôle, il semble que la discipline se maintienne à travers un effacement de ses instances d'énonciation et une « surveillance réticulaire » (Deleuze, 1990). Alors que nombre d'auteurs invitent à abandonner la métaphore du panoptique (Munro, 2000 ; Bauman, 2000 ; Haggerty, 2006 ; Martinez, 2010), il convient sans doute, dans des recherches futures, de repenser la dialectique entre la discipline foucauldienne et le contrôle deleuzien en considérant une possible hybridation des dispositifs de contrôle. Autant de propositions qui restent à valider et méritent d'être explorées.

Il pourrait être reproché à cette recherche de ne voir l'organisation qu'à travers le prisme du contrôle, du conflit et du rapport dominant-dominé. Cependant, grâce à la perspective deleuzienne suggérée, elle met au jour des formes subtiles et parfois invisibles de contrôle. Elle propose un ensemble

d'outils conceptuels permettant de théoriser les systèmes de contrôle fondés sur l'utilisation de TIC, et permet d'aller au-delà des formes de normalisation, de dressage et de résistance propres au panoptique (Martinez, 2010). Ce faisant, cette recherche pose inévitablement la question du contrôle managérial au sein de l'organisation, et s'interroge sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise (en ce sens où ce contrôle pourrait impliquer un risque de conformisme, voire de manipulation et même d'aliénation des collaborateurs). Ces interrogations surgissent notamment au niveau du suivi de la performance et de la construction des systèmes de contrôle, qui peuvent désormais s'exercer à distance, dans les temps professionnels, comme dans les temps privés, en agissant sur la sphère cognitive, mentale, de l'individu. Cette recherche invite ainsi au développement de pratiques et de normes destinées à réguler les usages des technologies mobiles et à élaborer de nouvelles règles à des fins d'efficacité et d'épanouissement du collaborateur. Il s'agit par exemple de permettre un enchevêtrement des temps sociaux et une re-composition des frontières entre des espaces distincts et de plus en plus modulables (Deleuze, 1990).

## BIBLIOGRAPHIE

- Alvesson, M. and Robertson, M. (2006), «The Best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms», *Organization*, Vol. 13, n°2, pp.195–224
- Amintas, A. (2002), «Une généalogie des techniques de contrôle: une lecture de Mi-



- chel Foucault», Actes du 23<sup>e</sup> Congrès de l'AFC, Toulouse.
- Ball, K. (2005) "Organization, Surveillance and the Body: Towards a Politics of Resistance", *Organization*, Vol. 12, n°1, pp. 89–108
- Barker, J. (1993), «Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, n°3, pp.408-437.
- Bauman, Z. (2000), *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Benghozi, P.J. et Cohendet, P. (1999), «L'organisation de la production et de la décision face aux TIC, Partie 2 : TIC et nouvelles organisations», pp.180-201.
- Bentham, J. (1780), Panopticon (Le Panoptique, traduit et publié par l'assemblée législative en 1791).
- Bougen, P.D. et Young, J.J. (2000) "Organizing and Regulating as Rhizomatic Lines: Bank Fraud and Auditing", *Organization*, Vol. 7, n°3, pp.403-426.
- Boulay, J. (2004), «La notion de contrôle technologique et la mesure de son efficacité», 9<sup>e</sup> colloque de l'AIM.
- Boulay, J. (2007), «Le pouvoir panoptique des technologies et systèmes d'information : définition, mesure et implications», *Systèmes d'Information et Management*, Vol.12, n°4, pp. 33-54.
- Bouquin, H., (2005), *Les fondements du contrôle de gestion*, 2e éd., PUF, Que sais-je ? Paris.
- Carter, C., McKinlay, A., Rowlinson, M. (Eds.) (2002), "Foucault, management and history?", Special issue and introduction, *Organization*, Vol. 9, n°4, pp.515-526.
- Chauvet, M. (2010), "The Management of Distance in Remote-Work Environments: A Deleuzian Approach," *16th Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*.
- Cowton, C.J. and Dopson, S.E. (2002), «Foucault's Prison? Management Control in Automotive Distributor», *Management Accounting Research*, Vol. 13, n°2, pp.191-214.
- Dambrin, C. (2005), «Le Contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux», Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Deleuze, G. (1986), *Foucault*, Paris, Minuit, 1986. p33.
- Deleuze, G. (1987), «Qu'est-ce qu'un acte de création ?», conférence à la Femis, Mai.
- Deleuze, G. (1990), «Post-scriptum sur les sociétés de contrôle», *L'autre Journal*, 1, Mai.
- Deleuze, G., Foucault, M. (1977) 'Intellectuals and Power,' in M. Foucault Language, Counter-Memory, Practice: Selected Essays and Interviews, (edited by D. Bouchard and translated by D. Bouchard and S. Simon), New York: Cornell University Press.
- Deleuze, G. and Guattari, F. (1987) *A Thousand Plateaus*. Capitalism and Schizophrenia. Trans. By Brian Massumi. Minneapolis: The University of Minnesota Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 532–550.
- Elmes, M., Strong, D., and Volkoff, O. (2005), "Panoptic empowerment and reflective conformity in enterprise systems-enabled organizations", *Information and Organization*, Vol. 15, pp. 1–37.
- Ezzamel, M. and Willmott H. (1998), "Accounting for teamwork: A critical study of group-based systems of organizational control", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, n°2, pp.358-396.
- Foucault, M. (1975), *Surveiller et punir*, Naisance de la prison, Gallimard, 360 p.



