



**HAL**  
open science

# LE CONTROLE A DISTANCE OU L'AUTOCONTROLE PAR LES TECHNOLOGIES : LE CAS DES COMMERCIAUX

Claire Dambrin

► **To cite this version:**

Claire Dambrin. LE CONTROLE A DISTANCE OU L'AUTOCONTROLE PAR LES TECHNOLOGIES : LE CAS DES COMMERCIAUX. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2005. Français. NNT : . tel-00472687

**HAL Id: tel-00472687**

**<https://theses.hal.science/tel-00472687>**

Submitted on 13 Apr 2010

**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.

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE  
ECOLE DOCTORALE DE GESTION, COMPTABILITE, FINANCE (EDOGEST)  
U.F.R. SCIENCES DES ORGANISATIONS  
CENTRE DE RECHERCHE EUROPEEN EN FINANCE ET GESTION (CREFIGE)

**LE CONTROLE A DISTANCE OU  
L'AUTOCONTROLE PAR LES TECHNOLOGIES :  
LE CAS DES COMMERCIAUX**

THESE  
pour l'obtention du titre de  
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION  
(arrêté du 25 avril 2002)  
présentée et soutenue publiquement par

**Claire DAMBRIN**

**JURY**

**Directeur de thèse :** **Monsieur Henri BOUQUIN**  
Professeur à l'Université Paris Dauphine

**Rapporteurs :** **Monsieur Alain DESREUMAUX**  
Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille

**Monsieur Robert TELLER**  
Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Nice

**Suffragants :** **Monsieur Michel FIOL**  
Professeur au groupe des Hautes Etudes Commerciales

**Madame Anne PEZET**  
Professeur à l'Université de Marne la Vallée

**Mars 2005**



L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.



*A Samuel, mon mari et à Nicole et Daniel, mes parents.*



## REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier en premier lieu mon directeur de thèse, le professeur Henri Bouquin. Il m'a accordé une grande liberté tout au long de cette période de recherche et s'est toujours montré attentif à l'évolution de mon travail. Grâce à lui, j'ai au bout du compte la sensation d'avoir réalisé une thèse qui m'est propre et qui a bénéficié d'un regard avisé.

Mes remerciements vont également aux nombreux enseignants-chercheurs, maîtres de conférence et professeurs qui, par leurs conseils, ont fait évoluer ma réflexion, notamment Frédérique Alexandre-Bailly, Patrick Besson, Madeleine Besson, Catherine Chevalier-Kuszla, Eve Chiapello, René Darmon, Marie-Hélène Delmond, Michel Fiol, Françoise Giraud, Anne Loft, Hélène Löning, Véronique Malleret, Jan Mouritsen, Yvon Pesqueux, Anne Pezet, Chrystelle Richard et Robert Zrihen.

J'ai également bénéficié d'une aide précieuse pour accéder au terrain. Je tiens sur ce point à remercier chaleureusement Arnaud Lambert ainsi que Pascal Langevin, Jean-Claude Andreani et toutes les personnes qui ont accepté de m'accorder du temps pour une interview.

Je remercie profondément Samuel, mon mari, pour son soutien à la fois affectif et intellectuel. Ma gratitude va également à toutes les personnes qui ont contribué à cette thèse que ce soit par des relectures, des recherches de données, des aides à la présentation d'avancées de la recherche ou de l'intercodage de données : un grand merci à Alice et Gérard Costes, Brice Bordin, Stéphanie Tahiri, Elisabeth Pelatan, Jocelyne Diot, Marie-Hélène Chaix et Delphine Vilain pour leur soutien logistique et psychologique ; à tous les membres du CREFIGE et en particulier Caroline, Anne-Laure, Karine, Marion et Samuel pour leur contribution précieuse et leur écoute ; et à tous mes collègues du département Comptabilité-Contrôle de gestion d'HEC pour leur bienveillance dans la dernière ligne droite.

Enfin, une thèse marquant le début et non pas la fin de quelque chose, je remercie notre futur enfant d'avoir partagé ses premiers instants prénataux avec un objet intellectuel très envahissant et de m'avoir donné la possibilité de le faire aboutir dans des conditions sereines.





## SOMMAIRE

|   |            |
|---|------------|
| <b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>   | <b>1</b>   |
| <b>CHAPITRE I : Qu'entend-on par contrôle à distance ? .....</b>  | <b>13</b>  |
| I.1. Comment le contrôle est-il envisagé dans ce travail de recherche ?.....  | 15         |
| I.2. Qu'est-ce que le contrôle à distance ? .....   | 31         |
| I.3. Conclusion du chapitre I : le contrôle à distance par rapport au contrôle .....  | 51         |
| <b>CHAPITRE II : Panorama du contrôle à distance dans la théorie des organisations..</b><br><b>.....</b>                            | <b>55</b>  |
| II.1. Le lien entre distance et contrôle.....   | 57         |
| II.2. Vecteurs de contrôle répondant aux besoins de contrôle des distances<br>organisationnelles.....                               | 71         |
| II.3. Conclusion du chapitre II : proposition d'un modèle d'analyse du contrôle à<br>distance.....                                  | 110        |
| <b>CHAPITRE III : Le contrôle à distance appliqué aux commerciaux .....</b>   | <b>119</b> |
| III.1. En quoi la population commerciale est-elle pleinement concernée par le<br>contrôle à distance ? .....                        | 126        |
| III.2. Les vecteurs de contrôle à distance à opérationnaliser .....   | 136        |
| III.3. Les catégories permettant d'opérationnaliser le concept de contrôle à distance<br>appliqué à une population commerciale..... | 155        |
| III.4. Conclusion du chapitre III.....  | 200        |
| <b>CHAPITRE IV : Les propriétés des technologies de contrôle à distance, test<br/>empirique du modèle d'analyse .....</b>           | <b>203</b> |
| IV.1. Méthode mise en oeuvre pour l'étude de cas .....  | 206        |
| IV.2. Les déterminants des vecteurs de contrôle à distance chez X.....  | 236        |
| IV.3. Identification des technologies de contrôle à distance chez X.....  | 243        |
| IV.4. Le positionnement des acteurs vis-à-vis des technologies de contrôle à distance<br>.....                                      | 250        |
| IV.5. Les fonctions manifestes affichées des technologies de contrôle à distance .  | 264        |
| IV.6. Les fonctions manifestes masquées des technologies de contrôle à distance   | 280        |
| IV.7. Les fonctions latentes des technologies de contrôle à distance.....   | 295        |
| IV.8. Conclusion du chapitre IV.....  | 312        |



|   |                   |
|---|-------------------|
| <b>CHAPITRE V : Le processus de contrôle à distance, dépassement du modèle par une analyse socio-institutionnelle.....</b>                | <b>319</b>        |
| V.1. Une coexistence entre bureaucratie et clan : le fondement du contrôle à distance oublié des typologies d'inspiration économique..... | 323               |
| V.2. Méthode mise en œuvre pour la seconde étude de cas.....  | 334               |
| V.3. Le processus de traduction à l'œuvre dans les technologies de contrôle à distance .....  | 340               |
| V.4. La dialectique entre la règle et le flou créée par les technologies de contrôle à distance.....                                      | 383               |
| V.5. Le repositionnement de l'individu dans l'entreprise et la société dont témoignent les technologies de contrôle à distance .....      | 416               |
| V.6. Conclusion du chapitre V.....  | 440               |
| <b>CHAPITRE VI : CONCLUSION GENERALE .....</b>  | <b>447</b>        |
| VI.1. Evolution de notre définition du contrôle à distance.....   | 449               |
| VI.2. Pourquoi contrôle-t-on à distance ?.....  | 451               |
| VI.3. Les limites de notre démarche et les perspectives de recherche qui en découlent .....   | 457               |
| VI.4. Les contributions de notre recherche .....  | 459               |
| <b><i>BIBLIOGRAPHIE.....</i></b>  | <b><i>475</i></b> |
| <b><i>ANNEXES .....</i></b>   | <b><i>491</i></b> |
| <b><i>TABLE DES TABLEAUX.....</i></b>   | <b><i>547</i></b> |
| <b><i>TABLE DES SCHEMAS.....</i></b>  | <b><i>549</i></b> |
| <b><i>TABLE DES MATIERES.....</i></b>   | <b><i>551</i></b> |



# **INTRODUCTION GENERALE**



Les organisations seraient de plus en plus éclatées et sans frontière nette, au point qu'on parle d'organisations dites 'virtuelles' (GREENBERGER, HENEMAN, 2002 ; COLKY *et al.*, 2002 ; MOWSHOWITZ, 2002 ; BELLIER, 2002). Comment les personnes arrivent-elles à travailler en étant éloignées les unes des autres ? Comment se fait-on une vision de leur travail, de ce qu'elles apportent à l'organisation, alors qu'elles en sont à distance ?

C'est à partir de ces questions actuelles que nous nous sommes intéressée au contrôle à distance dans les organisations.

## **LES PROBLEMES SOULEVES PAR LE CONTROLE A DISTANCE ET LES REPONSES CLASSIQUES FORMULEES VIS A VIS DE CES PROBLEMES**

Ce sujet pose le problème de **l'articulation entre distance et contrôle**. Il s'agit d'une question ancienne. L'empire des Habsburg, le plus grand système centralisé des XVI<sup>e</sup> et XVII<sup>e</sup> siècles, illustre la difficulté de maintenir un contrôle à distance. L'empereur d'Espagne a de grandes difficultés à maintenir le contrôle sur des territoires lointains qui s'étendent jusqu'en Californie et en Argentine. En 1925, Merriman note que la distance entraîne l'impossibilité pour l'empereur de faire appliquer les lois<sup>1</sup> (BENIGER, 1997, p.122).

Le problème d'articulation entre distance et contrôle se retrouve dans l'entreprise contemporaine. La question fondamentale de l'équilibre entre autonomie et coordination initiée par Sloan à la General Motors, ou encore Du Pont chez Du Pont de Nemours, se pose encore au management d'aujourd'hui (CHANDLER, 1989, p.196 ; BOUQUIN, 1997, p.23). Si le dilemme entre centralisation et décentralisation semble résolu grâce au contrôle de gestion, la recherche d'un optimum entre autonomie et synergie est toujours actuelle, d'autant plus qu'avec le développement du discours sur l'empowerment, la présomption d'autonomie se renforce dans les organisations. A travers l'accroissement de l'autonomie à la base des organisations, une nouvelle forme de distance semble ainsi renouveler la recherche du point d'équilibre entre centralisation et décentralisation.

Dans ce contexte, l'application à la base des organisations du modèle managérial inspiré du contrôle de gestion pose la question de sa pertinence. Certains auteurs notent à ce sujet que « le dépassement des limites du contrôle de gestion passe aujourd'hui par une réflexion ou une remise en cause de son articulation avec les structures, avec les nouvelles formes d'organisation » (BURLAUD, SIMON, 1997, p.92). L'avenir du contrôle de gestion « se

---

<sup>1</sup> MERRIMAN (1925), *The Rise of the Spanish Empire in the Old World and in the New*, vol.3: *The Emperor*, Macmillan, p.659, in BENIGER (1997)



jouera en partie sur la capacité des systèmes d'information et outils de gestion à rendre contrôlables les nouveaux modes de management » (BOUQUIN, 1997, p.121).

Le contrôle à distance est au centre de ces problèmes puisqu'il croise les deux axes d'évolution du contrôle de gestion précités, à savoir les nouvelles formes d'organisation (à travers la notion d'organisation virtuelle) et les nouveaux modes de management (avec l'empowerment qui vise la maîtrise de l'autonomie déléguée, versant immatériel de la distance dans les organisations).

Ce sujet pose également la question du **statut de la distance dans les organisations contemporaines**. Les interactions se multiplient entre des individus qui sont à distance spatiale et temporelle de plus en plus grande. En même temps, ces distances n'ont jamais semblé si courtes du fait des possibilités accrues de communication offertes par les technologies de l'information et de la communication. Les **technologies** semblent donc remettre en cause la notion de distance dans les organisations. Certains auteurs vont ainsi jusqu'à anticiper la « mort de la distance » (CAIRNCROSS, 2001, 2002). Non seulement les technologies de l'information et de la communication permettent-elles « aux relations de travail de se faire à distance » (LANGEVIN, 2002, p.89), mais encore semblent-elles résoudre les problèmes d'articulation entre distance et contrôle<sup>2</sup>. Elles permettent en effet de « tracer » les individus éloignés de leur entreprise. Elles s'illustrent ainsi dans la construction de nouveaux dispositifs de gestion qui permettent de contrôler les activités des salariés dans un « espace temps productif et commercial pourtant de plus en plus éclaté. [...] Les distances, les sas temporels sont abolis, l'incertitude réduite, la visibilité de tout et de tous accrue » (BOUSSARD, MAUGERI, 2003, p.45). La presse relate de multiples exemples en matière de contrôle par les technologies comme en témoignent les titres d'un récent dossier de Libération : « Téléphone mouchard »<sup>3</sup> (MAUSSION, 2004a), « Pistés en travaillant »<sup>4</sup> (MAUSSION, 2004b), « L'ordre informatique a remplacé le contremaître »<sup>5</sup> (FAURE, 2004).

---

<sup>2</sup> Lyon souligne à ce sujet l'impératif techno-culturel occidental selon lequel on a foi dans la technique, on croit aux capacités humaines à résoudre les problèmes sociaux sans recourir à des critères transcendants (LYON, 2001, p.113). Certains auteurs remettent en cause cet impératif et soulignent les illusions nourries par les technologies (ELLUL 1954, 1977, 1988 ; SFEZ, 2002).

<sup>3</sup> L'article décrit les systèmes proposés par des opérateurs de téléphonie mobile pour « géolocaliser » les salariés.

<sup>4</sup> L'article relate le débat autour de l'utilisation des technologies telles que les GPS ou le téléphone portable pour surveiller les salariés en permanence et à distance.

<sup>5</sup> L'article compare les obligations légales des employeurs en matière d'information des salariés sur les systèmes de surveillance en France et aux Etats-Unis.

La **population commerciale** est au cœur des questionnements soulevés par le contrôle à distance. La plupart du temps, cette population attise l'intérêt des chercheurs parce qu'elle réalise les activités de l'entreprise principalement génératrices de chiffre d'affaires. C'est plutôt sa position d'interface entre l'entreprise et ses clients qui suscite notre curiosité, et plus précisément sa distance par rapport à l'organisation.

Les commerciaux sont réputés être mobiles et isolés. Il nous semble donc pertinent d'aborder le thème du contrôle à distance en analysant les pratiques en la matière au sein de cette population. En outre, les possibilités de travail à distance des commerciaux s'étendent à l'heure actuelle, notamment à travers le développement d'outils d'automatisation des forces de vente. De ce fait, une délégation accrue de la part de leurs managers s'ajoute à leur distance spatiale. En effet, les équipes commerciales traditionnellement déployées géographiquement selon des strates de management multiples sont aujourd'hui davantage structurées selon une logique de segmentation de clientèle qui suppose une délégation plus forte. Face à ces tendances, les mécanismes de contrôle des commerciaux sont susceptibles d'être remodelés. C'est en tous cas une hypothèse plausible si l'on se réfère au discours ambiant, diffusé en partie par les sociétés de conseil, selon lequel le manager commercial doit de moins en moins « faire à côté » et de plus en plus « coacher » à distance ses équipes<sup>6</sup>. La littérature académique suggère elle aussi une refonte des mécanismes de contrôle des commerciaux. Depuis la fin des années 80, les recherches sur le contrôle des forces de vente tendent effectivement à dépasser les insuffisances du contrôle exclusif par les résultats et à intégrer des réflexions sur le contrôle du comportement des commerciaux (EISENHARDT 1985 ; JAWORSKI, 1988 ; CRAVENS *et al.*, 1993, CHURCHILL *et al.*, 1993).

## **LES OBJECTIFS DE NOTRE ETUDE**

Nous souhaitons tout d'abord **aller au-delà des fausses évidences** caractérisant notre objet de recherche. A la lecture des réponses classiques présentées précédemment, on peut synthétiser les idées reçues qui circulent autour du contrôle à distance par la réflexion suivante :

Le management moderne témoignerait d'une sortie du taylorisme et d'une mutation profonde du contrôle de gestion du fait des nouvelles technologies de l'information et de la communication et de l'autonomie croissante déléguée aux individus dans l'organisation. Le contrôle à distance se serait substitué au contrôle par supervision directe de l'individu grâce

---

<sup>6</sup> Discours que nous avons perçu à de nombreuses occasions, notamment lors de la table ronde « Nouvelles Technologies et Evolution des Métiers Commerciaux » organisée par l'école Negocia et l'Association Française de Marketing à l'occasion de la 2<sup>ème</sup> Journée thématique de la vente, le 13/06/2002.

à des dispositifs techniques qui compriment l'espace et le temps. Cette compression est caractéristique des organisations dites virtuelles.

D'une part, nous nous demandons si la notion d'organisation virtuelle n'est pas discutable, ou tout au moins l'expression d'une mode. A ce titre, Desreumaux avertit que « l'annonce quelque peu péremptoire de l'avènement d'une nouvelle forme d'entreprise ou d'organisation qui a vocation à se généraliser est un exercice récurrent souvent démenti par les évolutions réelles » (DESREUMAUX, 1996, p.88).

D'autre part, il nous semble abusif d'anticiper la « mort de la distance » à l'instar de certains auteurs précités. **Plutôt que d'être annihilées par les TIC<sup>7</sup>, est-ce que les distances organisationnelles ne prennent pas des formes élargies, autres que spatiale ou temporelle ?** Leur déclinaison immatérielle est selon nous au cœur des enjeux actuels du contrôle. Par rapport à cela, nous ne sommes pas convaincue que le contrôle à distance sorte complètement d'une logique taylorienne de contrôle. **Nous souhaitons établir un diagnostic des mécanismes de contrôle à distance au sein de la population commerciale** (quels sont-ils, qui les utilise, de quelle manière) **et mettre en lumière les tensions qui peuvent exister entre ces différents mécanismes.**

L'établissement de ce diagnostic implique une **réflexion sur les éléments laissés dans l'ombre par les réponses classiques faites aux problèmes suscités par le contrôle à distance.** Il s'agit donc d'étudier les formes immatérielles de distance, d'analyser leur correspondance éventuelle avec des formes immatérielles de contrôle du type contrôle invisible et d'identifier le rôle des technologies dans la dématérialisation du contrôle. En ce qui concerne la population commerciale, notre objectif est d'élargir le spectre des technologies de contrôle qui lui sont associées, spectre habituellement centré sur les systèmes de rémunération<sup>8</sup>. Nous souhaiterions enfin voir si le contrôle de ces populations ne s'envisage pas de manière plus pertinente en sortant de la dichotomie résultats / comportements traditionnellement invoquée dans les recherches sur le contrôle des forces de vente.

Ces objectifs nous invitent à formuler la **question de recherche** suivante :

Comment contrôle-t-on à distance un commercial ?

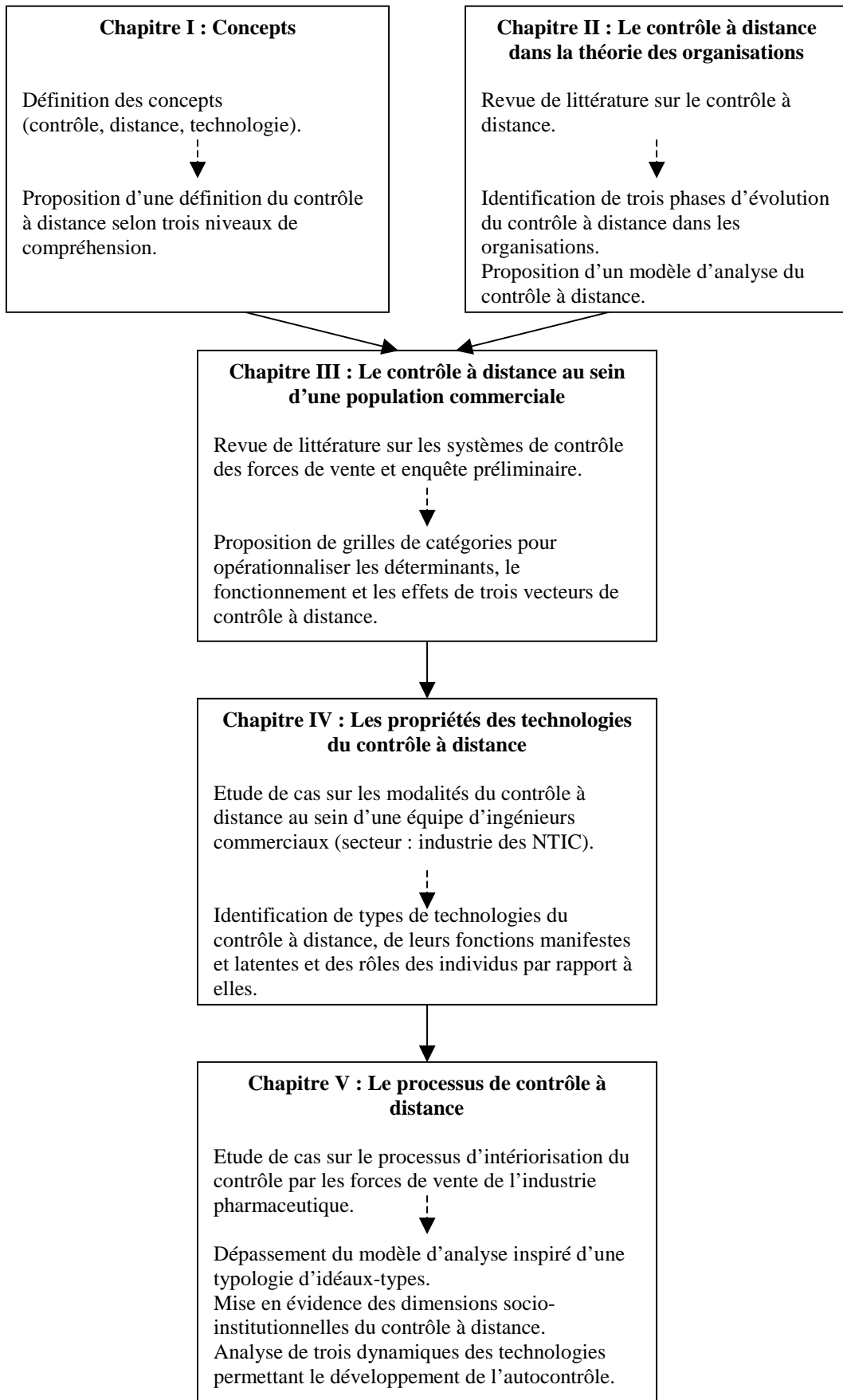
---

<sup>7</sup> Technologies de l'information et de la communication.