- Foucault, M. (2001), *Dits et écrits*, tome 1 : 1954-1975 (1708 p.), tome 2 : 1976-1988 (1736 p.), Gallimard, coll. «Quarto», Paris, 2001.
- Giddens, A. (1987), *La constitution de la société*, PUF.
- Gros, F. (2012), *Le principe sécurité*, Gallimard.
- Haggerty, K.D. et Ericson R.V. (2000), The surveillant assemblage, *British Journal of Sociology*, Vol. 51, n°4, pp.605-622.
- Haggerty, K.D. (2006) "Tear down the walls: on demolishing the panopticon". In: Lyon D, *Theorizing surveillance: the panopticon and beyond*. Cullompton, Devon: Willan Publishing.
- Hatchuel, A., Pezet, E., Starkey, K. and Lenay, O. (2005), *Gouvernement, organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault*, PU Laval.
- Hayes, N. and Walsham, G., (2000), «Competing interpretations of computer-supported cooperative work in organizational contexts», *Organization*, Vol. 7, n°1, pp. 49-67.
- Isaac, H., (2004), «Technologies mobiles et management : vers un management nomade ?», Actes du 9<sup>e</sup> colloque de l'AIM, Evry.
- Isaac, H., Leclercq, A., and Beyssere des Horts, C.H. (2006) "Adoption and appropriation: towards a new theoretical framework. An exploratory research on mobile technologies in French companies", *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 11, n°2, pp. 9-50.
- Leclercq, A., (2008), «Le contrôle organisationnel et les systèmes d'information mobiles : Une approche foucauldienne», Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Linstead, S., and Thanem, T. (2007), "Multiplicity, Virtuality and Organization: The Contribution of Gilles Deleuze", *Organization Studies*, Vol. 28, n°10, pp. 1483-1503.
- Lyon, D. (1988), *The information society: Issues and illusions*, Cambridge, UK, Polity.
- Lyon, D. (1993), "An electronic panopticon? A sociological critique of surveillance theory", *Sociological review*, Vol. 41, n°4, pp.653-678.
- Lyon, D. (1994), *The rise of surveillance society*, Cambridge, UK, Polity.
- Lyon, D. and Zureik, E. (eds.). (1996), *Computers, surveillance and privacy*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Martinez, D.E., (2010) Beyond disciplinary enclosures: management control in the society of control. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 22, n°2, pp. 200-211.
- McKinlay, A. and Taylor, P. (1998), 'Through the Looking Glass: Foucault and the Politics of Production', in *Foucault, Management and Organization Theory: From Panopticon to Technologies of Self*, in McKinlay, A. and K. Starkey (Eds.), pp.173-190, London: Sage
- Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R. and Davies, A. (2004) «Management Consultant Talk: A Cross-Cultural Comparison of Normalizing Discourse and Resistance», *Organization*, Vol. 11, n°4, pp.539-564.
- Michaux, V. et Rowe, F. (2004), «Complémentarité entre système d'information informatisé, communauté de pratiques et vigilance dans la haute fiabilité : le cas d'une compagnie d'assistance», *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 9, n° 1, pp. 49-80.
- Monnier-Senicourt, L. (2008), «L'influence des caractéristiques professionnelles sur la consultation d'un SGC et la capitalisation : le cas des métiers d'auditeur, d'avocat et de consultant», *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 13, n°1, pp. 31-62.
- Munro, I. (2000), "Non-disciplinary power and the network society", *Organization*, 7, pp.679-695.

- Nogatchewski, G. et Spone, S. (2002), «L'utilisation de l'e-mail dans le contrôle organisationnel: le cas de la relation supérieur-subordonné», *Actes du XXIII<sup>e</sup> Congrès de l'AFIC*, Toulouse.
- Olivier, L. (1988), «La question du pouvoir chez Foucault : espace, stratégie et dispositif», *Revue canadienne de science politique*, Vol. 21, n°1, pp.83-98.
- Orlikowski, W.J. (1991), "Integrated information environment or matrix of control ? The contradictory implications of information technology", *Accounting, Management and Information Technology*, Vol.1, n°1, pp. 9-42.
- Pezet, E. (2004), 2004, «Discipliner et gouverner. Influence de deux thématiques foucauldienne en sciences de gestion», *Finance contrôle stratégie*, Vol. 7, n°3, pp. 169-189.
- Poster, M. (1990), *The mode of information: Poststructuralism and social context*, Cambridge, UK: Polity.
- Poster, M., (1990), *The mode of Information: post structuralism and social context*, University of Chicago Press, 188 p.
- Reix, R. (2002), *Systèmes d'information et Management des organisations*, Vuibert, 4<sup>e</sup> édition.
- Richards, L. (2005) *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*, Sage Publications, London.
- Robertson, M. and Swan, J., (2003), "Control-What Control? Culture and ambiguity within a Knowledge Intensive Firm", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, n°4, pp. 831-858.
- Robey, D., Lyytinen, K., Varshney, U., Davis, G., Ackerman, M.S., Avital, M., Sawyer, S. and Sorensen, C. (2004), «Surfing the next wave: design and implementation challenges of ubiquitous computing environments», *Communications of the AIS*, 13, pp. 697-716.
- Sia, S., Tang, G., Soh, C., and Boh, W. (2002) Enterprise resource planning (ERP) as a technology of power: empowerment or panoptic control? The DATA BASE for Advances in Information Systems, Vol. 33, n°1, pp. 23-37.
- Sewell, G. et Wilkinson, B. (1992), "Someone to watch over me: surveillance, discipline and the just-in-time labour process", *Sociology*, Vol. 26, n°2, pp. 271-289.
- Sewell, G. (1998), "The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, n°2, pp.397-428.
- Starkey, K., Hatchuel, A. (2002), 'The Long Detour: Foucault's History of Desire and Pleasure', *Organization*, Vol. 9, n°4, pp. 641-656.
- Tourish, D., Collinson, D. and Barker, J.R. (2009), 'Manufacturing Conformity: Leadership Through Coercive Persuasion in Business Organisations', *M@n@gement*, Vol. 12, n°5, pp. 360-383.
- Webster, J. (1995), Networks of collaboration or conflict ? Electronic data interchange and power in the supply chain", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 4, n°1, pp. 31-42.
- Whittle, A. (2008), «From Flexibility to Work-Life Balance: Exploring the Changing Discourses of Management Consultants», *Organization*, Vol. 15, n°4, pp. 513-534
- Willcocks, L. (2006), "Michel Foucault in the Social Study of ICTs: Critique and Reappraisal", *Social Science Computer Review*, 24, pp.274-295.
- Zarifian, P. (2004), "Contrôle des engagements et productivité sociale", *Majeure : L'intermittence dans tous ses états*, Vol. 17, n°3.
- Zuboff, S. (1988), *In the age of the smart machine: the future of work and power*, New York, Basic Books.

**Annexe 1 : Extrait du codage thématique**

| Thèmes                      | Dimensions              | Codes         |
|-----------------------------|-------------------------|---------------|
| Principe                    | Moule                   | PRINC-MOU     |
|                             | Modulation              | PRINC-MOD     |
| Espace                      | Ubiquité                | ESP-UBIQ      |
|                             | Décloisonnement         | ESP-DECL      |
|                             | Mouvement               | ESP-MOUV      |
|                             | Liberté                 | ESP-LIB       |
|                             | Autonomie               | ESP-AUTON     |
|                             | Fixité                  | ESP-FIX       |
| Temps                       | Continu                 | TPS-CONT      |
|                             | Intrusif                | TPS-INTR      |
|                             | Urgence                 | TPS-URG       |
|                             | Pression                | TPS-PRES      |
|                             | Implication             | TPS-IMPL      |
| Subjectivité                | Réactions individuelles | SUBJ-REAC     |
|                             | Devoir                  | SUBJ-DEV      |
|                             | Intériorisation         | SUBJ-INTER    |
|                             | Attentes                | SUBJ-ATT      |
|                             | Socialisation           | SUBJ-SOC      |
|                             | Autodiscipline          | SUBJ-AUTO     |
| Communication               | Normes                  | COM-NORM      |
|                             | Engagement              | COM-ENG       |
|                             | Faisceau d'information  | COM-FAISC     |
|                             | Pairs                   | COM-PAIR      |
|                             | Supérieur               | COM-SUP       |
|                             | Client                  | COM-CLIENT    |
| Orientation                 | Contrôle des objectifs  | ORIENT-CONTR  |
|                             | Ascendante              | ORIENT-ASC    |
|                             | Latérale (pairs)        | ORIENT-LAT    |
|                             | Descendante             | ORIENT-DESC   |
| Dispositifs de surveillance | Confiance               | DISPO-CONF    |
|                             | Air libre               | DISPO-AIRLIB  |
|                             | Management distancé     | DISPO-MANDIST |
|                             | Assouplissement         | DISPO-ASSOUP  |
|                             | Assujettissement        | DISPO-ASSUJET |
|                             | Satisfaction            | DISPO-SATIS   |

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.