<sup>8</sup> Les recherches en contrôle sur cette population s'intéressent le plus souvent aux systèmes de rémunération de la performance : « le design des systèmes de pilotage et de compensation pour contrôler la force de vente est d'un intérêt vital pour les entreprises » (KRAFFT, 1999, p.120).

## **LA DEMARCHE SUIVIE**

Afin de donner à comprendre la démarche que nous avons suivie pour répondre à la question de recherche, nous restituons ci-après une synthèse du design de notre recherche. Le design de recherche constitue « la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat » (ROYER, ZARLOWSKI, 1999, p.139).



**SCHEMA 1. Design de notre recherche**

Dans un premier temps, **un travail préliminaire de définition du concept de contrôle à distance** est proposé (**chapitre I**). Trois niveaux de compréhension sont distingués. Le premier consiste à opposer contrôle à distance et contrôle en présence. Le deuxième niveau de compréhension va au-delà de cette opposition et fait ressortir la part immatérielle de la distance (non pas géographique ni temporelle, mais une distance en ressources) qui peut s'exercer entre deux parties, qu'elles soient en présence ou non l'une et l'autre. Un troisième niveau de compréhension incite à réfléchir aux technologies du contrôle à distance afin de comprendre comment s'exerce le contrôle dans un contexte spécifique d'éloignement au sens géographique ou figuré. On s'inspire pour cela des réflexions de Latour sur l'action à distance proposées dans *La Science en action* (LATOUR, 1989).

A l'issue de ce premier chapitre, nous proposons la **définition suivante du contrôle à distance** :

Contrôler à distance signifie exercer un contrôle alors que la source d'influence exerçant le contrôle et l'élément à contrôler sont séparés par une distance spatiale, et/ou en ressources. Le contrôle à distance s'exerce par recours à des technologies selon un usage régulier, hiérarchisé et en référence à des standards. Ces technologies permettent de rendre les éléments à contrôler mobiles (pour les rapprocher de la source qui exerce le contrôle), stables (pour ne pas les modifier alors qu'on les rapproche), et combinables.

A partir de cette définition, une **revue de littérature sur le contrôle à distance dans la théorie des organisations** est réalisée (**chapitre II**). Trois grandes phases d'évolution du concept sont identifiées. Une première phase correspond à l'émergence des distances organisationnelles dans les premières usines (1780-1900). Lors de cette période, le dirigeant a essentiellement recours au contrôle en présence par supervision directe pour contrôler ses employés. Une seconde phase s'étend des années 1900 aux années 1970 et voit le développement de la distance spatiale entre le dirigeant et ses employés ainsi que de la distance en ressources entre le dirigeant et les managers intermédiaires. A partir des années 1920, le contrôle de gestion se développe comme l'outil de contrôle à distance par excellence<sup>9</sup>. Une troisième phase se caractérise, depuis la fin des années 1970, par une dématérialisation des distances spatiales et un bouleversement de la distance en ressources qui s'accroît à la base de l'organisation entre manager intermédiaire et non manager. Ce contexte appelle un contrôle à distance qui s'appuie sur des contrôles intériorisés par leurs

---

<sup>9</sup> Le contrôle de gestion est pensé pour contrôler à distance à travers la délégation d'autonomie et sa contrepartie, l'engagement sur des objectifs de résultat, matérialisés dans la structure en centres de responsabilité et le contrat.

destinataires<sup>10</sup>. A l'issue de cette revue de la littérature, nous proposons un **modèle d'analyse** du contrôle à distance inspiré d'une typologie des vecteurs de contrôle sous forme d'idéaux-types<sup>11</sup> (OUCHI, MAGUIRE, 1975 ; OUCHI, 1979).

Ce modèle d'analyse est ensuite éprouvé empiriquement auprès d'une population caractérisée par une forte distance spatiale et en ressources : les commerciaux.

Les résultats d'une **enquête préliminaire** sont croisés avec une revue de la littérature sur les systèmes de contrôle des forces de vente (**chapitre III**). A partir de ces deux éléments, **trois vecteurs** de contrôle à distance sont décrits (contrôle à distance par les résultats, par les comportements et par les valeurs). Des **grilles de catégories** sont construites afin d'opérationnaliser les déterminants des types de contrôle à distance, leur fonctionnement et leurs effets.

Ces grilles de catégories permettent la mise au point du dispositif méthodologique d'une **première étude de cas** réalisée dans la filiale française d'un groupe américain fabriquant et commercialisant des composants électroniques. A l'occasion de cette première étude, nous étudions les modalités du contrôle à distance exercé dans une équipe d'ingénieurs commerciaux télétravailleurs (**chapitre IV**). Le modèle d'analyse inspiré de la typologie d'idéaux-types d'Ouchi est à la fois complété et dépassé. L'analyse de l'étude met en évidence **quatre types de technologies** de contrôle (technologies de contrat, de reporting, de diffusion et de support) et **trois rôles** des individus dans le contrôle à distance selon leur positionnement par rapport à ces technologies (cibles, utilisateurs et maillons des technologies). Elle identifie également les **fonctions manifestes affichées** de ces technologies (donner une visibilité, engager les responsabilités, imposer une discipline), leurs **fonctions manifestes masquées** (surveiller en permanence, développer l'autodiscipline chez l'individu, maîtriser le développement de son autonomie) et leurs **fonctions latentes** (l'appauvrissement de l'information, son retardement, la dilution des priorités, le déplacement des buts et l'individualisation non maîtrisée).

---

<sup>10</sup> Dans les années 1970, le « *remote control* » ou pilotage des comportements individuels par les données comptables ne fait plus illusion et décline comme le souligne Johnson (JOHNSON, 1992).

<sup>11</sup> Le contrôle en présence se rapporte au contrôle des comportements par supervision directe, le contrôle à distance par le biais du contrôle de gestion correspond au contrôle des résultats et le contrôle à distance par le biais des contrôles intériorisés se rapporte aux contrôles claniques.

Les résultats de la première étude de cas conduisent à souligner l'insuffisance d'un cadre théorique fondé uniquement sur une typologie d'idéaux-types pour comprendre les mécanismes de contrôle à distance. Une seconde étude de cas est réalisée sur le contrôle à distance des forces de vente de l'industrie pharmaceutique (**chapitre V**). Analysée selon une perspective socio-institutionnelle, elle invite à penser le contrôle à distance à divers niveaux d'analyse. Elle identifie notamment ses **manifestations sociétales** en connexion avec ses manifestations individuelles et collectives dans l'entreprise<sup>12</sup>.

Les résultats de cette seconde étude permettent de comprendre que le contrôle à distance se nourrit d'allers-retours entre contrôle bureaucratique et contrôle clanique. Ils aboutissent à une **redéfinition** du contrôle à distance comme l'autocontrôle par le biais des technologies. Cette seconde étude met en avant **trois dynamiques principales** suscitées par les technologies de contrôle à distance : le processus de traduction qu'elles mettent en oeuvre, la dialectique qu'elles créent entre la règle et le flou et le repositionnement de l'individu dont elles témoignent (dans la société et dans l'entreprise).

---

<sup>12</sup> Comme on le verra au cours de ce travail, c'est essentiellement le recours à une perspective socio-institutionnelle qui nous permet de renverser les fausses évidences du contrôle à distance mentionnées précédemment. Dans le champ des sciences de gestion, cette perspective s'est consolidée autour des recherches menées par Hopwood et Miller sur les aspects sociaux et institutionnels de la comptabilité (HOPWOOD, 1987 ; HOPWOOD, MILLER, 1994). Elle s'appuie notamment sur des concepts foucauldien, dont la richesse de transposabilité dans le champ des sciences de gestion est soulignée par de nombreux chercheurs (AMINTAS, 2002 ; LEFEBVRE, 2002 ; MOISDON, 2002).





**CHAPITRE I : QU'ENTEND-ON PAR CONTROLE A  
DISTANCE ?**



Dans ce premier chapitre, nous préciserons notre définition du contrôle et les différents postulats qui caractérisent notre façon d'envisager l'organisation, l'individu dans l'organisation et le contrôle. Cela nous conduira ensuite à préciser ce que nous entendons par contrôle à distance. Il s'agira notamment de positionner le contrôle à distance par rapport au contrôle en général et de proposer plusieurs niveaux de définition de ce concept au centre de notre question de recherche.

## **I.1. COMMENT LE CONTROLE EST-IL ENVISAGE DANS CE TRAVAIL DE RECHERCHE ?**

Notre vision du contrôle se limite aux organisations, donc « aux groupes de personnes » (BOUQUIN, 1998, p.33) ou encore à tout « système d'activités ou de forces consciemment coordonnées réunissant deux personnes ou plus. » (BARNARD, 2001, p.73)<sup>13</sup>.

Bouquin distingue cinq catégories d'acteurs qui interviennent dans les organisations :

Les dirigeants, leurs subordonnés, les contractants extérieurs, les propriétaires ou détenteurs de droits de tutelle, l'environnement. A partir de cela, il propose une typologie de quatre liens de contrôle entre ces différents acteurs. Les quatre situations de contrôle qu'il identifie sont le contrôle fondé sur les droits de tutelle ou de propriété (contrôle des propriétaires sur une organisation), le contrôle résultant de liens de subordination (contrôle hiérarchique interne à l'organisation), le contrôle qui découle des contrats de fourniture ou de coopération (contrôle des fournisseurs) et le contrôle qui s'instaure sans aucun contrat (contrôle de l'environnement) (BOUQUIN, 1998, p.39-44). Nous nous intéressons dans ce travail au contrôle interne à l'organisation, qui résulte des liens de subordination. Nous verrons que cela n'exclut pas un contrôle sur des membres de l'organisation provenant de membres extérieurs à cette organisation (par exemple, un contrôle du client sur le commercial d'une entreprise). Toutefois, nous postulons que ce contrôle s'appuiera sur l'existence d'un lien hiérarchique entre le commercial et son manager (le client exercera un contrôle sur le commercial par l'intermédiaire du manager ou en suggérant au commercial la possibilité d'y recourir).

---

<sup>13</sup> Desreumaux souligne la polysémie du terme organisation qui désigne tout à la fois « une entité créée pour conduire une action collective, son mode d'agencement (sa structure) et le processus produisant l'une et l'autre » (DESREUMAUX, 1998, p.212).

Le périmètre du contrôle dans notre travail étant précisé, voyons à présent quelle définition nous donnons au contrôle ainsi délimité.

Nous partons de deux définitions proposées par Bouquin :

- « Une ou plusieurs personnes disposent du contrôle si elles ont la maîtrise des décisions, des actions, des comportements, des événements (et/ou de leurs conséquences) qui conditionnent l'atteinte des finalités poursuivies par ces personnes ou groupes de personnes, que ces finalités aient été définies par elles-mêmes ou par d'autres. » (BOUQUIN, 1998, p.32-33).
- « contrôler, c'est modeler les perceptions des acteurs et des décideurs, de sorte que la finalité soit atteinte grâce au contrôle, mais de sorte, aussi, qu'elle soit ajustée si nécessaire, en raison des constats faits dans l'action. » (BOUQUIN, 1998, p.65 ).

A travers ces définitions générales du contrôle apparaissent quatre thèmes qui nous serviront de structure pour définir notre vision du contrôle interne à l'organisation : l'objectif du contrôle ('la finalité'), ses fondements (le contrôle est nourri par 'la maîtrise' qu'a un individu sur certains éléments), son fonctionnement ('modeler les perceptions') et ses effets (atteindre et/ou ajuster la finalité).

### **I.1.1. L'objectif du contrôle**

Le contrôle est toujours exercé en vue d'une finalité (FOLLETT, 1932), par exemple l'atteinte des objectifs de l'organisation (BOUQUIN, 1997, 1998), l'ajustement de la finalité de l'organisation (BOUQUIN, 1997, 1998)<sup>14</sup>, la recherche d'unité à travers la coordination des parties (FOLLETT, 1932 ; FIOL, 2004) ou encore la recherche de convergence des buts<sup>15</sup> (FIOL, 1991, 1999), la réduction de l'incertitude (TELLER, 1999), l'obtention de comportements spécifiques (TANNENBAUM, 1967, 1974), la création d'ordre (CHIAPELLO, 1996).

---

<sup>14</sup> Ce qui conduit naturellement à la question : quels sont les objectifs d'une organisation ? Cette question faisant l'objet d'une (ou plusieurs !) autres thèses, nous nous contenterons ici de mentionner les trois natures d'objectifs ou « motifs d'existence » relevés par Desreumaux : des motifs techniques (pp.31-32), des motifs économiques (pp.33-35) et des motifs socio-cognitifs (pp.36-39) (DESREUMAUX, 1998).

<sup>15</sup> « La convergence des buts se définit comme une volonté délibérée de conciliation entre les objectifs et les intérêts de l'organisation et ceux de ses membres, dont l'initiative incombe à la Direction générale de l'organisation, et qui repose sur l'intégration instable, contingente et évolutive de deux visions contradictoires et complémentaires de la solidarité : la solidarité organique et la solidarité communautaire. » (FIOL, 1999, p.100). Durkheim distingue la solidarité mécanique (une société est un regroupement d'intérêts individualisés en conflit, qui fonctionne par la coopération d'individus) et la solidarité organique (une société est une communauté qui rassemble sur des valeurs similaires tout en ayant recours aux énergies individuelles) (DURKHEIM, 1960).

Nous nous situons dans une **approche comportementale** du contrôle. Dans leur revue de littérature anglo-saxonne sur l'approche dite behaviorale du contrôle, Langevin et Naro précisent que cette perspective rassemble les études qui envisagent le contrôle comme le « mécanisme dont la finalité est d'influencer les comportements des acteurs de l'organisation dans le sens attendu par cette dernière. » (LANGEVIN, NARO, 2003, p.1). Etant donnée l'approche behaviorale que nous suivons, l'objectif du contrôle consistera à influencer les comportements des membres de l'organisation pour obtenir des comportements spécifiques de leur part qui vont dans le sens de ceux attendus par l'organisation.

#### I.1.1.1. Influencer

Katz et Kahn définissent l'influence comme une "transaction interpersonnelle dans laquelle une personne agit de manière à changer le comportement d'une autre d'une manière voulue". Un acte d'influence est "tout comportement produisant un effet sur un comportement, un état psychologique, ou toute autre condition." (KATZ, KAHN, 1966, p. 218-219)

Autour du comportement gravitent des notions proches avec lesquelles on pourrait parfois le confondre. Il s'agit par exemple des attitudes et des choix. Voici quels sont leurs liens avec la notion de comportement et notre positionnement par rapport à ces liens.

#### I.1.1.2. Comportements et attitudes

Le **comportement** désigne au sens large un ensemble d'activités observables et potentiellement mesurables (AUBERT *et al.*, 1992, p. 88). Nous n'adhérons pas pleinement à la façon dont le comportement est envisagé par le courant de recherche qui a fortement contribué à sa théorisation, à savoir le behaviorisme (voir SKINNER, 1938<sup>16</sup>). A la différence de beaucoup de travaux behavioristes, notre travail ne s'intéresse pas aux stimuli sensoriels ou physiques des comportements. En outre, notre objet d'étude central ne concerne pas les mécanismes d'apprentissage des comportements mais les mécanismes de contrôle à distance des comportements. Enfin, nous ne pensons pas que tous les aspects du comportement humain (y compris les sensations et les manifestations d'émotion) sont contrôlés de façon externe par l'environnement. Des influences internes, propres à l'individu, existent.

**L'attitude**, définie selon une approche psychologique, signifie "état mental prédisposant à agir d'une certaine manière". C'est donc une construction et non "une donnée brute

---

<sup>16</sup> SKINNER B.F. (1938), *The behavior of organisms*, Appleton, New York, trad. française 1974 : *Pour une science du comportement : le behaviorisme*, Delachaux & Niestlé, Neuchâtel

observable". "L'attitude, dans sa virtualité, ne peut être appréhendée directement. On infère une attitude à partir des comportements observés qui s'y rapportent (AUBERT *et al.*, 1992, p. 70). L'attitude peut donc être vue comme la racine mentale du comportement, lequel en serait la résultante physique.

Cette approche qui consiste à penser que les attitudes influencent le comportement doit être discutée car le postulat selon lequel la connaissance des attitudes d'une personne vis-à-vis d'une cible (personne, objet, etc.) entraîne la connaissance de son comportement vis-à-vis de cette même cible peut être facilement mis en doute. En effet, "la poursuite d'un but clair peut être empêchée par des sentiments ou des motifs contradictoires. Un individu pourra défendre de façon logique plusieurs convictions incompatibles entre elles. Il pourra éprouver des sentiments très personnels qu'il n'aura pas le courage d'exposer ou de défendre face à autrui. Son comportement observable pourra apparaître incompatible avec les autres composantes de ses attitudes sans qu'il arrive toujours à s'expliquer." (AUBERT *et al.*, 1992, p. 89). Aubert *et al.* citent l'enquête de Bickman <sup>17</sup> qui, en 1972, conclut que les attitudes ne sont que peu liées au comportement observable. Bickman a interviewé plus de 500 personnes sur leurs attitudes concernant le ramassage des papiers qui parsèment le sol en ville. Près de 94 % des interviewés se sont déclarés concernés par le problème, mais moins de 2% d'entre eux ont ramassé, après l'interview, le papier placé en évidence sur leur chemin par l'expérimentateur. Les attitudes affichées n'influencent donc pas systématiquement le comportement.

Toutefois, un lien de corrélation existe le plus souvent entre attitude et comportement. Weick soutient que les hommes vivent et réalisent leurs idées. Dans ce processus, ils créent leurs propres réalités. L'expression fondamentale est "réalisent" leurs idées. Par cela, il entend littéralement que les hommes rendent réelles les idées qu'ils ont dans leur tête. (WEICK, 1977, p. 267). On peut également envisager ce lien de corrélation dans l'autre sens (comportement influence l'attitude). Les attitudes qui en principe orientent l'action ne sont en effet pas toujours exogènes à cette action. La rationalisation a posteriori est un exemple de processus dans lequel le comportement détermine les opinions, les attitudes, et non l'inverse. Même si la corrélation entre attitude et comportement d'un individu n'est pas toujours vérifiée, nous postulons qu'attitudes et comportements s'influencent réciproquement.

---

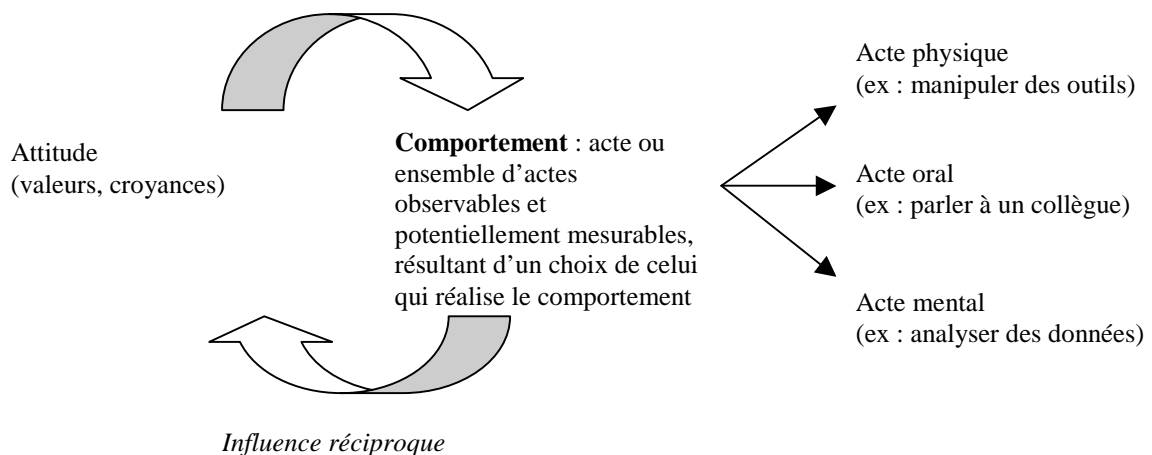
<sup>17</sup> BICKMAN L., Social influence and diffusion of responsibility in an emergency, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1972, vol 8, p. 438-445, in AUBERT *et al.* 1992

### I.1.1.3. Comportements et choix

"Tout comportement suppose un choix- une "sélection" - conscient ou inconscient entre toutes les actions matériellement réalisables par l'acteur et par les personnes sur lesquelles il exerce son influence et son autorité [...] à tout moment, il existe une multitude d'alternatives, d'actions (matériellement) possibles, dont n'importe laquelle peut être entreprise par un individu donné ; de nombreuses alternatives aboutiront, après un processus de réduction, à l'action qui sera finalement réalisée. Pour évoquer ce processus, j'utiliserai indifféremment les termes de "choix" ou de "décision" (SIMON, 1983, p. 5).

Cette citation illustre en quoi le choix et le comportement sont liés (dans un contexte de rationalité limitée de l'individu).

Nous disposons donc d'une vision plus précise de ce que recouvre la notion de comportement. Cette vision peut être schématisée comme ci-dessous :



#### **SCHEMA 2. Précisions sur l'objet du contrôle : que recouvre la notion de comportement ?**

Lorsque le contrôle vise à influencer les comportements de l'individu, il peut donc s'agir d'influencer les expressions de ces comportements (les actes) ou les périphériques de ces comportements (les éléments déterminants tels les choix de l'individu, ou les éléments concomitants tels ses attitudes).

Cette approche comportementale du contrôle mérite une clarification quant à la façon dont nous considérons l'individu dans l'organisation. Deux postulats sous-tendent notre vision :



- Nous nous inscrivons dans la théorie Y de Mc Gregor :

La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos. Le système de sanction et de contrôle externe ne sont pas les seuls moyens pour amener l'homme à travailler dans le sens des objectifs de l'organisation ; l'homme peut s'autodiriger et s'autocontrôler. L'homme apprend à accepter et à rechercher les responsabilités. La capacité créative est largement répandue parmi les individus d'une organisation et leur potentiel intellectuel est sous-employé. (MC GREGOR, 1970, p. 40).

- L'homme ne peut être "considéré simplement comme une main, ce que suppos[e] implicitement le schéma taylorien d'organisation, ni uniquement comme une main et un cœur, comme le réclam[ent] les avocats du mouvement des relations humaines. [...] il est aussi et avant tout une tête, c'est-à-dire une liberté, ou en termes plus concrets, un agent autonome qui est capable de calcul et de manipulation et qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires. " (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 45).

Ce postulat qui suggère que l'homme n'est pas totalement déterminé va à l'encontre des postulats des théories traditionnelles. Si les individus ne sont pas déterminables par une action sur les structures de l'organisation ou sur celles de leur personnalité, l'idée d'un *one best way* n'est donc pas viable. "L'idée qu'il est possible de presser tel bouton, physique ou psychologique, monétaire ou émotionnel et d'obtenir tel comportement est donc erronée dans la plupart des cas. Les individus agissent dans le cadre des contraintes posées par l'organisation [...]. Mais à l'intérieur de ces limites ils restent libres." (ROJOT, BERGMANN, 1989, p. 144-145).

### **I.1.2. Les fondements du contrôle**

Nous distinguons deux aspects constitutifs du contrôle : le pouvoir et l'autorité.

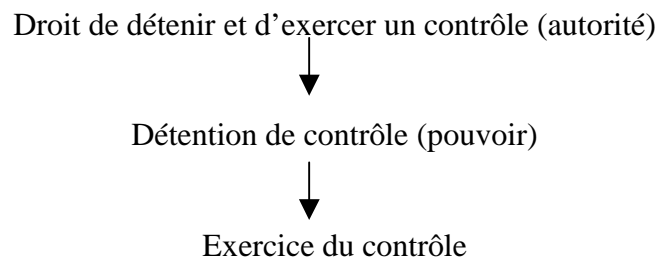
« Par définition, le concept de contrôle entretient un rapport étroit avec celui de pouvoir. A première vue, la distinction est simple : le pouvoir suppose non seulement le contrôle mais en outre la capacité à définir soi-même ses propres finalités ou à infléchir celle des autres. » (BOUQUIN, 1998, p.37). En fait cette distinction entre pouvoir et contrôle n'est pas si évidente, d'autant plus qu'intervient dans la distinction une troisième notion : l'autorité. « Les travaux des sociologues ont montré que la force des normes de groupe rend illusoire la seule

confiance dans les mécanismes formels de contrôle : le pouvoir ne s'assimile pas à l'autorité et les acteurs ont des stratégies dans ce domaine. » (BOUQUIN, 1998, p. 151).

Dans notre travail de recherche, nous considérons le pouvoir et l'autorité comme les deux fondements du contrôle envisagé selon une approche comportementale. Nous nous appuyons pour cela sur la vision de Tannenbaum lequel explique que « la notion de contrôle est liée à celle d'autorité – l'autorité étant le *droit formel* d'exercer un contrôle – et à celle de pouvoir – le pouvoir étant la *capacité* d'exercer un contrôle. » (TANNENBAUM, 1967, p.75<sup>18</sup>). Cela dit, nous nous écartons de l'approche de Tannenbaum sur un point qui concerne la prédominance du critère d'autorité dans la détermination du niveau de contrôle exercé. Tannenbaum postule que l'autorité est distribuée hiérarchiquement dans les organisations (plus on est haut dans la hiérarchie, plus on détient de l'autorité). « L'autorité est généralement distribuée hiérarchiquement, ce qui signifie que les individus ont d'autant plus de pouvoir et exercent d'autant plus de contrôle qu'ils occupent un échelon plus élevé. » (TANNENBAUM, 1967, p.34). En 1974, Tannenbaum et ses acolytes font le même type de raisonnement en affirmant que « ceux qui sont aux niveaux hiérarchiques supérieurs ont plus de pouvoir et exercent plus de contrôle que ceux qui sont aux niveaux inférieurs successifs. » (TANNENBAUM *et al.*, 1974, p.7). Tannenbaum postule donc que l'autorité est le critère déterminant dans la détention et l'exercice du contrôle (le pouvoir consistant à détenir un contrôle). Nous n'adhérons pas à cette vision pour deux raisons majeures :

- Elle tend à envisager le contrôle de manière uniquement descendante (le contrôle est exercé du plus haut niveau hiérarchique vers le plus bas niveau hiérarchique).
- Elle fait de l'autorité le fondement primordial du pouvoir et du contrôle.

La vision de Tannenbaum sur les fondements du contrôle peut donc être schématisée ainsi :



Or, l'autorité n'implique pas forcément le pouvoir. On peut avoir de l'autorité sans avoir aucun pouvoir. L'autorité peut certes être considérée comme une source de pouvoir, mais elle

---

<sup>18</sup> En italique dans le texte

est loin d'en être le seul déterminant comme le soulignent Crozier et Friedberg<sup>19</sup> et plus généralement les chercheurs se rattachant à l'analyse stratégique des organisations. Le fait d'avoir du pouvoir peut se traduire par beaucoup d'autres signes que la détention d'autorité (par le charisme par exemple).

En outre, l'autorité n'est pas un déterminant réel du contrôle si elle n'est pas acceptée par les individus sur lesquels elle s'applique. Barnard insiste largement sur l'importance de cette acceptation pour pouvoir considérer l'autorité comme effective. L'autorité définit « le caractère d'une communication (un ordre) en vertu de laquelle un participant accepte un type de contribution définie par l'organisation formelle. » (BARNARD, 2001, 1<sup>re</sup> ed. 1938, p.163). L'autorité est conçue de manière ascendante en la situant chez l'individu auquel on a adressé un ordre et non pas chez l'ordonnateur : « La décision selon laquelle un ordre fait autorité ou non dépend de la personne à laquelle cet ordre est adressé et non pas des « personnes d'autorité » ou de ceux qui ont émis ces ordres » (BARNARD, 2001, 1<sup>re</sup> ed. 1938, p.163). Cette perspective suggère donc l'existence d'un contrôle ascendant de l'individu vers sa hiérarchie.

Ainsi, nous considérerons le pouvoir et l'autorité comme deux fondements distincts du contrôle, chacun pouvant être exercé et/ou simplement détenu. En ce qui concerne les liens entre ces deux fondements, nous considérons que le pouvoir ne nourrit pas l'autorité (on peut avoir de l'autorité sans avoir de pouvoir) et que l'autorité peut nourrir le pouvoir, mais pas forcément (avoir du pouvoir implique en général avoir de l'autorité mais peut s'illustrer par d'autres signes).

### **I.1.3. Le fonctionnement du contrôle**

Hopwood distingue le contrôle (le résultat de l'influence exercée sur les comportements) et les contrôles (les diverses sources d'influence possibles) (HOPWOOD, 1974). Pour Drucker, « les contrôles traitent des moyens, le contrôle d'une fin » (DRUCKER, 1975, p.538). Ainsi le fonctionnement du contrôle sera envisagé dans ce travail à travers la notion de modes de contrôle. Un mode de contrôle est une modalité d'exercice du contrôle, un facteur d'influence particulier sur les comportements (CHIAPELLO, 1996, p.52 et 54). Chiapello met en avant six dimensions constituant tout mode de contrôle : moment du contrôle, processus suivi,

---

<sup>19</sup> Nous aborderons sous peu la question des déterminants du pouvoir. Nous n'entrons donc pas dans le détail de cette question à présent.

élément contrôlé, moyens du contrôle, source d'influence et réaction du contrôlé. Elle se positionne dans la perspective comportementale du contrôle que nous suivons étant donné qu'elle définit le contrôle comme « toute influence créatrice d'ordre » s'exerçant sur les comportements (CHIAPELLO, 1996, p.52-53). Nous nous appuyons sur ces six dimensions pour présenter dans ce qui suit le fonctionnement du contrôle tel que nous l'envisageons dans ce travail.

#### I.1.3.1. Le moment du contrôle

Le contrôle peut s'exercer avant l'action, pendant l'action et/ ou après l'action. Parmi les typologies de modes de contrôle évoquées par Chiapello, certaines ne considèrent que le contrôle en cours d'action et postérieur à l'action<sup>20</sup>. Bouquin note que beaucoup de typologies de contrôle ignorent la phase de planification du contrôle (BOUQUIN, 1998, p.55). Or, le contrôle ne s'exerce pas seulement à travers un pilotage en cours d'action et une postévaluation après l'action, mais également à travers une finalisation<sup>21</sup> avant l'action (BOUQUIN, 1998, p.44-55).

Ces trois dimensions temporelles des modes de contrôle nous amènent à la notion de processus.

#### I.1.3.2. Le processus de contrôle

Le contrôle s'inscrit dans un processus caractérisé par différentes phases dans le temps. Dutton met par exemple l'accent sur l'importance de la planification, la comparaison, la mesure et la standardisation. Robinson décrit le contrôle comme l'ensemble des moyens qui permettent de fournir aux managers et aux dirigeants d'une organisation une information permanente, rapide et précise sur l'efficacité des opérations, sur ce qu'on fait actuellement, ce qui a été fait dans le passé, et ce qu'on peut espérer faire dans le futur (DUTTON, 1931<sup>22</sup> ;

---

<sup>20</sup> Par exemple, Koontz et Bradspies distinguent le contrôle par feedforward qui se fait en cours de l'action, en anticipant les résultats à venir et le contrôle par feedback qui se fait après l'action, en rapprochant les résultats finaux des normes attendues (KOONTZ H., BRADSPIES R.W. (1972), *Managing through feedforward control*, *Business Horizons*, vol.4, n°3, juin, pp.25-36), in CHIAPELLO (1996)

<sup>21</sup> Cette finalisation comprend une identification des objectifs de l'organisation, une définition de l'allocation des ressources au sein de l'organisation et un ajustement du système de motivation pour qu'il soit cohérent avec les objectifs et la répartition des ressources prévus.

<sup>22</sup> DUTTON H.P. (1931), *Principles of Organization as applied to business*, New York, McGraw Hill, in GIGLIONI, BEDEIAN, (1974).

ROBINSON, 1925, p.147<sup>23</sup>, in GIGLIONI, BEDEIAN, 1974, p.296). Ainsi, le contrôle vise à faire le lien entre passé, présent et futur au sein de l'organisation. Plus précisément, il vise à réduire les écarts entre ces différents temps. Cela apparaît clairement dans les propos d'Emerson lorsqu'il évoque un des objectifs de ses douze principes d'efficacité du contrôle : « annihiler le temps, faire revenir le passé, se plonger dans le futur ». (EMERSON, 1912, p.206<sup>24</sup> in GIGLIONI, BEDEIAN, 1974, p.294). Nous reviendrons sur ce point qui fait ressortir dans le contrôle le souci de maîtrise d'une distance temporelle (voir point I.2.2).

En lien avec les trois moments du contrôle décrits par Bouquin, le contrôle relève pour nous d'un processus de type cybernétique qui passe par l'identification d'une norme, la référence à cette norme et l'ajustement des résultats ou de la norme au moyen de boucles de rétroaction<sup>25</sup>. Dans cette perspective, on considérera que tout mode de contrôle implique d'observer l'objet contrôlé, de l'analyser et de l'orienter (en transmettant des informations issues de l'analyse).<sup>26</sup> L'observation, l'analyse et l'orientation concernent les trois phases de contrôle. On peut observer, analyser et orienter en phase de finalisation, en phase de pilotage et en phase de postévaluation.

---

<sup>23</sup> ROBINSON W.R. (1925), *Fundamentals of business organization*, New York, McGraw Hill, in GIGLIONI, BEDEIAN, (1974).

<sup>24</sup> EMERSON H. (1912), *The twelve principles of efficiency*, New York, Engineering Magazine Co., in GIGLIONI, BEDEIAN, (1974).

<sup>25</sup> Besson et Bouquin (1991) considèrent le "management cybernétique" et le "management systémique" comme deux modes opposés de coordination économique dans l'organisation. La cybernétique se définit comme la "science constituée par l'ensemble des théories relatives au contrôle, à la régulation et à la communication dans l'être vivant et la machine." (REY-DEBOVE J., REY A. (dir.) (1993), *Le Nouveau Petit Robert*, Dictionnaires Le Robert)

<sup>26</sup> Notons que le processus de contrôle peut être envisagé autrement. Hofstede ainsi que de nombreux sociologues soutiennent que le modèle normatif de contrôle (finalisation, pilotage, postévaluation) est une exception. « On rencontrerait plus couramment des processus de contrôle tronqués, dépourvus de finalisation claire ou de postévaluation réelle, en raison d'un consensus entre les acteurs, ou des processus aux phases incomplètes, inversées ou ritualisées. » (BOUQUIN, 1998, p.60). Hofstede oppose les modèles cybernétiques de contrôle aux modèles non cybernétiques (modèle politique de Crozier et Friedberg, 1977 ; modèle de la poubelle de March et Olsen, 1972) (HOFSTEDE, 1978, 1981 ; CHIAPELLO, 1996).

| Moments du contrôle             | Processus de contrôle   |  |  |
|---------------------------------|---|--|--|
|                                 | Observer  | Analyser   | Orienter   |
| Finalisation (avant l'action)   | Diagnostic des individus ayant un rôle à jouer dans l'atteinte des finalités. | Décomposition des finalités.   | Répartition des ressources au sein de l'organisation et définition du système de motivation              |
| Pilotage (pendant l'action)     | Observation des actions   | Analyse des résultats partiellement obtenus (estimation du degré d'atteinte des objectifs) | Mise au point d'actions correctives  |
| Postévaluation (après l'action) | Observation des résultats obtenus   | Analyse (comparaison entre résultats et objectifs, détermination des causes des écarts)    | Rémunération de la performance et évaluation qui sert de source d'apprentissage pour les actions à venir |

**TABLEAU 1. Le lien entre processus de contrôle et moments du contrôle dans une approche cybernétique**

### I.1.3.3. L'objet contrôlé

Un pan majeur des recherches se rapportant à l'approche behaviorale du contrôle s'interroge sur les modes de contrôle permettant d'influencer les comportements. Thompson en 1967 suivi par Ouchi et Maguire en 1975 initie tout un courant de recherche en distinguant deux modes de contrôle ayant pour objectif l'orientation des comportements : le contrôle par les comportements (*behavior control*) qui désigne le contrôle fondé sur la surveillance personnelle directe des actions des individus, et le contrôle par les résultats (*output control*) qui désigne le contrôle fondé sur la mesure des résultats (THOMPSON, 1967 ; OUCHI, MAGUIRE, 1975, p.559). Cette distinction est issue du principe de la mesure, corollaire du contrôle. Pour contrôler, il faut mesurer, or deux éléments peuvent donner lieu à une mesure : le comportement et les résultats issus de ce comportement (MARCH, SIMON, 1958, pp.136-171). En découlent les deux modes de contrôle précités qui se rapportent tous deux à une approche comportementale du contrôle, puisque dans les deux cas, il s'agit d'obtenir des comportements souhaités (OUCHI, 1978, p.175<sup>27</sup>).

Notons que les objets contrôlés peuvent facilement se concevoir également comme des vecteurs du contrôle (par quoi ce contrôle s'exerce, se transmet). La typologie des vecteurs de contrôle proposée par Fiol cherche justement à éviter cette confusion en explicitant pour chaque contrôle son objet et son vecteur principal. Elle envisage la culture comme un vecteur

---

<sup>27</sup> « Que le processus de contrôle soit fondé sur le comportement ou sur les *outputs*, le comportement sera toujours l'ultime objet du *feedback* et du changement. [...] En un sens, tout contrôle est contrôle du comportement. » (OUCHI, 1978, p.175).

de contrôle possible mais également (et de manière distincte) comme un objet à contrôler (FIOL, 1991). On voit donc à quel point la frontière entre les deux notions peut sembler floue. Une ambiguïté latente caractérise ainsi les typologies d'Ouchi (1977, 1979) et de Merchant (1982, 1985). On peut interpréter le *behavior control* comme le contrôle des comportements (objet contrôlé) mais aussi comme le contrôle par les comportements (vecteur du contrôle), idem pour l'*output control* (contrôle des résultats, contrôle par les résultats). Quand ces deux modes de contrôle ne sont pas actionnables, un troisième objet de contrôle, lié à un troisième vecteur, est préconisé : le contrôle par le clan ou les rituels (OUCHI, 1977, 1979) qui correspond au contrôle du personnel décrit par Merchant (MERCHANT, 1982, 1985). Dans ce dernier cas, il semble y avoir confusion entre objet et vecteur du contrôle. Pour éviter cette confusion, il faut préciser que le contrôle du personnel s'exerce *sur* la culture et les valeurs du personnel (objets contrôlés) *par recours* à des contrôles sociaux tels que le recrutement, la formation, les rémunérations symboliques (vecteurs du contrôle). L'ambiguïté entre objets contrôlés et vecteurs du contrôle tient selon nous à la nature du processus de contrôle. Nous considérons que le processus de contrôle comprend une étape d'observation, une étape d'analyse et une étape d'orientation. L'objet contrôlé se rapporte aux deux premières étapes (on regarde et on analyse des résultats, des comportements ou des valeurs) alors que le vecteur de contrôle lié à cet objet se rapporte à la troisième étape (on oriente par les rituels par exemple). C'est ainsi que nous envisagerons l'expression 'vecteur de contrôle' dans la suite de notre travail.

#### I.1.3.4. Les instruments du contrôle

Le processus de contrôle exige le recours à des instruments divers pour pouvoir observer, analyser et orienter. Nous retrouvons l'ambiguïté entre objet du contrôle et vecteur de contrôle que nous avons soulignée précédemment. Nous distinguerons dans les instruments du contrôle les outils qui permettent d'observer et d'analyser l'objet contrôlé et les mécanismes qui permettent d'orienter l'objet contrôlé ou l'individu qui le réalise. Nous appellerons ces derniers mécanismes des vecteurs de contrôle.

#### Instruments d'observation et d'analyse

Les instruments du contrôle sont déclinables sur de multiples niveaux. Un instrument tel un état de reporting peut se décomposer en plusieurs instruments (les indicateurs composant le

reporting) lesquels peuvent encore être décomposés (quels critères entrent dans chaque indicateur).

Si on prend l'exemple du contrôle d'un commercial et qu'on intègre les différents objets que le manager du commercial peut souhaiter contrôler, voici quelques exemples d'instruments de contrôle :

| Objet contrôlé : | Exemple pour un commercial :  | Instruments du contrôle pour observer et analyser :   |   |
|------------------|---|---|---|
|                  |   | Exemple d'outils avec lesquels le contrôle est exercé | Indicateurs de l'outil liés à l'objet contrôlé  |
| Résultats        | Réaliser de fortes ventes en valeur   | Reporting   | CA réalisé, % de CA réalisé par rapport au CA du reste de l'équipe  |
| Comportements    | Bien présenter le produit au client   | Visite en duo avec le commercial chez le client       | Clarté des présentations faites au client<br>Respect de l'argumentaire de vente<br>Réponses apportées aux questions du client                                       |
| Valeurs          | Agir dans l'intérêt de l'organisation (par exemple, ne pas accorder de cadeaux au client sans avoir estimé quel retour on peut en attendre) | Contrôle budgétaire                                   | Montant des ristournes et cadeaux accordés au client (écart entre réel et budget, présence d'une justification pour les dépenses de ce type supérieures à un seuil) |

**TABLEAU 2. Exemples d'instruments d'observation et d'analyse dans un contexte commercial**

Précisons par rapport à ce tableau que les outils évoqués sont des exemples qui peuvent être mobilisés pour plusieurs objets contrôlés. Nous ne pensons donc pas qu'à un objet contrôlé correspond un unique instrument de contrôle.

#### Instruments d'orientation (ou vecteurs de contrôle)

Chiapello propose une typologie de synthèse des vecteurs de contrôle qui distingue le contrôle transmis par l'extérieur de l'organisation (le marché, les clients), le contrôle transmis par l'intérieur de l'organisation (règles bureaucratiques, direction par objectifs, organigramme), le contrôle transmis par la culture interne et externe (valeurs de l'organisation, culture des professionnels du domaine) et le contrôle transmis par les interactions individuelles (groupe, leader) (CHIAPELLO, 1996, p.61). Il nous semble que la culture et les interactions interindividuelles font partie du contrôle transmis par l'organisation en interne. Cette typologie de synthèse considère sur le même plan des éléments qui ne le sont pas<sup>28</sup>. Nous

<sup>28</sup> La distinction « intérieur / extérieur de l'organisation » n'est pas sur le même plan que la distinction « culture / interactions individuelles »



préférons donc partir des typologies de vecteurs de contrôle d'Ouchi, de Bouquin et de Fiol qui peuvent être mises en parallèle.

| Modes de contrôle<br>(d'après OUCHI,<br>MAGUIRE, 1975 et<br>OUCHI, 1979) | Typologies de vecteurs de contrôle                           |  |  |
|--|--|--|--|
|  | Typologie de vecteurs de<br>contrôle d'après OUCHI<br>(1979) | Typologie de vecteurs de<br>contrôle d'après FIOLE<br>(1991) | Typologie de vecteurs de<br>contrôle d'après<br>BOUQUIN (1998) |
| Contrôle par les résultats   | Marché   | Contrôle de gestion  | Direction par Objectifs  |
| Contrôles par les<br>comportements                                       | Bureaucratie   | Règlements, procédures et<br>facteurs de satisfaction        | Bureaucratie   |
| Contrôle clanique  | Clan   | Culture  | Théorie Z  |

**TABLEAU 3. Parallèle entre trois typologies de vecteurs de contrôle**

Comme nous l'avons constaté pour les instruments de contrôle permettant l'observation et l'analyse, on ne peut rattacher un vecteur de contrôle à un mode de contrôle spécifique. Si le clan (vecteur de contrôle) et le contrôle clanique (mode de contrôle) peuvent être aisément associés, il n'en est pas de même du marché et de la bureaucratie (deux autres vecteurs de contrôle chez Ouchi) avec le contrôle par les comportements et le contrôle par les résultats (deux autres modes de contrôle chez Ouchi). Plusieurs vecteurs peuvent servir à un mode de contrôle. Ouchi précise qu'on peut mettre en place un contrôle par les résultats et par les comportements en ayant recours au marché ou à la bureaucratie (OUCHI, 1979, p.844). Notre tableau fait donc le rapprochement entre mode de contrôle et vecteur de contrôle dans un souci de simplification. Par exemple, le marché et le contrôle de gestion peuvent être considérés essentiellement comme des vecteurs de contrôle par les résultats mais ils peuvent transmettre d'autres modes de contrôle.

#### I.1.3.5. Les directions du contrôle

Cette dimension des modes de contrôle n'apparaît pas telle quelle dans le travail de synthèse que fait Chiapello sur les six dimensions d'un mode de contrôle (CHIAPELLO, 1996). Les directions du contrôle s'intéressent au sens de la relation qui lie la source d'influence et l'objet contrôlé ou l'individu qui doit réaliser cet objet<sup>29</sup>. Nous postulons dans notre recherche que le contrôle n'est pas uniquement descendant, il peut s'exercer de n vers n+1 (sens

---

<sup>29</sup> Cette relation fait donc intervenir deux dimensions sur les six dimensions caractérisant tout mode de contrôle : la dimension que Chiapello envisage à travers la question « Qui ou qu'est ce qui exerce le contrôle ? » et celle envisagée à travers les questions « Quel est l'objet du contrôle ? Sur quoi s'exerce-t-il ? » (CHIAPELLO, 1996, p.56-57)

ascendant, et de n vers n' (sens transversal). Nous avons déjà présenté notre approche lors de la définition des fondements du contrôle, en nous réclamant de la définition que donne Barnard de l'autorité (voir chapitre I, page 22).

Dalton illustre la double direction du contrôle organisationnel à partir d'une interprétation des expériences de Skinner, un des représentants majeurs du behaviorisme, sur les animaux.

"Nous pourrions dire que le Professeur Skinner contrôle le pigeon. Mais le pigeon contrôle lui aussi le Professeur Skinner ! Tout ce que le pigeon a à faire pour que le Professeur lui donne une graine est de donner un coup de bec sur les boutons. Cette simple métaphore éclaire un aspect fondamental du contrôle dans les organisations. Pour que le pigeon ou l'expérimentateur ait le contrôle, il faut que chacun des deux soit contrôlé. Si l'un refuse le contrôle de l'autre sur lui, il perd la part de contrôle qu'il exerce. C'est la réciprocité de l'échange qui donne au contrôle sa réalité. Notons la synergie puissante que renferme ce petit modèle. Chaque partie a trouvé un moyen d'accroître son contrôle sur l'autre. Il ne s'agit pas d'un jeu à somme nulle ; les deux parties augmentent leur contrôle." (DALTON, 1971, p.10).

#### **I.1.4. Les effets du contrôle**

Nous avons abordé trois des quatre thèmes qui structurent notre vision du contrôle interne à l'organisation : l'objectif du contrôle, ses fondements et son fonctionnement à travers des modes de contrôle. Penchons-nous à présent sur les effets du contrôle. On contrôle pour atteindre la finalité de l'organisation ou pour l'ajuster si nécessaire (BOUQUIN, 1998, p.65). Dans la perspective cybernétique du contrôle qui est la nôtre, l'effet du contrôle est indissociablement lié à son objectif. Le processus de contrôle implique des boucles de rétroaction continues qui permettent d'ajuster les finalités en fonction des effets constatés du contrôle.

Nous avons jusqu'ici associé de manière récurrente l'objet contrôlé (résultats, comportements, culture et valeurs) et l'individu qui doit réaliser cet objet. S'il est difficile de distinguer les deux quand on réfléchit à l'exercice du contrôle, il est plus aisé de le faire quand on aborde les effets du contrôle. Le contrôle peut avoir deux niveaux d'effets. Si l'on reprend nos exemples du tableau 2 (page 27), le contrôle peut avoir un effet sur les résultats d'un commercial (son chiffre d'affaires), sur ses comportements (la qualité de ses présentations aux clients) ou sur ses valeurs (l'utilisation intègre et mesurée des ressources de l'organisation en faveur de ses clients). Il s'agit là d'effets sur les objets contrôlés. Le contrôle peut également avoir des effets, en amont de cela, sur le commercial. Il s'agit là d'effets sur l'individu qui doit réaliser

l'objet contrôlé. Ce niveau d'effet est abordé comme une dimension des modes de contrôle par Chiapello, la dimension « attitude du contrôlé » (CHIAPELLO, 1996, p.58). Chiapello rattache à cette question la typologie d'Etzioni qui distingue trois attitudes de l'individu vis-à-vis du contrôle :

- Le sentiment de contrainte et d'aliénation dans les organisations coercitives
- L'implication calculée selon des intérêts personnels dans les organisations instrumentales
- L'engagement moral dans les organisations normatives. (ETZIONI, 1961)

Il convient donc de distinguer les effets du contrôle sur les objets contrôlés et sur l'attitude de l'individu. Comme nous l'avons vu dans le schéma 2 (page 19), le contrôle peut avoir des effets sur les comportements de l'individu et leurs périphériques (choix et attitudes). Ces effets sont eux-mêmes supposés influencer la réalisation des objets contrôlés selon les attentes de l'organisation.

Notre vision du contrôle peut donc être synthétisée de la manière suivante :

L'objectif du contrôle est d'influencer les comportements des membres de l'organisation et leurs corollaires (choix, attitudes) afin que la finalité de l'organisation soit atteinte ou ajustée si nécessaire.

Le contrôle est nourri par le pouvoir et l'autorité, chacun pouvant être exercé ou simplement détenu. Le contrôle peut s'exercer de  $n+1$  vers  $n$  (sens descendant), de  $n$  vers  $n+1$  (sens ascendant), et de  $n$  vers  $n'$  (sens transversal). Le contrôle peut s'exercer avant l'action (finalisation), pendant l'action (pilotage) et/ ou après l'action (postévaluation).

Le contrôle relève d'un processus de type cybernétique qui comprend une étape d'observation et d'analyse de l'objet contrôlé (résultat, comportement ou valeur) et une étape d'orientation de l'individu qui doit réaliser l'objet. Le contrôle s'appuie sur des instruments qui permettent de regarder et d'analyser l'objet contrôlé et sur des vecteurs de contrôle qui permettent d'orienter l'individu réalisant l'objet (nous distinguons trois vecteurs de contrôle : le marché, la bureaucratie et le clan).

Le contrôle peut avoir des effets sur les comportements de l'individu, sur leurs périphériques (choix et attitudes) et sur la réalisation des objets contrôlés.

Le contrôle tel que nous l'envisageons, c'est-à-dire dans les organisations et ayant pour but d'influencer les comportements, signifie-t-il forcément contrôle à distance ? Dans le terme contrôle, on pourrait en effet déceler la présence implicite de la distance, notamment

temporelle comme on l'a vu en abordant les moments du contrôle. Que ce soit dans l'observation, l'analyse ou l'orientation, le contrôle semble impliquer une prise de recul par rapport à l'objet contrôlé. Le contrôle à distance est-il donc un pléonasse ou parle-t-on simplement d'un contexte particulier d'exercice du contrôle ?

## I.2. QU'EST-CE QUE LE CONTROLE A DISTANCE ?

### I.2.1. Le contrôle à distance : un pléonasse ?

De même que l'autorité ou le pouvoir, les deux fondements du contrôle, le contrôle peut être exercé ou simplement détenu (TANNENBAUM, 1967, 1974 ; BOUQUIN, 1997, 1998).

Exercer un contrôle signifie observer et analyser les objets contrôlés et orienter l'individu qui les réalise. On exerce un contrôle pour influencer les comportements de l'individu afin qu'il contribue à la réalisation de la finalité de l'organisation (ou à son ajustement si nécessaire).

L'observation, l'analyse et l'orientation peuvent se faire en direct ou en différé. Bouquin évoque par exemple comment certains modes de pilotage imposent de compléter l'observation en direct par le recours à un système d'information<sup>30</sup> pour obtenir des mesures ou permettre au manager de gérer par exception (BOUQUIN, 1998, p.147-148). Le contrôle à distance tiendrait-il à cette notion de différé ? Il est important de préciser sur quoi porte le différé en question. 'En différé' ne veut pas dire avant ou après l'action car cela nous ramènerait aux trois phases différentes du contrôle (finalisation, pilotage et postévaluation). Le contrôle en différé peut avoir lieu pendant l'action (en phase de pilotage comme le suggère le pilotage direct et le pilotage mécanique décrits par Bouquin), mais également avant l'action ou après l'action comme nous le verrons plus loin. 'En direct' ou 'en différé' se rapporte à l'objet contrôlé ou à l'individu qui doit le réaliser.

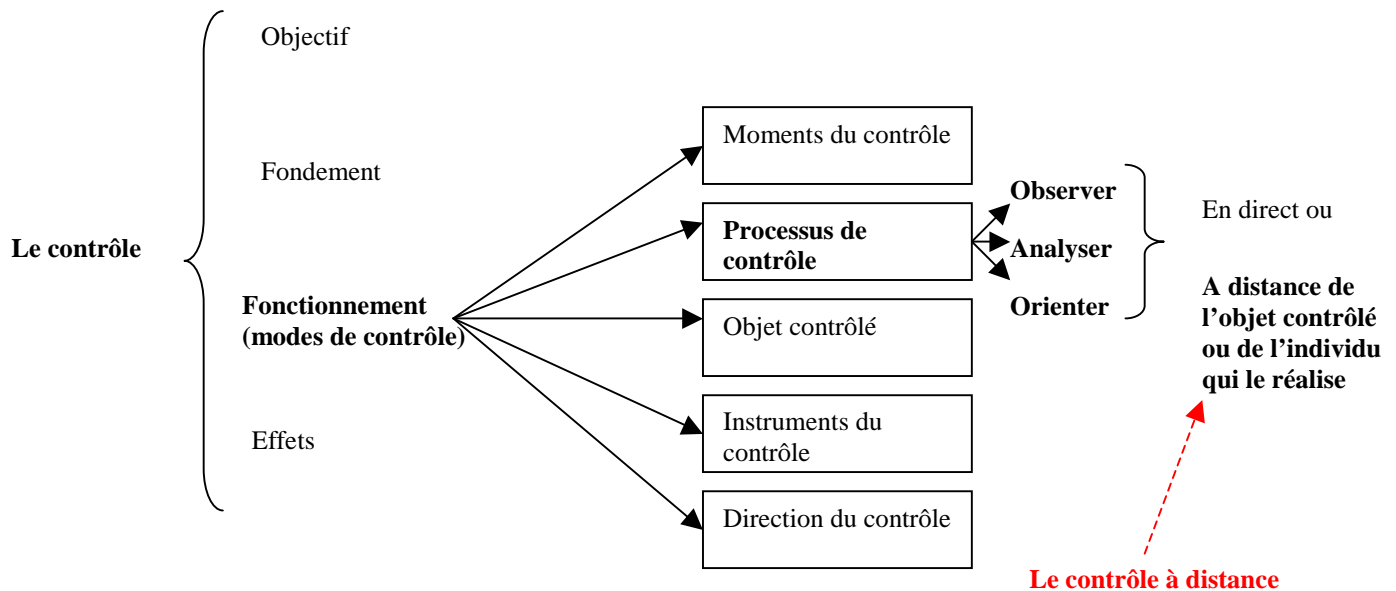
Le contrôle à distance peut, dans un premier temps, être défini comme une modalité particulière de l'exercice du contrôle qui consiste à observer, analyser et orienter *en différé* les objets contrôlés ou les individus qui les réalisent. Dans cette première approche, le contrôle à distance constitue une dimension particulière du processus de contrôle<sup>31</sup>. Le schéma ci-

---

<sup>30</sup> Dans la suite de notre travail, on pourra trouver l'abréviation SI pour système d'information

<sup>31</sup> En cela, le contrôle à distance ne constitue pas un mode de contrôle à part entière au sens de Chiapello (1996) puisqu'on le définit comme une dimension particulière du processus de contrôle qui est lui-même une des six dimensions caractérisant un mode de contrôle. Plusieurs modes de contrôle peuvent donc relever du contrôle à distance.

dessous positionne le contrôle à distance par rapport à notre vision globale du contrôle. Les éléments en gras soulignent le chemin à faire pour passer du contrôle au contrôle à distance. Notons que ce schéma sera complété dans la suite de ce chapitre.



**SCHEMA 3. Premier positionnement du contrôle à distance par rapport à notre vision du contrôle**

Le contrôle à distance n'est donc pas un pléonasme. Il correspond à une dimension particulière du processus de contrôle. A première vue, cette dimension est relative au différé du contrôle, donc à la distance.

### **I.2.2. Le contrôle à distance : une première définition centrée sur le terme 'distance'**

La distance est une relation définie par sa nature, son point de départ et son point d'arrivée. Les sens courants<sup>32</sup> de distance distinguent la distance spatiale (longueur, espace qui sépare une chose ou une personne d'une autre) et la distance temporelle (écart entre deux moments). Ces deux distances peuvent être considérées comme matérielles. La distance prend un sens figuré quand elle signifie une différence immatérielle notable qui sépare des personnes ou des choses.

<sup>32</sup> REY-DEBOVE J., REY A. (1993), *Le Nouveau Petit Robert*, Dictionnaires Le Robert, Paris

Dans la littérature organisationnelle actuelle, la distance apparaît à travers la thématique de l'organisation virtuelle<sup>33</sup>. Langevin étudie par exemple le travail à distance des équipes virtuelles. Trois types de travail à distance peuvent être identifiés dans sa revue : le travail à distance géographique<sup>34</sup>, le travail à distance temporelle<sup>35</sup> et le travail à distance culturelle<sup>36</sup> (LANGEVIN, 2002, pp.88, 89, 95). On retrouve donc les deux sens matériels de la distance ainsi que son sens figuré. Dans la littérature abordant la notion d'organisation virtuelle, la distance est traitée essentiellement à travers la notion de travail à distance mais beaucoup plus rarement à travers la notion de contrôle à distance.

En opposant l'observation, l'analyse et l'orientation pratiquées en direct à celles pratiquées en différé et en rattachant ces dernières au contrôle à distance, on a suggéré implicitement que le contrôle à distance se définit par opposition au contrôle en présence.

Le contrôle à distance est-il le contraire du contrôle en présence ?

**Si l'on s'en tient au sens matériel de la distance, contrôler à distance implique que la source d'influence contrôle alors qu'elle ne voit pas directement le(s) élément(s) à contrôler. Cela suggère donc qu'elle est à distance spatiale des éléments qu'elle cherche à contrôler.**

Par exemple, un manager commercial va devoir exercer un contrôle à distance sur son équipe si ses subordonnés sont géographiquement éloignés de lui de manière récurrente : il travaille au siège de l'entreprise et son équipe est constituée de commerciaux-terrain basés sur différentes régions. Par rapport à un référent commun (le siège de l'entreprise par exemple), le lieu de travail de l'un n'est pas le lieu de travail de l'autre.

La distance temporelle et la distance spatiale

**Comment considérer la distance temporelle par rapport à la distance spatiale ?**

La distance spatiale implique que l'objet contrôlé (par exemple, un acte) est contrôlé d'un endroit différent d'où il est réalisé. Cela entraîne également qu'il est contrôlé à un moment

---

<sup>33</sup> Cette thématique fait l'objet de nombreux ouvrages de caractère semi-professionnel semi-académique qui sont fréquemment des actes retravaillés de congrès portant sur la question. Pour un panorama du thème, on pourra se reporter à : GREENBERGER, HENEMAN, 2002 ; COLKY *et al.*, 2002 ; MOWSHOWITZ, 2002 ; BELLIER, 2002 ; MALHOTRA, 2000 ; COOPER, ROUSSEAU, 1999 ; VAN DER WIELEN, JACKSON, 1998.

<sup>34</sup> Deux ou plusieurs personnes d'une même organisation ou d'organisations différentes collaborent à partir d'endroits différents.

<sup>35</sup> Deux ou plusieurs personnes d'une même organisation ou d'organisations différentes collaborent à des moments différents.

<sup>36</sup> Deux ou plusieurs personnes d'une même organisation ou d'organisations différentes collaborent alors même qu'elles ont une langue maternelle ou une culture différente.

différent de celui de sa réalisation (donc à distance temporelle), à moins que la source d'influence ne dispose de technologies permettant de suivre en direct l'acte (par exemple un moyen de transmission d'images en direct et une caméra sur le lieu de réalisation de l'acte)<sup>37</sup>. Prenons un exemple relatif à la population commerciale. Un commercial va visiter un client. L'objectif de sa visite est d'obtenir du client un accord sur un volume de commande pour le trimestre à venir. Le manager du commercial, qui travaille au niveau régional, accompagne rarement son commercial chez le client. Il va contrôler à distance spatiale (de son bureau, situé au siège régional) l'acte du commercial (la visite) et son résultat (l'accord du client) en téléphonant au commercial ou en lui envoyant un e-mail. Ce contrôle à distance spatiale se fait forcément à distance temporelle. Le manager appelle son commercial avant la visite pour lui donner des instructions ou après pour savoir comment cela s'est passé, mais pas pendant la visite<sup>38</sup>.

Si le contrôle à distance spatiale entraîne un contrôle à distance temporelle (à moins de disposer de technologies permettant un suivi en direct tout en étant à distance physique), l'inverse n'est pas vrai. Par exemple, au cours d'un entretien en face à face avec un des commerciaux de son équipe, le manager fait un bilan de l'activité réalisée par le commercial le mois dernier et fixe avec lui les objectifs d'activité pour le mois à venir. Dans cet exemple, n+1 exerce un contrôle sans distance spatiale mais à distance temporelle (contrôle d'une activité déjà passée et d'une activité à venir).

Notre exemple montre que le contrôle à distance temporelle peut être exercé en n'étant pas à distance spatiale. Cela dit, nous ne considérerons pas l'exemple précédent comme relevant uniquement du contrôle à distance. Comme on l'a vu dans la description du fonctionnement du contrôle, le contrôle fonctionne à différents moments (avant l'action, pendant l'action, après l'action). Le contrôle exercé pendant l'action (c'est-à-dire en phase de pilotage) s'appuie lui aussi sur différents moments (évaluation des résultats partiels déjà obtenus par l'individu, action d'anticipation sur les résultats à venir). Notre exemple de l'entretien mensuel est une illustration de ce pilotage. La distance temporelle existe dans tout contrôle et pas uniquement dans le contrôle à distance. Dans la revue de Giglioni et Bedeian sur les auteurs pionniers du contrôle, on observe que le contrôle est intimement lié à la volonté de

---

<sup>37</sup> Et même dans ce cas, si l'on se rapporte à notre définition du contrôle, le fait de pouvoir observer à distance ne veut pas dire qu'on détient et / ou qu'on exerce un contrôle sur ce qui se passe à distance. L'observation n'est qu'une partie du processus de contrôle. Elle permet l'analyse et l'orientation mais *a posteriori* dans notre exemple.

<sup>38</sup> S'il le fait, c'est sans doute en accord avec le commercial qui a besoin d'une intervention de son manager pour convaincre le client ou bien c'est sans savoir qu'il appelle au moment de la visite auquel cas il arrivera sans doute sur la boîte vocale du téléphone du commercial.

réduire une distance de type temporelle (lier le passé, le présent et le futur dans l'organisation, réduire les écarts entre ces trois temps grâce à une restitution fiable du passé, une comparaison avec le présent, une anticipation des performances futures). La distance temporelle est du reste ce qui fonde la définition du contrôle retenue par Giglioni et Bedeian : « l'évaluation des objectifs attendus pour une activité donnée et la mise en œuvre d'actions correctives si nécessaire » (GIGLIONI, BEDEIAN, 1974, p.293). Or il nous semble que le contrôle à distance doit être différencié du contrôle. Nous excluons donc la distance temporelle de notre périmètre d'analyse pour nous centrer sur des distances qui permettent de mettre en évidence la spécificité du contrôle à distance par rapport au contrôle en général. Nous relierons donc pour l'instant le contrôle à distance à une distance spatiale entre la source d'influence et l'objet contrôlé (ou celui qui réalise cet objet).

Notre première approche définit le contrôle à distance selon la distance spatiale pouvant séparer contrôleur et contrôlé. En cela, on oppose donc le contrôle à distance et le contrôle en présence, ce dernier permettant une observation, une analyse et une orientation directes des éléments à contrôler<sup>39</sup>. L'exemple de General Motors décrit par Chandler corrobore cette distinction entre contrôle à distance et contrôle en présence. Implicitement, Chandler oppose le contrôle à distance exercé par la direction sur ses divisions au moyen du contrôle de gestion et le contrôle en présence qui vient pallier les insuffisances des méthodes statistiques et financières dans l'exercice du contrôle. Le contrôle en présence amène les dirigeants à « passer leur temps sur les routes, pour aller visiter des usines, voir des fournisseurs, et surtout, discuter avec les distributeurs. » (CHANDLER, 1989, p.223). Une distinction s'opère donc entre « les rapports statistiques et financiers » qui nourrissent un contrôle à distance et « les tournées sur place » qui illustrent un contrôle en présence. La différence majeure entre ces deux contrôles ne réside pas dans leur intérêt ni dans la nature des données qu'ils fournissent, toutes deux complémentaires et essentielles, mais dans leur fonctionnement, le premier ne nécessitant pas un contact direct avec l'objet contrôlé ou l'individu qui le réalise, à la différence du second. L'opposition entre contrôle à distance et contrôle en présence est donc à nuancer : contrôle à distance et contrôle en présence sont complémentaires et non alternatifs (COHEN, 2002). En effet, on vient de souligner que les données fournies par les deux types de contrôle sont complémentaires. De plus, être en présence de l'élément à

---

<sup>39</sup> Le contrôle en présence est pour nous synonyme d'observation, d'analyse et d'orientation directes des objets de contrôle ou de l'individu devant les réaliser grâce à un contact physique de ce dernier avec la source exerçant le contrôle.



contrôler n'implique pas un contrôle total. Même en présence, il y a des éléments que la source d'influence ne contrôle pas nécessairement (toutes les attitudes de l'élément à contrôler qui ne sont pas forcément observables car en partie intériorisées : adhésion à l'entreprise, acceptation / refus de l'autorité, rétention d'information ...). La source d'influence aura alors besoin de recourir à une autre forme de contrôle que le contrôle en présence. Cela nous amène à identifier un autre type de distance pouvant nécessiter un contrôle à distance alors même que source d'influence et élément à contrôler sont en présence : la distance en ressources, qui est une des deux formes de distance figurée possible correspondant à notre vision du contrôle.

Par rapport à notre vision du contrôle, une distance figurée entre la source d'influence et l'objet contrôlé ou l'individu qui le réalise peut exister. On peut rapporter cette distance figurée aux deux facettes qui fondent le contrôle. Ainsi on distinguera une distance figurée liée à l'écart d'autorité entre deux individus et une distance figurée liée à l'écart de pouvoir entre deux individus. On appellera la distance liée à l'autorité 'distance hiérarchique' et celle liée au pouvoir 'distance en ressources'.

#### La distance hiérarchique

En nous inspirant de Tannenbaum, nous définirons la distance hiérarchique comme l'écart d'autorité entre deux personnes par rapport à un référent commun (l'organigramme). Tannenbaum définit l'autorité comme le droit formel que possède quelqu'un, en vertu de son poste ou de son rang, de donner des ordres à ceux qui sont placés au dessous de lui dans la hiérarchie (TANNENBAUM, 1967, p.3). Tannenbaum relie donc l'autorité à la hiérarchie en postulant que l'autorité est distribuée hiérarchiquement dans les organisations (TANNENBAUM *et al.*, 1974, p.7). La distance hiérarchique permet de préciser où se situe une source d'influence possible. Encore faut-il rappeler que cette source située hiérarchiquement plus haut que l'individu réalisant l'objet contrôlé n'est pas la seule possible. Nous avons en effet souligné que le contrôle s'exerce aussi de manière ascendante et transversale.

Dans ce contexte, le contrôle à distance hiérarchique consiste en une influence des comportements de  $n$  par  $n+1$  ou par tout individu ayant un statut hiérarchique plus élevé par recours à l'autorité. Ce contrôle est descendant.

Le contrôle à distance hiérarchique ne relève pas uniquement du contrôle à distance. Nous l'envisagerons plutôt comme un pan (incomplet) de notre vision du contrôle en général. Tout contrôle repose en partie sur du contrôle à distance hiérarchique. Nous avons exclu la distance temporelle de notre périmètre d'analyse du contrôle à distance. De même, la distance hiérarchique est une composante de tout contrôle (envisagé dans une perspective interne à l'organisation). Comme nous l'avons exposé au début de chapitre, la situation de contrôle qui nous intéresse est celle résultant des liens de subordination. Le contrôle comprend donc forcément l'idée de distance hiérarchique. Cette distance nous ramène à la dimension 'direction du contrôle', tout comme la distance temporelle revient à la dimension 'moment du contrôle'. Ainsi nous excluons la distance hiérarchique de notre périmètre d'étude du contrôle à distance.

Dans notre vision du contrôle, le contrôle se fait forcément à distance temporelle et à distance hiérarchique (en partie mais pas seulement). En revanche, le contrôle ne se fait pas forcément à distance spatiale. La distance spatiale demeure donc pour l'instant l'unique critère qui permet de distinguer une situation de contrôle à distance d'une situation de contrôle.

#### La distance en ressources

Notre vision du contrôle nous conduit à considérer une seconde distance figurée, liée au second fondement du contrôle : le pouvoir<sup>40</sup>. La distance en ressources met en valeur le fait que même en présence de l'élément à contrôler, tout n'est pas visible directement.

Exemple 1 : Un président directeur général visite une usine de production sans s'apercevoir des dysfonctionnements d'une ligne de production (conditions de sécurité non respectées, réglages non conformes des machines, etc.) car il n'a pas l'œil d'un expert opérationnel avec lui.

Exemple 2 : Lors d'un entretien entre un manager n+1 et un subordonné n concernant le chiffrage du budget du subordonné pour la période à venir, le manager ne divulgue pas l'enveloppe budgétaire globale qu'il sait pouvoir négocier pour l'ensemble de son service. Il garde cette information et, par prudence, demande au subordonné de réduire ses besoins sur telle ou telle ligne budgétaire. Le subordonné qui cherche à contrôler le chiffrage de son budget n'a donc pas en main tous les déterminants qui influencent cet acte.

---

<sup>40</sup> Nous considérons le pouvoir dans une de ses acceptions qui est celle de l'analyse stratégique. Le pouvoir réside dans l'accès aux ressources pertinentes.

Dans l'exemple 1, la source d'influence est le PDG qui veut contrôler l'usage d'une ligne de production par les ouvriers. Dans l'exemple 2, la source d'influence est le subordonné qui veut contrôler la décision du manager concernant le chiffrage de son budget.<sup>41</sup> Dans les deux exemples, le fait que la source d'influence soit en présence de l'élément à contrôler ne garantit pas l'exercice effectif du contrôle. En effet, des éléments non visibles directement demeurent du fait de ressources détenues par l'élément à contrôler et non détenues par la source d'influence. Cette détention de ressources empêche la source d'influence de prévoir et d'interpréter le comportement des individus à contrôler. Elle fait donc directement référence au pouvoir tel que l'ont défini Crozier et Friedberg dans une perspective d'analyse stratégique. Le pouvoir d'un individu ou d'un groupe est « fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude que l'imprévisibilité de son propre comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires. » (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p.72). L'écart éventuel dans la relation de pouvoir entre deux individus provient de la différence entre les ressources pertinentes<sup>42</sup> que l'un et l'autre peuvent mobiliser. Crozier et Friedberg distinguent quatre grandes ressources pertinentes dans une organisation : « celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle ; celles qui sont liées aux relations entre une organisation et [...] ses environnements ; celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations ; celles enfin qui découlent de l'existence de règles organisationnelles générales. » (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p.83). La quatrième ressource est en fait considérée comme une contrainte créée par l'organisation pour limiter ou maîtriser les zones d'incertitude qui se développent en son sein. Les règles organisationnelles représentent le référent à partir duquel on peut mesurer la distance en ressources qui sépare deux individus dans l'organisation. Ces règles s'imposent en effet à tous les membres de l'organisation et contribuent à déterminer les atouts de chacun donc leurs ressources mobilisables et les enjeux conditionnant le recours à ces atouts, donc leur degré de risque. Crozier et Friedberg évoquent deux contraintes organisationnelles qui joueront pour nous le rôle de référent dans la mesure d'une distance en ressources entre individus : l'organigramme et la réglementation intérieure (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p.79). Cela fait allusion à notre réflexion sur les fondements du contrôle dans laquelle nous expliquons que l'autorité est

---

<sup>41</sup> Le contrôle peut être descendant (de n+1 vers n), ascendant (de n vers n+1) ou transversal (de n vers n') comme nous l'avons souligné dans notre approche du contrôle. Les exemples 1 et 2 illustrent respectivement les première et deuxième directions du contrôle.

<sup>42</sup> Une ressource est pertinente si sa maîtrise conditionne la capacité d'action des uns et des autres (p.72). Par exemple, « il ne sert à rien de savoir jouer du violon dans un atelier de mécanique » (p.80), c'est une ressource non pertinente dans un tel contexte.

une des sources du pouvoir. La distance hiérarchique peut donc nourrir la distance en ressources (mais elle n'est pas son seul constituant).

Nous avons souligné que le contrôle à distance n'était pas le contraire du contrôle en présence puisque, même lorsque source d'influence et élément à contrôler sont en présence, des éléments non directement visibles par la source d'influence demeurent. A travers les exemples que nous avons mentionnés, ces éléments non directement visibles nourrissent une distance en ressources entre source d'influence et élément à contrôler. Nous définissons cette distance en ressources comme l'écart entre deux personnes concernant les ressources pertinentes qu'elles sont à même de mobiliser pour maintenir leur comportement imprévisible et pour rendre prévisible le comportement de l'autre. Les ressources pertinentes d'un individu dans l'organisation porteront sur la maîtrise d'une expertise<sup>43</sup> particulière, la maîtrise d'une relation avec un tiers externe pertinent, la maîtrise des flux d'information ou encore l'usage des contraintes organisationnelles à son avantage.

Il convient à ce stade de notre réflexion de nous positionner par rapport à deux auteurs : Hofstede et Jaques qui évoquent plus ou moins directement la notion de distance en ressources dans les organisations.

Hofstede est l'un des rares auteurs en management à évoquer explicitement une forme de distance figurée dans les organisations avec la notion de « *power distance* » (HOFSTEDE, 1983, 1984). Il considère cette distance en pouvoir au niveau de la culture nationale d'un pays. La distance en pouvoir mesure comment une société traite le problème de l'inégalité de ses membres en termes de capacités physiques et intellectuelles (HOFSTEDE, 1983, p.81). Appliquée à l'organisation, la distance en pouvoir est relative au degré de centralisation de l'autorité (on retrouve donc l'écart de pouvoir émanant de l'usage des règles organisationnelles) et du caractère autocratique du leadership (HOFSTEDE, 1983, p.81). Dans les articles académiques y faisant référence, la distance en pouvoir demeure toutefois mesurée au niveau d'une culture nationale, même si cette mesure doit permettre d'analyser ses effets à un niveau plus individuel et interne aux organisations : effets de la distance en

---

<sup>43</sup> "L'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances, de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation. Sa position est donc bien meilleure dans la négociation aussi bien avec l'organisation qu'avec ses collègues." (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 84-85).

pouvoir sur les relations de subordination (SUE-CHAN, ONG, 2002 ; KIRKMAN, SHAPIRO, 2001<sup>44</sup> ; BOCHNER, HESKETH, 1994<sup>45</sup>).

Jaques aborde indirectement la distance en ressources à travers la notion de la responsabilité et de son partage. Selon lui, le pouvoir est hiérarchiquement distribué dans les organisations. La distance en ressources sera donc envisagée chez lui entre un manager et un subordonné et elle sera toujours à l'avantage du manager. On mesure cet écart de ressources par divers indicateurs relatifs aux responsabilités managériales incombant à chaque couche hiérarchique<sup>46</sup> (JAQUES, 1990).

Nous nous démarquons de l'approche de ces deux auteurs à plusieurs titres. D'une part, contrairement à Hofstede, nous sommes centrée sur un niveau d'analyse interne à l'organisation et a priori individuel (c'est l'influence des comportements individuels qui nous intéresse). D'autre part, nous ne considérons pas la distance en ressources dans un sens uniquement descendant comme le font Hofstede et Jaques (implicitement pour le premier, explicitement pour le second). La distance en ressources n'est pas forcément favorable au manager. Elle correspond à un écart de ressources entre une source d'influence et un élément à contrôler, l'un et l'autre pouvant être manager ou subordonné puisque notre approche du contrôle n'est pas uniquement descendante.

---

<sup>44</sup> KIRKMAN B.L., SHAPIRO D. (2001), The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams, *Academy of Management Journal*, 44, pp.557-570 in SUE-CHAN C., ONG M. (2002), Goal assignment and performance : Assessing the mediating roles of goal commitment and self-efficacy and the moderating role of power distance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.89, pp.1140-1161.

<sup>45</sup> BOCHNER S., HESKETH B. (1994), Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, pp.233-257, in SUE-CHAN C., ONG M. (2002), Goal assignment and performance : Assessing the mediating roles of goal commitment and self-efficacy and the moderating role of power distance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.89, pp.1140-1161.

<sup>46</sup> Jaques évoque trois types de responsabilité managériale : le droit d'exercer un contrôle sur l'embauche de subordonnés et sur leur renvoi, le pouvoir de décision quant à l'assignation de tâches à des subordonnés, le pouvoir de décision quant à la rémunération exceptionnelle de performances (augmentation, primes). Plus généralement, le niveau de responsabilité se mesure par le niveau de complexité des tâches dont l'individu est redevable et par l'étendue temporelle de la responsabilité (« *responsibility time span* ») c'est-à-dire le temps de réalisation nécessité par l'activité, le projet ou le programme le plus long assigné à cet individu (JAQUES, 1990, p.130).

La distance en ressources ainsi définie suggère que l'observation directe des objets de contrôle ou de l'individu devant les réaliser ne garantit pas un contrôle effectif. Il peut y avoir besoin d'un contrôle complémentaire pour assurer les effets désirés. Est-ce à dire que la distance en ressources entraîne un contrôle à distance ? Sans doute mais alors le critère de distance spatiale sur lequel nous avons appuyé notre caractérisation du contrôle à distance jusqu'à présent ne semble pas adapté. Si l'observation, l'analyse et l'orientation en direct ne suffisent pas pour exercer le contrôle, rien ne permet de dire que le contrôle à distance spatiale va permettre d'arranger les choses (on penserait même intuitivement le contraire). Dans le cas où une distance en ressources fait que le contrôle en présence<sup>47</sup> est insuffisant, un contrôle à distance peut s'avérer utile. Ce n'est pas la distance spatiale qui va caractériser ce contrôle mais le fait qu'il s'exerce par recours à un intermédiaire, un filtre d'observation et d'analyse qui donne à la source d'influence un autre point de vue sur l'objet contrôlé que celui résultant du contrôle en présence.

Nous pouvons donc affiner notre première approche du contrôle à distance par la définition suivante :

**Contrôler à distance signifie contrôler<sup>48</sup> alors que la source d'influence exerçant le contrôle est à distance spatiale et/ou distance en ressources de l'élément à contrôler.**

Nous avons donc proposé une première caractérisation du contrôle à distance en analysant plus précisément le terme « distance ». Le contrôle à distance intervient dans un contexte de distance spatiale et/ou de distance en ressources entre la source d'influence et l'individu réalisant l'objet contrôlé. Les contrôles à distance spatiale et en ressources nécessitent des technologies de contrôle à distance puisqu'ils supposent la non-visibilité directe des éléments à contrôler. Ainsi, pour comprendre les tenants et les aboutissants du contrôle à distance, nous nous dirigeons vers une réflexion sur les technologies de ce contrôle. Nous verrons alors que le substantif « distance » est peut-être moins fondamental que la préposition « à ».

---

<sup>47</sup> c'est-à-dire en direct avec contact physique

<sup>48</sup> Par contrôle, nous entendons la détention et / ou l'exercice d'un pouvoir et / ou d'une autorité dont l'objectif est d'orienter le comportement d'un individu afin qu'il tende à l'atteinte d'objectifs organisationnels. Voir notre synthèse au chapitre I, page 30.

### I.2.3. Le contrôle à distance : une seconde définition centrée sur la préposition « à »

« A distance » signifie « de loin, en étant éloigné », et, au sens figuré, « avec du recul »<sup>49</sup>. Le préfixe associé à cette expression est « télé », lequel indique une influence exercée à distance, une commande à distance. L'exemple couramment associé au préfixe, à savoir « télécommande », n'est pas anodin. En anglais, la télécommande des appareils de hi-fi et le contrôle à distance peuvent se traduire de manière identique par « *remote control* ».

Que disent ces éléments simples sur le contrôle à distance ? Ils suggèrent que le cœur du contrôle à distance réside dans les moyens du contrôle exercé dans un contexte particulier d'éloignement<sup>50</sup>. Quelles technologies vont permettre le contrôle dans ce contexte spécifique de distance (spatiale ou en ressources) entre source d'influence et objet ou individu à influencer ? C'est la question posée par le contrôle à distance. Notre réflexion sur le contrôle à distance sera donc nécessairement axée sur les media du contrôle.

#### I.2.3.1. L'intérêt du point de vue sur les technologies pour étudier l'articulation entre contrôle et distance

Les technologies font le lien entre la notion de distance et le contrôle. Si l'on se penche sur les racines latines du verbe contrôler (*controraturare*), elles signifient mettre quelque chose à l'épreuve des rouleaux, le comparer à ce qu'indique les cylindres de papier où étaient consignés les enregistrements officiels pendant l'antiquité (BENIGER, 1997, p.8). La technologie est donc l'appui sur lequel se fait le contrôle. Beniger distingue ainsi deux composantes essentielles du contrôle : la production d'information et la communication de ces informations. Selon lui, la capacité d'une société à contrôler est directement proportionnelle au développement de ses technologies de l'information (BENIGER, 1997, p.9). Il estime plus particulièrement que la crise de contrôle induite par la révolution industrielle (à partir de la moitié du XIX<sup>e</sup> siècle) est en grande partie résolue au début du XX<sup>e</sup> siècle par le biais de multiples technologies qui marquent le passage d'une société industrielle à une société de

---

<sup>49</sup> REY-DEBOVE J., REY A. (1993), *Le Nouveau Petit Robert*, Dictionnaires Le Robert, Paris

<sup>50</sup> Rappelons que cet éloignement doit être entendu comme une distance spatiale ou en ressources (cette dernière pouvant s'exercer sans qu'il y ait d'éloignement physique).

l'information<sup>51</sup>. Pour autant, la 'révolution de contrôle' par le biais des technologies est toujours active et ce pour trois raisons :

1. L'exploitation de l'énergie, les vitesses de traitement et les technologies de contrôle n'ont pas cessé d'évoluer.
2. Les progrès dans l'énergie ont accru la vitesse de traitement des matières et leur volume. Ils ont donc accru les besoins de contrôle et les nouvelles applications des technologies de l'information.
3. Les nouveaux flux d'information et leur traitement résultant de ces nouvelles applications nécessitent d'être contrôlés eux-mêmes, de sorte que les technologies de l'information se trouvent appliquées à des niveaux de contrôle de plus en plus hauts (BENIGER, 1997, p.434)

#### I.2.3.2. Pourquoi parler de « technologie » de contrôle à distance ?

Nous utilisons le terme de technologie pour évoquer les moyens du contrôle à distance, or d'autres termes pourraient être choisis (technique ou outil, par exemple). Pour comprendre ce choix, revenons à la réflexion que propose Colasse sur la place de la comptabilité entre technique et technologie (COLASSE, 2003). La technique comptable recouvre « l'ensemble des notions, méthodes et procédés, fondés sur des connaissances empiriques ou théoriques, mis en oeuvre par le Comptable ». La technologie comptable envisage l'ensemble des techniques comptables comme un objet « en quête de vérité et de légitimité, avec, notamment, des dimensions historiques, culturelles, institutionnelles et socio-économiques » (COLASSE, 2003, p.8-9). Colasse invite à dépasser l'approche purement technique de la comptabilité et à la considérer comme une technologie en ce qu'elle a une histoire, qu'elle est insérée dans l'organisation et dans la société et qu'elle est en relation avec des phénomènes socio-économiques connexes. Il met également en garde contre la considération fréquente de la comptabilité comme un outil. Le terme outil, qui sous-entend une passivité et une soumission à l'utilisateur, est inapproprié car il cache les impacts structurants de la comptabilité sur son utilisateur : « d'une certaine façon, [la comptabilité] impose à l'utilisateur son mode d'emploi et oriente ainsi diagnostic et décision » (COLASSE, 2003, p.450).

L'étymologie du terme technologie confirme le fait que la technologie englobe les notions de techniques ou d'outils<sup>52</sup>. La technologie est le discours que l'on fait à partir de la ou des

---

<sup>51</sup> Beniger désigne, à travers la société de l'information, l'ensemble des conséquences de la révolution de contrôle démarrée au XIXe siècle. Pour voir les multiples aspects que ces conséquences recouvrent, on peut se reporter à son tableau de synthèse (BENIGER, 1997, p.4-5).



techniques. Le terme est emprunté au grec « *teknologia* » qui signifie « traité ou dissertation sur un art, exposé des règles d'un art ». Le terme 'technologie' tend aujourd'hui à être employé pour désigner « une technique de pointe, moderne et complexe, sinon toute technique moderne, avec une connotation méliorative, publicitaire ou politique. » (REY, 2000, p.3773). L'usage courant du terme 'technologie' révèle donc une confusion avec le terme 'technique' alors que les deux termes couvrent des périmètres différents. Le terme « technique » recouvre les outils, les arts pratiques<sup>53</sup>, là où la technologie aborde également leurs implications sociales et le langage qu'ils suscitent. La technologie est une série de discours ou de récits qui légitiment l'ordre existant (SFEZ, 2002).

Le contrôle à distance tel qu'on l'envisage dans ce travail de recherche renvoie bien à une pratique sociale puisqu'il est question, à travers lui, de donner aux membres d'une organisation, une visibilité sur les comportements d'individus à distance et d'orienter ces comportements<sup>54</sup>. En cela, le contrôle à distance ne se limite pas à un ensemble de techniques ou d'outils de contrôle. Il constitue une technologie au sens exposé par Colasse (objet technique en quête de vérité et de légitimité) étant donné qu'il vise à restaurer une visibilité, à compenser les distances géographiques ou en ressources entre les individus et leur organisation afin que cette dernière dispose de données fiables sur les activités, comportements et résultats de ses membres. Le contrôle à distance se déploie donc à travers des technologies et non des techniques car il distille un langage non neutre, structurant et, comme nous le verrons plus tard, qui s'inscrit dans une recherche de légitimation<sup>55</sup>.

---

<sup>52</sup> Sfez revient sur la distinction qu'il « faudrait » faire entre technologie et technique. Il faudrait réserver le terme technologie au discours sur la technique. Toutefois, l'auteur renonce à séparer les deux concepts en avançant que cette séparation a perdu sa pertinence « en ces temps de techno-science généralisée » (SFEZ, 2002, p.285). Il soutient que « lorsqu'on prétend traiter de la technique, c'est toujours d'un discours sur la technique qu'il s'agit », donc de technologie (SFEZ, 2002, p.17).

<sup>53</sup> *tekne* (grec) : art, savoir faire dans un métier, *technicus* (latin) : maître d'un art, spécialiste. Etymologies données par DAUZAT, DUBOIS, MITTERAND (1964) et par REY (2000).

<sup>54</sup> On peut faire un parallèle entre le niveau macro de réflexion constitué par l'entreprise et ses partenaires socio-économiques et le niveau micro de réflexion constitué par l'employé et son organisation. Dans les deux cas, la technologie de contrôle permet de rendre le premier visible au second, alors même qu'il y a distance entre eux.

<sup>55</sup> La technologie ainsi définie est similaire aux instruments de gestion analysés par Berry selon leur impact invisible et structurant (BERRY, 1983) ou encore aux dispositifs de gestion envisagés par Boussard, Maugeri *et al.* comme des articulations systémiques d'objets et de discours (BOUSSARD, MAUGERI, 2003, p.28)

### I.2.3.3. Les caractéristiques des technologies de contrôle à distance

Nous avons vu que l'approche consistant à définir le contrôle à distance par opposition au contrôle en présence est insuffisante. Les deux modes coexistent comme le souligne Cohen (COHEN, 2002).

En premier lieu, on peut être présent et ne pas tout voir. On est alors amené à utiliser des technologies de contrôle à distance pour rendre visible ce qu'on ne voit pas. Cohen illustre cette situation en évoquant l'exemple de Mattern, responsable de production chez Peugeot à la fin des années 20, qui, tout en prônant le « commandement en présence », a recours à des graphiques pour analyser les résultats de la veille. Il fait également allusion à « l'étonnante salle des graphiques de Du Pont (*chart room*)<sup>56</sup> dans laquelle les graphes de grand format, accrochés à des rails suspendus, viennent d'un simple geste se présenter devant les membres du comité exécutif assis sur des fauteuils alignés ». Il qualifie ces salles « d'innovation architecturale de gestion typique du commandement à distance » (COHEN, 2002, p.10-11). Le graphique est une technologie permettant de pointer les variables critiques et de donner à la direction l'accès à une information sélectionnée. En cela, il est une technologie de contrôle à distance qui permet de rendre visible des choses qui ne le sont pas directement.

Hoskin et Macve identifient quant à eux les balbutiements des technologies permettant de contrôler à distance dans l'organisation des chemins de fer de Pennsylvanie développée par Herman Haupt au début des années 1850. Par le recours à une structure divisionnalisée associée à une utilisation permanente de la comptabilité et de ses techniques calculatoires, Haupt a mis en place un système de contrôle « qui rendait sa présence non indispensable » (HOSKIN, MACVE, 1994, p.90).

En second lieu, on peut être à distance et se rendre présent par des technologies spécifiques. Cohen évoque à ce sujet l'exemple d'un autre industriel, Landauer, qui en 1929, fait l'éloge du contrôle à distance lors d'une communication au IV<sup>ème</sup> Congrès International d'Organisation Scientifique du Travail. A travers son exemple apparaissent diverses technologies de contrôle à distance : reporting, diagrammes et calques, photographies, système de rémunération (COHEN, 2002, p.9). Toutes ces technologies visent à rendre le dirigeant indirectement présent alors qu'il ne peut pas l'être directement (Landauer tente de « conserver les moyens de sa présence dans les usines les plus éloignées. ») (COHEN, 2002, p.9). L'exemple de la photographie est intéressant car il illustre la technologie utilisée par

---

<sup>56</sup> Pour une description des « chart rooms » de Du Pont, se reporter à Yates (YATES, 1985 ;YATES, 1989, pp.266-267).

Landauer pour se rendre moralement présent dans ses usines. Il demande ainsi qu'on lui fasse parvenir des photographies pour suivre l'avancement des travaux en cours (photos hebdomadaires des plannings d'intervention et des travaux effectués sur les bâtiments, photos quotidiennes des travaux effectués sur les machines). « Il en résulte pour [le chef d'entreprise] une présence morale et permanente dans les moindres recoins de toutes les usines, une ubiquité qui physiquement ne serait pas réalisable. » (COHEN, 2002, p.9). Par cette technologie de contrôle à distance, on assurerait donc une présence plus puissante que la présence humaine : présence indirecte du patron dans l'usine et présence de l'usine chez le patron.

Les technologies de contrôle à distance utilisées dans les entreprises ont trois caractères généraux (COHEN, 2002, p.11-13) :

- Un usage à un rythme régulier et stable<sup>57</sup>,
- Un usage par référence à des standards, pour permettre la comparaison et faciliter l'évaluation à distance,
- Un usage selon une hiérarchisation spécifique (« l'écrit, le graphique, l'oral en direct, l'oral par téléphone ne sont pas ordonnés de la même manière partout et par tous » même si Cohen note une suprématie de l'écrit en général).

Les exemples mis en lumière par Cohen soutiennent le fait que le contrôle à distance n'est pas caractérisé par la présence ou l'éloignement par rapport à l'élément à contrôler mais par les technologies utilisées pour exercer le contrôle. Les littératures académique et professionnelle s'intéressant explicitement au contrôle à distance se rejoignent sur ce point en associant invariablement le contrôle à distance à ses technologies. Loft, à partir de l'exemple du développement des technologies d'enregistrement du temps dans les usines, soutient que la technologie permet de « faire venir l'atelier dans le bureau ». Par les technologies d'enregistrement du temps, on déplace en quelque sorte tout ce qui se passe dans l'atelier dans les bureaux des dirigeants, le bureau devenant un centre de calcul puissant où sont traités tous ces enregistrements (LOFT, 1999, p.11). Yates évoque dans le même esprit comment les systèmes du management systématique (lequel se développe à partir de la fin du XIXe) ont

---

<sup>57</sup> On pourrait arguer qu'un projet ponctuel impliquant des individus travaillant à distance serait l'occasion de mettre en œuvre des technologies de contrôle à distance ponctuelles. Certes, mais on considérerait ces technologies comme des exemples spécifiques, des exceptions, qui ne sauraient traduire la nécessité d'une récurrence et de la mise en place de repères induites par la distance.

permis aux managers de retrouver le contrôle de la production qui était alors aux mains de contremaîtres semi-autonomes ou d'ouvriers qualifiés (YATES, 1989, p.11).

Chez plusieurs auteurs, le contrôle à distance équivaut au contrôle par le recours à une technologie particulière : l'exploitation de l'information comptable. McSweeney décrit ainsi l'exercice d'un contrôle à distance à travers le « management by accounting ». Ce « management par la comptabilité » promu par le FMI (*Financial Management Initiative*) en Grande Bretagne à partir de 1982 vise à distinguer les responsabilités individuelles, définir les objectifs et évaluer les coûts et la production pour programmer, évaluer et piloter les événements (McSWEENEY, 1994, p.238). Johnson décrit quant à lui le fonctionnement du contrôle à distance (« *remote control* ») de la manière suivante : les managers partent du principe qu'ils contrôlent les activités réalisées dans l'entreprise grâce à l'information comptable qu'ils reçoivent, de la même manière qu'un conducteur utilise son rétroviseur pour conduire, ou qu'un joueur de tennis regarde le tableau de scores pendant le jeu (JOHNSON, 1992, p.21). Le contrôle à distance se définit chez lui comme le pilotage des comportements par recours à l'information comptable, pilotage qui a été utilisé des années 1950 aux années 1980 aux Etats-Unis et qui a eu selon lui des effets catastrophiques. Cet usage de l'information comptable s'explique par trois raisons majeures. D'une part, le manque d'expertise des managers concernant les clients et les technologies de leur entreprise les amènent à « se cacher derrière une façade de données comptables pour pouvoir converser avec leurs subordonnés » (JOHNSON, 1991, p.49). D'autre part, la descente de la responsabilité de plus en plus bas dans les organisations, qui s'illustre par la multiplication des centres de profit, s'est nécessairement accompagnée de l'évaluation d'un nombre croissant d'individus sur des indicateurs financiers à court terme tels que le ROI<sup>58</sup> (JOHNSON, 1991, p.62). Enfin, la nature de l'information comptable (supposée « objective et axée sur des règles »<sup>59</sup>) permet d'obtenir un degré d'agrégation et de synthèse nécessaire à la mesure de l'atteinte des objectifs (JOHNSON, 1991, p.56).

D'autres technologies de contrôle à distance, plus centrées sur l'outil que sur son contenu ou ses conséquences, sont évoquées dans les articles à caractère professionnel : formation à distance et reporting (FINNEY, 1997), ou encore technologies de communication adaptées à un contexte de distance spatiale comme par exemple e-mail et conférence téléphonique (PIENTA, 2002).

---

<sup>58</sup> *Return On Investment*

<sup>59</sup> Contrairement à l'information managériale « subjective et axée sur les processus » (JOHNSON, 1991, p.56)

#### I.2.3.4. Le fonctionnement et la production des technologies de contrôle à distance

Latour permet de faire le lien entre les différents auteurs que nous venons d'évoquer pour décrire des technologies de contrôle à distance qui interviennent à des époques différentes et sur des objets différents. Il pose en effet une question qui englobe les questions sous-jacentes chez les auteurs précités : Comment agir à distance sur des événements, des lieux ou des gens qui ne nous sont pas familiers ? Sa réponse constitue une définition du fonctionnement du contrôle à distance : « en ramenant chez nous *par un moyen quelconque* ces événements, ces lieux et ces gens. » (LATOURE, 1989, p.534<sup>60</sup>). A partir de l'exemple des cartographes européens qui développent par la cartographie le contrôle de leurs Etats sur des contrées lointaines et inconnues, Latour évoque comment « le monde vient à l'homme de cabinet, au lieu que l'homme de cabinet aille au monde » (LATOURE, 1989, p.537). Au cœur de ce contrôle à distance résident les moyens qui rapprochent les objets à contrôler<sup>61</sup> (ou les individus qui les réalisent) de la source d'influence. Comment s'exerce ce rapprochement des objets à contrôler : « en inventant des moyens qui a/ les rendent *mobiles* de façon à pouvoir les ramener ; b/ en les maintenant *immuables* de façon à pouvoir les bouger dans tous les sens sans distorsion, perte ou corruption supplémentaire, et c/ en les faisant se *combiner* pour que l'on puisse les cumuler, les réunir, les battre comme un paquet de cartes quelle que soit la manière dont ils sont constitués. » (LATOURE, 1989, p.534<sup>62</sup>).

Cette approche enrichit notre définition du contrôle à distance dans les organisations à condition de distinguer le fonctionnement des technologies de leurs effets, ce que Latour ne fait pas explicitement. Les technologies de contrôle à distance fonctionnent en créant et en faisant circuler une information sur les objets contrôlés<sup>63</sup> vers la source d'influence (ce qui se rapporte au critère de mobilité). Elles fonctionnent également en garantissant une information fiable sur ces objets (ce qui se rapporte au critère d'immuabilité). Elles fonctionnent enfin en permettant une combinaison des informations sur les objets à contrôler (ce qui se rapporte au critère de combinabilité)<sup>64</sup>.

---

<sup>60</sup> En italique dans le texte

<sup>61</sup> Par rapport à notre définition du contrôle, les objets à contrôler sont les résultats, les comportements ou les valeurs.

<sup>62</sup> En italique dans le texte

<sup>63</sup> Le temps de travail chez Loft, les activités de production chez Yates, les comportements des managers et de leurs subordonnés chez Johnson

<sup>64</sup> Latour n'explique pas l'objectif de ces combinaisons, ni le rapport avec le fait que les éléments sont distants les uns des autres avant d'être combinés. On déduit implicitement de ses propos que la combinaison des éléments distants permet d'accroître le contrôle exercé sur eux. (LATOURE, 1989, p.534-535)

Ainsi, les technologies de contrôle à distance ont pour effet de donner à la source d'influence une visibilité sur l'objet à contrôler qui est à distance (elles 'rapprochent' l'objet, elles 'ramènent' dans les bureaux des managers tout ce qui se passe hors de leur bureau). Nous proposons de compléter l'approche de Latour avec un second effet des technologies de contrôle à distance. En rapport avec notre conception de la distance en ressources<sup>65</sup>, les technologies de contrôle à distance doivent permettre de rendre les comportements prévisibles. Elles s'inscrivent donc dans la finalité du contrôle qui est d'influencer les comportements des individus dans le sens des objectifs de l'organisation.

Notre première définition du contrôle à distance, fondée sur l'analyse des distances observables dans les organisations se trouve enrichie à partir de la réflexion précédemment menée sur les implications de la préposition « à » dans l'expression contrôle à distance. Latour nous permet d'élargir le contexte du contrôle à distance dans les organisations (on n'a pas une source d'influence à distance, mais plutôt une distance qui sépare une source d'influence et un objet à contrôler). Cohen et Latour éclairent l'importance de la technologie dans le contrôle à distance et, à travers leur terminologie respective, les caractéristiques de ces technologies et leur production en termes de contrôle. Cela nous amène à une seconde définition du contrôle à distance dans les organisations, modifiée, et enrichie par rapport à la précédente<sup>66</sup> :

**Contrôler à distance signifie exercer un contrôle alors que la source d'influence exerçant le contrôle et l'élément à contrôler sont séparés par une distance spatiale, et/ou en ressources. Le contrôle à distance s'exerce par recours à des technologies selon un usage régulier, hiérarchisé et en référence à des standards. Ces technologies rapprochent les objets contrôlés à distance par la création d'informations fiables et combinables les concernant. Elles rendent ainsi les éléments à contrôler visibles et prévisibles.**

Nous pouvons à présent corriger l'opposition entre contrôle en présence et contrôle à distance qui nous semblait insuffisante. Nous avons défini le contrôle en présence comme l'observation, l'analyse et l'orientation directes des objets de contrôle ou de l'individu les réalisant grâce à un contact physique entre ce dernier et la source d'influence exerçant le

---

<sup>65</sup> Pour rappel, la distance en ressources est l'écart entre deux personnes concernant les ressources pertinentes qu'elles sont à même de mobiliser pour maintenir leur comportement imprévisible et pour rendre prévisible le comportement de l'autre. Les ressources pertinentes d'un individu dans l'organisation porteront sur la maîtrise d'une expertise particulière, la maîtrise d'une relation avec un tiers externe pertinent, la maîtrise des flux d'information ou encore l'usage des contraintes organisationnelles à son avantage.

<sup>66</sup> Les éléments en italique sont nouveaux par rapport à la définition précédente.

contrôle. Le terme ‘direct’ suggère dans cette définition l’absence de distance spatiale. Or, nous venons de voir que même en cas de distance spatiale nulle, un contrôle à distance par recours à des technologies spécifiques peut s’avérer nécessaire. Le contrôle à distance ne s’oppose donc pas au contrôle en présence lequel implique un contact physique entre contrôleur et contrôlé mais peut mobiliser des technologies de contrôle en distance. Le contrôle à distance s’oppose au contrôle visuel direct sans recours à une technologie médiatrice.

Le contrôle à distance se caractérise donc par une distance spatiale (qui elle-même implique le recours à une technologie pour exercer le contrôle) ou par une distance en ressources qui peut exiger le recours à une technologie pour exercer le contrôle sans même qu’il y ait de distance spatiale.

Le tableau suivant permet de positionner contrôle à distance par rapport à contrôle en présence :

|   | <b>Observation</b>  | <b>Analyse</b>                     | <b>Orientation</b>  |
|---|---|------------------------------------|---------------------|
| <b>Contrôle à distance</b>  | A distance spatiale ( <b>donc par l’intermédiaire d’une technologie</b> ) | A distance spatiale                | A distance spatiale |
| <b>Contrôle à distance combiné à du contrôle en présence</b>  | En présence   | A distance spatiale ou en présence | A distance spatiale |
| <b>Contrôle en présence (possibilité d’une distance en ressources qui nécessite le recours à des technologies de contrôle à distance pour exercer un contrôle effectif)</b> | En présence   | En présence                        | En présence         |

**TABLEAU 4. Positionnement du contrôle à distance par rapport au contrôle en présence**

### **I.3. CONCLUSION DU CHAPITRE I : LE CONTROLE A DISTANCE PAR RAPPORT AU CONTROLE**

Nous avons décomposé le contrôle selon ses objectifs, ses fondements, son fonctionnement à travers des modes de contrôle et ses effets (qui nous ramènent aux objectifs). Au sein du fonctionnement du contrôle, les modes de contrôle ont eux-mêmes été décomposés en cinq dimensions : moment, objet, sens d'exercice du mode de contrôle, processus et instruments du contrôle.

Dans cette vision globale, le contrôle à distance n'intervient qu'au niveau de deux dimensions des modes de contrôle, à savoir au niveau du processus et des instruments de contrôle.

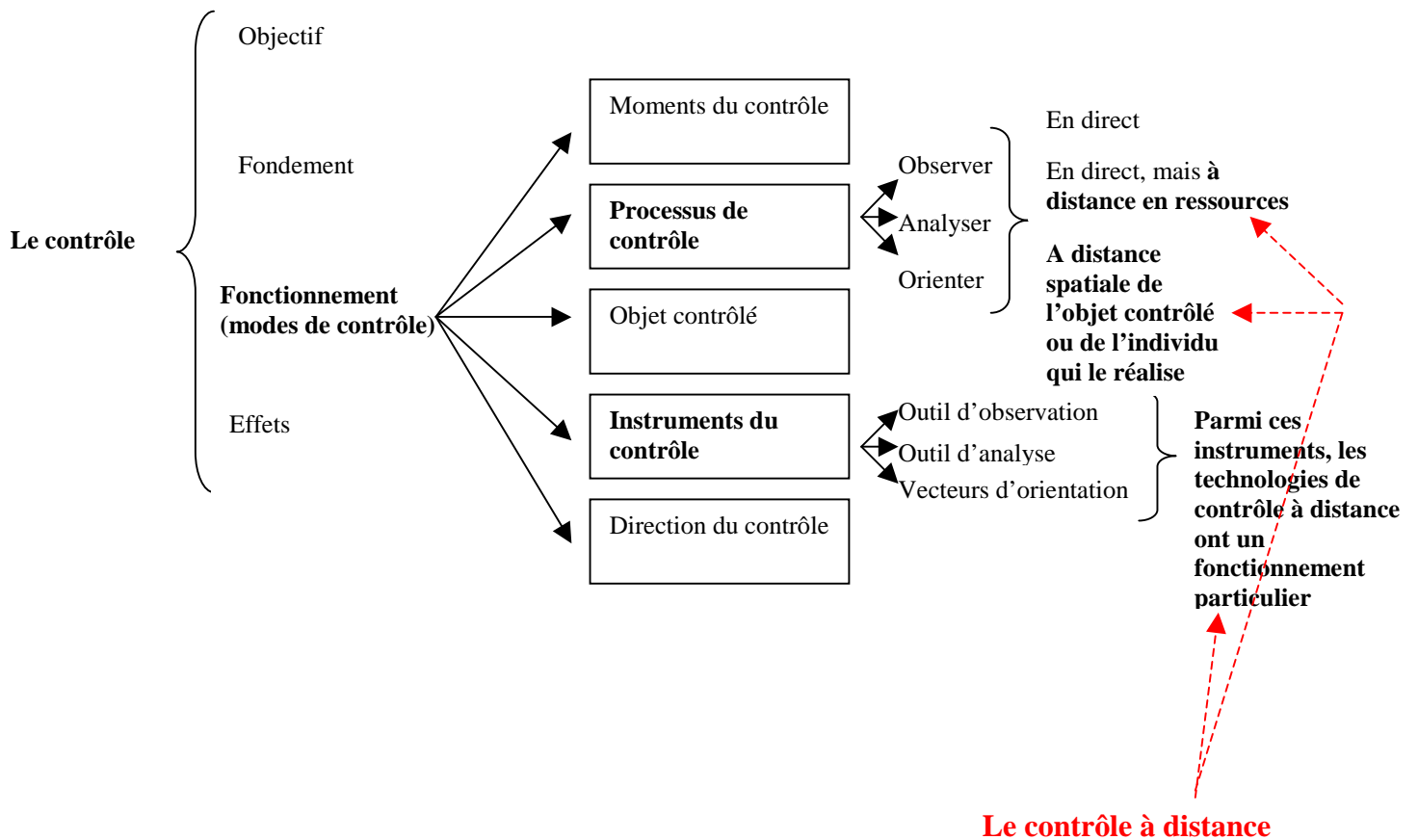
Le processus de contrôle consiste à observer, analyser et orienter l'individu contrôlé. Ce processus peut se faire en direct (avec un contact physique entre le contrôleur et le contrôlé), à distance spatiale, ou encore à distance en ressources<sup>67</sup> (avec une éventuelle présence physique entre le contrôleur et le contrôlé mais sans que tout soit visible par le contrôleur). En cas de distance spatiale ou en ressources, le contrôle s'exerce à distance c'est-à-dire par recours à des technologies dont le fonctionnement est spécifique.

Par rapport au contrôle, le contrôle à distance est donc un caractère particulier du processus de contrôle et des instruments appuyant ce processus. Si nous reprenons notre schéma général du contrôle, nous pouvons donc préciser les éléments qui relèvent du contrôle à distance (éléments en gras et désignés par des flèches rouges dans le schéma de la page suivante).

---

<sup>67</sup> Pour rappel, la distance en ressources est l'écart entre deux personnes concernant les ressources pertinentes qu'elles sont à même de mobiliser pour maintenir leur comportement imprévisible et pour rendre prévisible le comportement de l'autre.





**SCHEMA 4. Le contrôle à distance au sein du contrôle**

Une fois ce positionnement effectué, on définit le contrôle à distance comme étant l'exercice d'un contrôle alors que la source d'influence exerçant le contrôle et l'élément à contrôler sont séparés par une distance spatiale, et/ou en ressources<sup>68</sup>. Ces distances influencent le processus de contrôle. Dans ce contexte, l'observation, l'analyse et l'orientation des éléments à contrôler nécessitent un recours à des technologies de contrôle qui s'exercent selon un usage régulier, hiérarchisé et en référence à des standards. Ces technologies rapprochent les objets contrôlés à distance par la création d'informations fiables et combinables les concernant.

Le contrôle à distance est donc envisagé dans ce travail de recherche comme une modalité spécifique du processus de contrôle et des instruments de contrôle associés. Pour tous les autres critères intervenant dans la définition du contrôle<sup>69</sup>, le contrôle à distance n'a pas de

<sup>68</sup> Rappelons que nous avons mis en lumière l'existence de distances temporelle et hiérarchique qui ne participent pas uniquement du contrôle à distance mais qui relèvent de tout contrôle. Nous ne considérons donc pas ces distances dans le périmètre du contrôle à distance.

<sup>69</sup> Ces autres critères sont : l'objectif et les effets du contrôle, ses fondements, et dans son fonctionnement les dimensions « moments du contrôle », « objet contrôlé » et « direction du contrôle ».

valeur spécifique ou distincte du contrôle en général. En ce qui concerne les effets du contrôle à distance par rapport aux effets du contrôle, nous avons vu que les technologies de contrôle à distance doivent assurer la visibilité de l'objet à contrôler et la prévisibilité du comportement des individus. Or il s'agit là d'effets attendus de tout contrôle (voir point I.1.4). Notons toutefois que le contexte de distance remet en cause la visibilité et la prévisibilité qu'on a sur les éléments à contrôler. Ainsi, les effets attendus du contrôle et du contrôle à distance sont les mêmes mais il est sans aucun doute plus difficile d'y parvenir dans un contexte de contrôle à distance.

A l'issue de ce chapitre qui présente notre définition du contrôle et la position du contrôle à distance au sein de cette définition, nous disposons d'une définition du contrôle à distance qui pourra être amenée à évoluer dans la suite de notre travail. Nous avons par ailleurs explicité les différents postulats théoriques qui sous-tendent notre réflexion.<sup>70</sup>

A partir de cette définition, nous allons restituer de manière organisée ce que nous dit la théorie des organisations sur le contrôle à distance. Nous choisissons d'organiser cette synthèse selon une approche historique ce qui nous permettra de remonter à l'origine du concept<sup>71</sup> et de comprendre ses évolutions essentielles à travers le temps.

---

<sup>70</sup> L'annexe 1 donne la liste synthétique de l'ensemble des postulats (théoriques, épistémologiques, méthodologiques) qui sous-tendent notre travail de recherche. On pourra se reporter à la liste des postulats théoriques pour retrouver les postulats évoqués au cours de ce chapitre.

<sup>71</sup> Etant entendu que nous nous intéressons uniquement au contrôle à distance dans les organisations. Nous n'évoquerons donc pas ou peu les éventuels domaines d'application du contrôle à distance antérieurs à son développement dans les organisations.



**CHAPITRE II : PANORAMA DU CONTROLE A  
DISTANCE DANS LA THEORIE DES  
ORGANISATIONS**



Ce panorama du contrôle à distance dans les organisations s'articule autour de deux points. Tout d'abord, on verra en quoi la distance spatiale et la distance en ressources ont entraîné un besoin de contrôle. On identifiera ensuite dans la théorie des organisations et selon une perspective historique quels vecteurs de contrôle à distance répondent à ces besoins de contrôle depuis le développement du *factory system* jusqu'à nos jours.

## **II.1. LE LIEN ENTRE DISTANCE ET CONTROLE**

### **II.1.1. Distance et organisation sont intimement liées.**

Avec l'émergence de l'usine à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle apparaissent les deux formes de distance que nous avons évoquées pour définir le contrôle à distance : distance spatiale, et distance en ressources.

A la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, un système d'organisation industrielle prédomine en Europe : le *putting out system*. Il est fondé sur le travail à domicile ou en petits ateliers. La question de la distance ne se pose alors pas et cela semble dû au fait qu'il n'y a pas de travail salarié (on travaille chez soi et pour soi sans supervision). Les innovations techniques qui jalonnent la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle (essentiellement à partir de l'invention de la machine à vapeur par Watt en 1769) sont un des facteurs principaux de l'accroissement du marché. Ces changements vont entraîner une rupture avec le *putting out system*, conduire à la première révolution industrielle et, par suite, au développement des usines du « *factory system* ». Selon certains auteurs, cette transition entre le système domestique et le système de l'usine constitue une cassure dans les régimes de production et donne lieu à de nouvelles formes de pouvoir et de savoir (CLEGG, DUNKERLEY, 1980, pp.49-56 ; CLEGG, 1998, p.36 ; MCKINLAY, STARKEY, 1998, p.3). C'est à travers la notion de distances que nous envisageons ces nouvelles formes ci-dessous.

#### **II.1.1.1. L'usine crée la possibilité d'une distance spatiale entre l'individu et l'organisation.**

Dès le XVIII<sup>e</sup> siècle, on trouve des formes d'organisation qui diffèrent entre elles par l'obligation de mobilité qu'elles imposent ou non à leurs membres. Duby décrit l'atelier familial du XVIII<sup>e</sup> comme un atelier cellulaire qui emploie les membres du ménage et éventuellement un ou deux compagnons et qui travaille pour la reproduction et le maintien du standard de vie familial (et non pas pour un élargissement continu des profits). On peut

opposer à cette forme d'organisation la manufacture « spatialement regroupée, concentrée » qui rassemble des artisans venus de plusieurs endroits (DUBY, 1980-b, p.372-373).

Dans le système domestique, il n'y a pas lieu d'imaginer une distance physique entre le travailleur et son lieu de travail. Puisque le lieu de travail est le même que le lieu de vie, le travailleur est toujours dans son lieu de travail. Par rapport au système domestique, l'usine crée donc la notion de distance physique (entre l'employé et l'usine). Cette distance est nulle quand l'employé est dans l'usine, elle est non nulle dès lors qu'il la quitte. Wren évoque ce glissement du lieu travail du foyer à l'usine : « Au lieu d'être à la maison par exemple, les tisserands se sont retrouvés en un lieu de travail avec une machine à vapeur pour faire fonctionner leur métier à tisser ; de la même manière, [...] les teinturiers et autres corps de métiers ont vu leurs efforts déplacés de leur maison à l'usine. » (WREN, 1994, p.38).

#### II.1.1.2. L'usine crée la possibilité d'une distance en ressources.

Par rapport aux systèmes domestique et corporatiste, l'usine entraîne un changement de sens radical de la notion d'autonomie<sup>72</sup> de l'individu. L'ancien agriculteur ou fabricant pour son propre chef devient un ouvrier à l'autonomie restreinte. L'ancien apprenti doit accepter un lien de subordination dont les modalités sont différentes de la relation sacrée maître-élève (WREN, 1994, p.42). Le sens d'autonomie n'est ainsi pas le même selon qu'on se place dans les systèmes domestique et corporatiste ou dans le système usine. Dans le premier cas, l'autonomie est pleine et consiste pour l'individu à pouvoir se fixer ses propres lois (au sens littéral d'autonomie). Dans le second cas, l'autonomie est sous contrainte, elle se définit non plus par rapport à l'individu lui-même mais par rapport à un cadre extérieur (le contremaître, l'entreprise). Avec l'usine naît une nouvelle discipline : on prône la régularité plutôt que le travail par à-coups, la précision et la standardisation plutôt que l'individualité dans la conception et les méthodes (WREN, 1994, p.42). Ces nouvelles exigences ne sont pas facilement intégrées par les ouvriers anciennement habitués à une indépendance dans l'accomplissement de leur travail. Des formes de résistance variées se développent, toutes relevant de l'absentéisme ouvrier. Par conséquent, l'usine crée un nouveau sens pour l'autonomie de l'individu. On peut voir cette autonomie comme une distance en ressources

---

<sup>72</sup> On se réfère dans ce travail de recherche à la définition de l'autonomie proposée par Appay (1993) : « l'autonomie se définit par la capacité pour un individu ou un collectif à mettre en œuvre ses propres normes de fonctionnement et à agir selon ses propres décisions. ». On trouvera dans le lexique une déclinaison plus opérationnelle de cette définition en référence à Dubois *et al.* (1976) et à Craipeau (in Boussard, Maugeri, 2003).

qui sépare l'employé de son organisation en terme d'indépendance dans le travail, c'est-à-dire dans le choix des tâches et la façon de les accomplir.

## **II.1.2. Les phases d'évolution des distances organisationnelles**

### **II.1.2.1. Des distances quasiment nulles dans les premières usines (1780-1900)**

Dans les premières usines du XIX<sup>e</sup> siècle, l'autonomie de l'ouvrier héritée du travail artisanal et du système domestique est encore forte. Les traditions de l'artisanat se perpétuent dans l'usine : « Le rassemblement d'un grand nombre d'ouvriers dans un même lieu n'entraîne pas, la plupart du temps, une modification du travail lui-même, donc des qualifications et de leur répartition. » (DUBY, 1980-c, p.509). Duby rappelle que l'industrie métallurgique fonctionne pendant une bonne partie du XIX<sup>e</sup> siècle par juxtaposition d'artisans qualifiés et de leurs aides. « Le monde du travail urbain demeure au moins jusqu'aux années 1880 dominé par les formes de l'artisanat, même s'il est déjà marqué par le salariat et l'indépendance. » (DUBY, 1980-c, p.511).

Toutefois, cette autonomie périclité rapidement et, si l'on se rapporte à nos définitions de la distance spatiale et de la distance en ressources, la distance spatiale devient quasiment nulle alors que la distance en ressources séparant l'ouvrier du dirigeant devient très importante au cours du XIX<sup>e</sup> siècle.

L'ouvrier et le dirigeant sont proches physiquement, rassemblés sur un même site. « La taille des premières usines est souvent limitée par le nombre de personnes que l'entrepreneur peut superviser directement. » (WREN, 1994, p.39). A partir des années 1880, Duby décrit les nouvelles conditions de travail en ville : « un emploi du temps plus réglé, des domiciles plus fixes, des embauches plus suivies qui découlent du développement [...] de la grande entreprise. ». Le nomadisme des premiers ouvriers qualifiés n'est plus de mise, l'usine exige une sédentarisation. (DUBY, 1980-c, p.513 et 516). Dans ce nouveau contexte, l'autonomie des ouvriers est extrêmement faible. Wren relate à ce sujet le mécontentement des ouvriers lié à leur sensation de perte d'autonomie. Dans un système domestique, l'individu pouvait choisir la variété de ses activités, ses horaires, son rythme de travail, ce qui est impossible à l'usine. « Accoutumés à des traditions d'indépendance dans le corps artisan et d'autosuffisance dans le milieu agraire, les ouvriers en usine ont dû développer les mœurs du travail en usine telles que la ponctualité, la présence régulière, l'acceptation d'un nouveau mode de supervision, les rythmes mécaniques de travail. » (WREN, 1994, p.42). Parmi les contraintes nouvelles qui



viennent transformer l'autonomie, les plus fréquemment critiquées par les ouvriers sont la monotonie du travail en usine, la régularisation annuelle des heures de travail et la pression constante pour être attentif à son travail (WREN, 1994, p.40). Duby décrit comment les traditions artisanales périclitent, surtout à partir des années 1880. L'O.S., « ouvrier à tout faire », apparaît. Les emplois de l'usine nécessitent moins de culture technique. Le patronat brise « les échelles de classement qui, fondées sur un savoir des ouvriers, confortaient leur résistance ». (DUBY, 1980-c, p.516).

Les premières usines sont l'occasion de faire émerger d'éventuels soucis des dirigeants concernant la distance de leurs employés. Au début du XIXe siècle, la distance spatiale des employés par rapport à leur organisation est quasiment nulle alors que la distance en ressources qui les distingue du personnel dirigeant est très importante. Les premières usines ne sont que le ferment du contrôle à distance mais pas son terrain de développement. Le contrôle majeur qui s'y exerce est en effet un contrôle en présence et non à distance, comme nous allons le développer sous peu.

#### Des distances qui évoluent à mesure que l'usine se développe.

Les liens entre les trois formes de distance que nous avons identifiées dans le système usine sont de plus en plus évidents à mesure que se développe la taille des usines, tendance qui s'accroît à partir de la seconde révolution industrielle (1890-1900).

#### II.1.2.2. La généralisation du système usine (1900-1970)

La distance physique entre le dirigeant et sa base s'accroît, que ce soit dû à un nombre d'ouvriers de plus en plus grand et donc à l'impossibilité pour le dirigeant d'être au côté de chaque ouvrier, ou que ce soit dû à l'éloignement géographique du dirigeant par rapport à son/ses usine(s).

Cette distance physique inévitable illustre l'éloignement du dirigeant par rapport à ses ouvriers. Les managers dirigeants sont de plus en plus loin de la ligne de production et ne disposent d'aucun outil pour contrôler ce qui s'y passe ou pour coordonner leurs actions efficacement (YATES, 1989, p.9). Cette distance physique conduit donc à une nécessaire délégation d'autonomie à des managers intermédiaires (création d'une distance en ressources entre le dirigeant et ces managers) (WREN, 1994, p.39, p.45). Par cet échelon intermédiaire de management, la distance en ressources séparant le dirigeant des employés non-manager se

trouve scindée. Rappelons que la distance en ressources réside dans l'écart de détention de ressources organisationnelles pertinentes. La distance en ressources séparant le dirigeant des managers et les managers des employés est inférieure à la distance en ressources qui sépare le dirigeant des employés. Par la scission de la distance en ressources, les dirigeants visent à maîtriser la distance spatiale croissante qui les sépare de leurs employés. Chandler synthétise ces réflexions en montrant comment la possibilité de production de masse (due entre autre à l'augmentation des investissements capitalistiques) explique la croissance de l'entreprise et le besoin d'une hiérarchie managériale. Il fait un lien entre la phase de croissance des entreprises, leur accumulation de ressources et le développement d'une hiérarchie managériale pour coordonner les activités nécessaires à l'optimisation de la productivité (CHANDLER, 1977, 1989).

Enfin, le développement des différentes formes de distance dans les organisations ainsi que la liaison qui s'opère entre elles nourrissent une dichotomie fondamentale liée à l'usine en croissance : celui qui possède (propriétaire dirigeant) n'est plus celui qui commande au quotidien (manager). En Grande-Bretagne et aux Etats-Unis, on distingue l'« *owner-entrepreneur* » du « *salaried manager* », intermédiaire entre l'ouvrier et le dirigeant. Cette évolution peut se décomposer en trois phases : l'entreprise personnelle, celle du fondateur-propriétaire, modèle dominant jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (YATES, 1989, p.2) ; l'entreprise familiale au sein de laquelle les membres de la famille du propriétaire occupent la plupart des fonctions dirigeantes et l'entreprise managériale qui sépare propriété et management.

La généralisation du « factory system » des années 1900 aux années 1970 entraîne un accroissement considérable de la distance spatiale entre le dirigeant et l'employé. Cette distance spatiale déclenche une distance en ressources nouvelle, à l'origine du développement des managers intermédiaires. Le manager exerce « une spécialité consistant à savoir maîtriser des organisations de plus en plus grandes et complexes, tout en les dirigeant de plus en plus loin, grâce à la coordination du travail des hommes et une délégation des responsabilités. » (BOUQUIN, 1997, p.8).

Alors que, dans les premières usines, la distance spatiale réduite rend le contrôle en présence à la fois suffisant et largement dominant, l'accroissement de la distance spatiale et ses corollaires entraînent le développement du contrôle à distance.

### II.1.2.3. L'évolution des distances organisationnelles depuis les années 1970

A partir des années 1970, les distances dans les organisations suivent de nouvelles tendances : La distance spatiale semble s'accroître avec l'internationalisation croissante des organisations qui conduit leurs membres à travailler ensemble à des horaires différents, séparés par des distances importantes. Depuis les années 70, on perçoit aussi le développement de nouvelles formes d'organisation du travail telles le télétravail qui permettent aux individus de travailler à distance de leur organisation. Ces formes de travail correspondent également à l'accroissement des activités de service. Autant notre les deux premières phases de distance organisationnelle que nous avons évoquées concernaient essentiellement le secteur industriel, autant cette dernière phase, qui marque la dématérialisation de la distance spatiale, va de pair avec la dématérialisation de la production du secteur tertiaire. Notons, mais nous y reviendrons plus tard, que tout en s'accroissant, cette distance spatiale semble annulée du fait des possibilités induites par les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cela amène certains auteurs à se prononcer sur la disparition de la distance dans les organisations (CAIRNCROSS, 2001, 2002).

La distance en ressources subit également des modifications. Dans son étude sur les déterminants de l'aplatissement structurel des organisations, Reix conclut sur l'évolution du contrôle vers plus d'autonomie et associe la promotion des valeurs d'autonomie à une réduction des rôles traditionnels de la hiérarchie (REIX, 1990, p.106). Cet écart de ressources réduit qui s'illustre à travers l'autonomie croissante déléguée aux non-managers porte un nom : l'empowerment. Depuis la fin des années 70, l'empowerment et les pratiques managériales associées font l'objet de multiples recherches (MCCLELLAND, 1975 ; KANTER, 1979, 1983 ; BENNIS, NANUS, 1985 ; BURKE, 1986 ; BLOCK, 1987 ; CONGER, KANUNGO, 1988). Conger et Kanungo attribuent deux facettes à l'empowerment. Ils le définissent comme le processus selon lequel un manager délègue à un subordonné une autorité formelle sur des ressources organisationnelles (CONGER, KANUNGO, 1988, p.473). L'empowerment traduit donc une distance en ressources réduite entre des personnes contrôlant et des personnes contrôlées. Toutefois, il ne se limite pas à une délégation d'autorité formelle. Il consiste également à développer chez les membres d'une organisation le sentiment de leur efficacité (CONGER, KANUNGO, 1988, p.474). L'empowerment concerne donc également de manière plus informelle la distance en ressources en développant un versant plus intériorisé et psychologique de l'autonomie individuelle.

La diminution de la distance en ressources illustrée par l'empowerment marque les organisations qui, depuis les années 70, seraient confrontées à une incertitude croissante. Nous reviendrons plus loin sur cet argument de l'incertitude de l'environnement qui expliquerait de nombreuses transformations organisationnelles. Contentons-nous à ce stade de rapprocher trois auteurs qui, aux prémices années 70, relient explicitement l'incertitude de l'environnement à l'évolution de la distance en ressources dans les organisations. A partir de leur étude expérimentale sur dix grosses entreprises américaines, Lawrence et Lorsch avancent que le pouvoir de coordination doit être localisé au niveau hiérarchique où se situent les connaissances requises et que ce niveau est d'autant plus bas que l'environnement est incertain (LAWRENCE, LORSCH, 1967). Dans une approche non pas contingente mais psycho-sociologique, Tannenbaum défend une idée similaire. Il avance que le contrôle est plus largement distribué et la prise de décision déléguée plus bas dans l'organisation dans des environnements incertains, c'est-à-dire quand la situation devient de moins en moins prévisible (TANNENBAUM, 1967).

Tout comme la distance spatiale croissante semble maîtrisée par les NTIC<sup>73</sup>, la réduction de la de distance en ressources est accompagnée par les NTIC. Craipeau souligne ainsi que les technologies de l'information et de la communication renforcent le mouvement d'autonomisation dans le travail repérable à partir des années 70. Elle rappelle que Le Goff (1999), Boltanski et Chiapello (1999) ont montré comment l'autonomisation dans le travail s'est matérialisée dans les modes de management des années 80 et 90 après avoir été un levier de revendication de la société française des années 70 (CRAIPEAU, 2003, p.147).

---

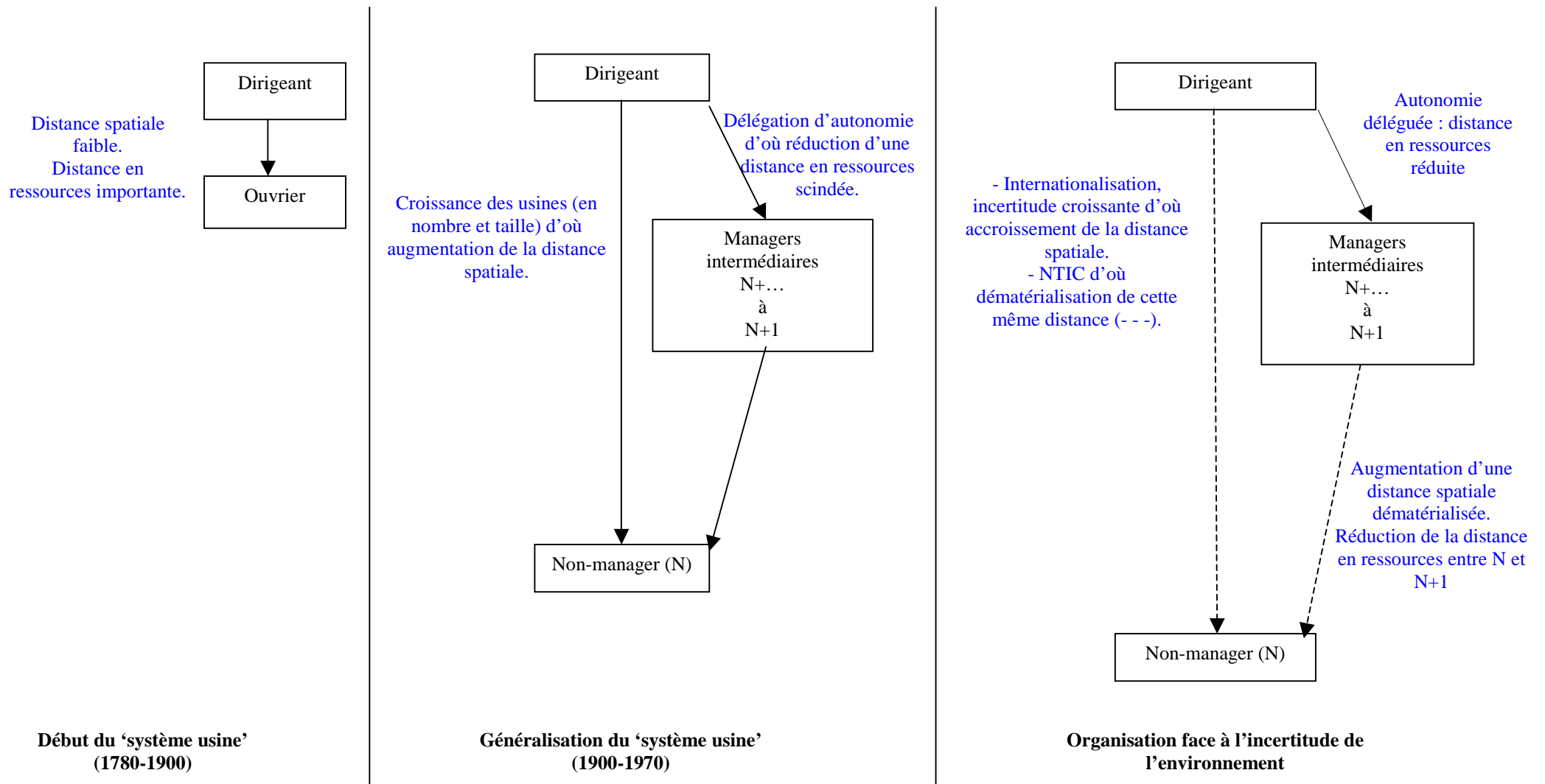
<sup>73</sup> Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

Nous avons donc identifié trois phases essentielles permettant de lier distance et organisation. La première phase correspond à l'émergence des distances organisationnelles dans les premières usines (1780-1900). La seconde phase s'étend des années 1900 aux années 1970 et s'illustre par une évolution croisée des distances dans les organisations, selon les tendances amorcées avec le *factory system*. La troisième phase se développe depuis la fin des années 1970. L'incertitude croissante de l'environnement irait de pair avec un bouleversement des distances organisationnelles : accroissement de la distance spatiale concomitant à son anéantissement par les NTIC<sup>74</sup>, réduction et descente à la base de la distance en ressources. Cette dématérialisation de la distance spatiale conjointe au bouleversement de la distance en ressources pourrait signifier une remise en cause du contrôle à distance tel qu'il se pratiquait jusqu'alors dans les organisations.

Le schéma de la page suivante fait apparaître les liens entre l'évolution des distances (mentionnées en bleu) et celle des organisations.

---

<sup>74</sup> NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication



SCHEMA 5. Les liens entre organisation, distance spatiale et distance en ressources

Nous avons identifié différentes distances organisationnelles et leur évolution. En quoi ces distances nous amènent-elles au contrôle ? Nous allons montrer dans ce qui suit que ces distances entraînent un besoin de contrôle dans les organisations. Ce besoin de contrôle est déjà implicitement présent à travers la notion de distance en ressources que nous avons illustrée par la délégation d'autonomie. La délégation d'autonomie n'est-elle pas une forme de contrôle ? Plus globalement, les trois phases de distances organisationnelles que nous avons proposées rejoignent peu ou prou les trois phases de contrôle que Johnson décrit en référence à l'évolution des impératifs organisationnels liés à la concurrence : la maîtrise de l'énergie de 1800 à 1950, la maîtrise des cibles comptables, impératif non pertinent, caractéristique du « *remote control* » qui fait illusion des années 50 aux années 80 et la maîtrise de l'information, à partir des années 90, qui, soutenue par le management par empowerment devrait permettre de parvenir à l'excellence globale (JOHNSON, 1992).

Il ne suffit toutefois pas de rapprocher artificiellement phases de distance organisationnelle et phases de contrôle pour prétendre identifier des liens entre les deux notions. Revenons au contexte des premières usines pour montrer comment les distances organisationnelles ont entraîné un besoin de contrôle.

### **II.1.3. Le besoin de contrôle dans les organisations naît des distances.**

L'accroissement et la complexité du marché conduisent à des usines de taille croissante, phénomène conduisant lui-même au besoin de contrôle dans l'organisation. Ce raisonnement fonde les travaux s'intéressant aux origines du management (WREN, 1994, 1997), du contrôle (BOUQUIN, 1997) ou des organisations (CHANDLER, 1962, 1977). Beniger envisage la question sous l'angle des technologies. Selon lui, les développements technologiques (en particulier les innovations technologiques liées à la vapeur) accélèrent le processus de production, et plus généralement tout le système de fonctionnement de la société (BENIGER, 1997, p.218). Ils entraînent donc des changements dans les besoins de contrôle (ce que Beniger qualifie de 'crise du contrôle'). Cette crise s'illustre par exemple dans le besoin de coordonner des centaines voire parfois des milliers d'ouvriers dans de nombreuses lignes d'assemblage aux processus simultanés (BENIGER, 1997, p.241).

Nous souhaitons apporter un éclairage particulier à ces raisonnements en mettant en lumière une variable intermédiaire entre l'accroissement du marché et le besoin de contrôle dans les organisations : la distance dans les organisations. Dans ce qui suit, on considérera donc l'accroissement du marché à travers le filtre d'une de ses conséquences, à savoir l'évolution

croisée des distances spatiale et en ressources. On montrera comment cette évolution entraîne un besoin de contrôle<sup>75</sup>.

#### II.1.3.1. La distance spatiale crée un besoin de contrôle.

La distance physique entre l'ouvrier et le dirigeant, qui dans les premières usines est faible, s'accroît à mesure que les usines se développent et entraîne un besoin de contrôle.

Dans un premier temps, cette distance est celle de l'ouvrier par rapport à son usine. Le dirigeant compte sur la ponctualité et la présence assidue des employés qui rechignent à se soumettre aux contraintes d'horaires de l'usine et à renoncer à la liberté dont ils jouissaient sur la fixation de leur temps de travail en tant qu'indépendants ou apprentis. L'abandon du lundi férié est une des exigences apportées par l'usine. Face à ces contraintes, l'absentéisme et le retard des ouvriers est important. Duby évoque les « loisirs dérobés comme la « saint lundi » qui, dans certaines professions, doublait le repos dominical ». (DUBY, 1980-c, p.458). Les ouvriers, après avoir collecté leur paye journalière, tendent à ne pas revenir à l'usine tant que cette paye n'est pas entièrement consommée (WREN, 1994, p.42). Ces plages d'absence non maîtrisées par les dirigeants leur posent un grave problème de contrôle. Smith (1878) développe longuement les pertes endurées par l'employeur du fait des négligences de la main d'œuvre en termes de ponctualité et d'horaires. Le besoin de contrôle de cette distance physique se fait cruellement sentir et se traduit dans la prise en compte du temps de travail comme élément phare de l'évaluation de l'ouvrier.

Dans un second temps, la distance spatiale est celle du dirigeant par rapport à son usine. Johnson relie ainsi la 1<sup>re</sup> révolution industrielle qui donne lieu à des unités de production plus vastes et plus distantes l'une de l'autre à un besoin pour les décideurs situés à un endroit *alpha* de recevoir des informations concernant les activités réalisées à un endroit *beta* (JOHNSON, 1991, p.41). Lors du IV<sup>e</sup> Congrès international d'organisation scientifique du travail, Landauer, dans sa communication intitulée « La direction à distance », souligne le problème de contrôle résultant de la distance physique du dirigeant : « La création de [...] grandes entreprises ramifiées crée un problème nouveau et spécial à notre époque : la méthode qui permettra au chef de formations aussi importantes d'exercer d'une manière

---

<sup>75</sup> Au sens que nous lui avons précédemment attribué : la détention et / ou l'exercice d'un pouvoir et / ou d'une autorité dont l'objectif est d'orienter le comportement d'un individu afin qu'il tende à l'atteinte d'objectifs organisationnels. Voir notre synthèse chapitre I, page 30



effective son action de direction générale ou son rôle administratif au sens de Fayol. » (LANDAUER, 1931, p.2<sup>76</sup>, in COHEN, 2002).

Le problème de la distance entre employeur et employé est rapidement perçu comme aigu. En 1903, Carpenter considère qu'il est urgent de réfléchir à la manière de resserrer les liens entre employeur et employé. « Les soucis que nous connaissons à l'heure actuelle sont attribuables en grande partie à la perte de la « relation personnelle » et du sentiment d'intérêts communs [entre employeur et employé] » (CARPENTER, 1903, p.360, in WREN, 1997). La grande entreprise a éloigné l'employeur de l'employé. Peu d'employés sont conscients des efforts de leur dirigeant pour améliorer leurs conditions de travail par exemple. Carpenter préconise donc de « restaurer la « touche personnelle » qui existait par le passé entre les deux, et qui, à l'heure actuelle [1903] existe dans le petit atelier. » (CARPENTER, 1903, p.360, in WREN, 1997). Cette perte de relation personnelle est imputable à la distance physique qui sépare le dirigeant de ses employés. Tolman, en 1910, la décrit de manière caustique : « Autrefois, le patron et l'ouvrier vivaient et travaillaient en commun ; il y avait entre eux des points de contact journaliers, de continuelles relations personnelles. Tout cela est changé aujourd'hui. L'employeur réside aussi peu, dans bien des cas, que les nobles Français de la fin du XVIIIe siècle, ou que les propriétaires de certaines ignobles maisons de rapport des bas quartiers. » (TOLMAN, 1910<sup>77</sup>, in COHEN, 2002). Alfred Sloan, à la tête de General Motors de 1921 à 1956, évoque très concrètement les difficultés de pilotage issues de la distance entre les managers de la compagnie et les usines, les fournisseurs et les distributeurs. S'il découvre lors d'une visite sur place des dysfonctionnements tels que l'accroissement excessif des stocks chez un distributeur, il ne peut assumer un contrôle uniquement par des déplacements auprès des éléments à contrôler et doit s'appuyer sur d'autres outils (reporting financier, planification, etc.) (CHANDLER, 1989, p.218-222). Sloan est conscient des risques liés à l'éloignement du terrain. Comme d'autres précurseurs du commandement à distance, il s'attelle à trouver des systèmes lui permettant de diriger de plus loin tout en ayant mieux le contrôle (BOUQUIN, 1997, p.10, 11-40).

#### II.1.3.2. La distance en ressources crée un besoin de contrôle.

La distance en ressources est scindée, donc raccourcie, du fait de la délégation d'autonomie aux managers intermédiaires opérée par le dirigeant. Cette scission implique que des

---

<sup>76</sup> LANDAUER E. (1931), « La direction à distance », in *IVe Congrès international d'organisation scientifique du travail*, Section Administration, Paris, CNOF

<sup>77</sup> TOLMAN W.H. (1910), *L'œuvre de l'ingénieur social*, Paris, Vuibert et Nony (1<sup>re</sup> édition américaine, 1909)

méthodes de supervision soient mises au point par les dirigeants pour chaque niveau inférieur de management (OUCHI, 1978, p.174).

Se pose le problème de la responsabilité laissée au manager intermédiaire. Le dirigeant se trouve devant la nécessité de contrôler l'autorité qu'il délègue à des niveaux de management inférieurs. « Puisque le dirigeant ne pouvait plus surveiller seul toutes les activités dans une entreprise de plus en plus grande, il se trouva dans l'obligation de déléguer de l'autorité. Il fut alors confronté à un problème de délégation de responsabilité [« accountability »] du fait du manque de managers salariés expérimentés et dignes de confiance. Adam Smith observait à ce sujet qu'il était rare qu'un manager salarié fit preuve de la même vigilance concernant l'argent des autres et son propre argent » (WREN, 1994, p.49).

Ce nouveau souci de contrôle est récurrent dans des textes de la fin du XIXe siècle, traitant de l'organisation des usines en Angleterre. Selon Marshall et Paley Marshall, une des faiblesses de la grande entreprise tient de la nécessité pour le propriétaire de déléguer des activités concernant son affaire à des personnes salariées qui « n'ont pas le même intérêt ni la même énergie que le propriétaire à prévenir le gâchis issu des négligences ou des malhonnêtetés. » (MARSHALL, PALEY MARSHALL, 1884, in WREN, 1997, p.142). Slater Lewis décrit quant à lui les principes de base de management en distinguant différents niveaux de management : le directeur '*the manager*', le directeur de la production '*the works manager*' et les contremaîtres d'atelier '*the foremen*'. Il évoque la nécessité de déléguer pour le directeur de la production. Dans sa pensée, le besoin de délégation concerne donc déjà les niveaux inférieurs de management. Dans toute usine, quelle que soit sa taille, le directeur de la production est dans l'incapacité physique de traiter personnellement toutes les tâches d'importance qui lui sont dévolues. Pour tout ce qui est « insignifiant », il doit s'en remettre à ses assistants « afin qu'il s'attelle avec plus d'efficacité aux tâches plus importantes. » (SLATER LEWIS, 1896, in WREN, 1997, p.83).

### Bilan intermédiaire :

Avec l'usine naissent deux formes de distance qui séparent le dirigeant de l'ouvrier : une distance spatiale et une distance en ressources. Dans les usines de la première révolution industrielle, la distance spatiale séparant le dirigeant de l'ouvrier est quasiment nulle. Toutefois, avec l'accroissement de la taille et de la complexité des usines, la distance spatiale entre le dirigeant et la base se développe. Elle entraîne la naissance de nouveaux niveaux hiérarchiques. Ainsi, la distance en ressources qui était très importante entre le dirigeant et les ouvriers des premières usines se trouve scindée, donc raccourcie, avec l'apparition du manager intermédiaire qui bénéficie d'une délégation d'autonomie. Dans ce contexte, le dirigeant court le risque de perdre la maîtrise de son usine. L'existence et l'accroissement potentiel de ces distances entraîne un besoin de contrôle.

Conformément à notre définition du contrôle à distance centrée sur les technologies de contrôle, nous allons voir dans ce qui suit quels mécanismes de contrôle à distance se développent dans les premières usines pour tenter de maîtriser l'accroissement de ces distances. On postule donc que le contrôle des distances implique le contrôle à distance. On peut d'ores et déjà mettre en avant le fait que puisque le besoin de contrôle provient de l'accroissement de la distance spatiale et de la réduction de la distance en ressources liée à une délégation d'autonomie, le contrôle à distance va consister à contrer ces tendances, c'est-à-dire à réduire la distance spatiale et à maintenir une distance en ressources forte par rapport aux membres de l'organisation dont on cherche à orienter les comportements.

## II.2. VECTEURS DE CONTROLE REpondant AUX BESOINS DE CONTROLE DES DISTANCES ORGANISATIONNELLES

Nous allons voir qu'aux trois phases d'évolution des distances dans les organisations identifiées dans la partie précédente correspondent trois vecteurs<sup>78</sup> majeurs de contrôle : le contrôle en présence<sup>79</sup> par la supervision directe, le contrôle à distance<sup>80</sup> par le contrôle de gestion et le contrôle à distance par les contrôles intériorisés.

Même si la distance spatiale entre employeur et employé est limitée dans les premières usines (1780-1900), certains dirigeants sont très rapidement confrontés à des problèmes de contrôle dus à leur éloignement géographique et à la nécessité de déléguer une autonomie à des adjoints. C'est notamment le cas dans les entreprises de chemin de fer aux Etats-Unis. Ces dirigeants sont amenés à panacher des pratiques de contrôle en présence et de contrôle à distance. Cohen souligne à cet effet que le contrôle à distance apparaît très tôt dans l'entreprise en complément du contrôle en présence et qu'il n'en est en aucun cas le remplaçant. Le contrôle à distance n'est en fait pas l'apanage de la grande entreprise. Il est pratiqué, dès le XVI<sup>e</sup> siècle dans des domaines tels que la géopolitique ou la mathématique<sup>81</sup> (LATOURE, 1989, pp.535-537, COHEN, 2002). Tout en partageant pleinement cette approche, nous notons toutefois que le contrôle à distance tel que nous l'entendons ne se développe pleinement en entreprise qu'à partir du XX<sup>e</sup> siècle et que le contrôle en présence domine largement dans les entreprises jusqu'aux années 1910, à partir desquelles se développent les principes du précurseur majeur du contrôle à distance en la personne de Taylor.

---

<sup>78</sup> Au chapitre I, point I.1.3.4., nous avons défini un vecteur de contrôle comme un mécanisme qui permet d'orienter l'objet contrôlé ou l'individu qui le réalise. Nous avons différencié vecteurs de contrôle et outils de contrôle, ces derniers permettant d'observer et d'analyser l'objet contrôlé. Les outils et vecteurs de contrôle se rapportent à la dimension 'instrument du contrôle' qui est l'une des dimensions caractérisant un mode de contrôle.

<sup>79</sup> Le contrôle en présence consiste en une observation, une analyse et une orientation directes des objets de contrôle ou de l'individu devant les réaliser grâce à un contact physique de ce dernier avec la source exerçant le contrôle.

<sup>80</sup> Contrôler à distance signifie exercer un contrôle alors que la source d'influence exerçant le contrôle et l'élément à contrôler sont séparés par une distance spatiale, et/ou en ressources. Le contrôle à distance s'exerce par recours à des technologies selon un usage régulier, hiérarchisé et en référence à des standards. Ces technologies rapprochent les objets contrôlés à distance par la création d'informations fiables et combinables les concernant. Elles rendent ainsi les éléments à contrôler visibles et prévisibles.

<sup>81</sup> Un historien de la pensée mathématique et statistique considère que la quantification est une technologie de la distance (Porter, 1995, p.IX, in COHEN, 2002, p.5)

### II.2.1. Le contrôle en présence par la supervision directe

Au cours de la période 1780-1900, le contrôle à distance n'a pas vraiment lieu d'être et cette période est essentiellement marquée par le contrôle en présence. A la lecture de textes décrivant le fonctionnement des premières usines du XIXe siècle, il ressort très nettement un vecteur de contrôle majeur : la supervision directe. En rassemblant tous les membres d'une usine sur un même lieu de travail, on réduit au maximum la distance physique les séparant de leur organisation. Le fait même d'avoir un lieu de travail centralisé conduit à un besoin de coordination et donc de supervision : « Quand ces ouvriers sont arrivés en un lieu de travail centralisé, il a fallu diriger et coordonner leurs efforts. » (WREN, 1994, p.38). Cette supervision directe est exercée dans l'atelier (on réduit au maximum l'éventuelle distance physique de l'ouvrier), par l'entrepreneur lui-même qui impose un contrôle visuel et une obligation de moyens (on réduit l'éventuelle autonomie de l'ouvrier pour maintenir une forte distance en ressources par rapport à lui). La supervision directe repose sur trois fondements essentiels : l'obligation de moyens, la standardisation des comportements et l'observation directe.

#### II.2.1.1. L'obligation de moyens

La supervision directe dans les premières usines est axée sur une obligation de moyens. Dans 'The Management of Men', un article de 1885 tiré de 'The Engineer', cette obligation de moyens est explicite, le manager devant savoir « enseigner clairement à ses subordonnés la manière de faire [*how to do*] ce qui doit être fait. » (in WREN, 1997, p.33).

On trouve des descriptions récurrentes sur la manière dont doit se comporter un bon ouvrier à son travail, l'hypothèse sous-jacente étant qu'un comportement conforme permettra de bons résultats. L'obligation de moyens porte donc sur les comportements attendus ou réprimés de l'ouvrier. On est au plein cœur du contrôle des comportements. Les comportements les plus fréquemment cités faisant l'objet d'un contrôle par le contremaître sont l'abstinence sur le lieu de travail (alcool et tabac) et la présence régulière et la ponctualité (SLATER LEWIS, 1896 ; SMITH, 1878 ; in WREN, 1997, p.71, p.333-341). Comme on l'a déjà mentionné, le temps de travail est un des éléments difficilement maîtrisé par les dirigeants dans les premières usines. Afin de mieux le contrôler, on en fait un critère d'évaluation de l'ouvrier, qui conditionne la paye qui lui est versée. Dans le raisonnement de Smith, on comprend que c'est le temps de travail qui importe comme signal d'une performance dans les premières usines et non pas la qualité du travail. Deux idées ressortent de sa réflexion sur ce point :

- On mesure la performance ouvrière à la quantité de travail et non à la qualité :  
« L'essence du contrat liant un employeur et un ouvrier repose sur l'obligation de l'employeur de payer à l'ouvrier une certaine somme d'argent en contrepartie d'une certaine quantité de travail. »
- Le temps de travail est considéré comme une mesure de la quantité de travail :  
« Par commodité, le temps est supposé mesurer le travail réalisé. Ainsi, le temps est à l'une des parties ce que l'argent est à l'autre. » (SMITH, 1878, in WREN, 1997, p.333).  
Pour mesurer le temps de travail, Taylor préconise de mettre en place une fonction spécifique dans l'organisation. L'ingénieur des temps et mouvements se voit confié la tâche de déterminer le taux d'augmentation des salaires et le temps de travail normal dont un ouvrier de premier ordre a besoin pour exécuter une tâche donnée dans un atelier. (TAYLOR, 1957, p.70). Plus généralement, Taylor a largement contribué au perfectionnement de l'étude des mouvements, de leur décomposition en unités élémentaires et chronométrées. Apparaissent ici les premières technologies d'enregistrement du temps dont Loft offre un historique étoffé (LOFT, 1995 ; 1999). Ces technologies suggèrent le développement futur du contrôle à distance. Dans les premières usines, elles répondent en premier lieu à une logique de contrôle en présence car elles s'appliquent en direct de l'individu à contrôler (comme l'illustre l'observation directe que nous aborderons sous peu). Elles constituent toutefois le ferment des futurs systèmes d'information qui marqueront le développement des technologies de contrôle à distance.

#### II.2.1.2. La standardisation des comportements

Nous avons déjà évoqué le fait que l'usine du XIXe prône des comportements standardisés et s'oppose à l'expression des individualités. Cette standardisation s'obtient par une division du travail, chaque ouvrier étant responsable d'une séquence limitée de tâches identiques et répétitives. Elle émane aussi de l'exemple donné par le supérieur direct.

Fayol prône « le bon exemple du chef » en expliquant que « quand le chef donne l'exemple de l'assiduité, personne n'ose arriver en retard. » et en avertissant que le mauvais exemple est aussi contagieux (FAYOL, 1999, 1<sup>re</sup> ed. 1918). Dans le contrôle par supervision directe, la place du supérieur direct est donc fondamentale. Carpenter avance que le travail de gestion de la main d'œuvre au quotidien est assuré par le contremaître : « [Le surintendant] est rarement en contact avec ses ouvriers. Ce sont les contremaîtres des départements qui exercent une influence directe sur les hommes et par conséquent qui ont une réelle influence potentielle sur

eux, pour le meilleur ou pour le pire. [...] Le sentiment [des ouvriers] vis-à-vis de l'entreprise est déterminé avant tout autre facteur par leur sentiment vis-à-vis de l'homme qui les contrôle quotidiennement. » (CARPENTER, 1903, in WREN, 1997, p.362). Il suggère donc que le contrôle exercé par le manager direct est un mécanisme d'influence des comportements plus fort que tout autre mécanisme de contrôle.

### II.2.1.3. L'observation directe

L'observation directe est un des supports de la supervision directe. Elle consiste en une surveillance en direct et en permanence de la main d'œuvre dans l'atelier. Ce type de surveillance, dans les premières usines, est effectué par le contremaître.

Owen fonde sa première usine à l'âge de 18 ans, en 1789, à Manchester, en Grande Bretagne, au tout début de la première révolution industrielle. Il prône la surveillance visuelle comme mécanisme de contrôle et comme moyen de comprendre son rôle de manager. « Je regardais très précisément les hommes dans leurs services respectifs, et pourtant, je n'y connaissais vraiment rien. Mais en observant chaque chose de façon intense, je maintenais l'ordre et la régularité à travers l'établissement [...] J'inspectais sérieusement chaque chose dans les moindres détails ... J'étais parmi les premiers à arriver le matin, et je fermais les locaux le soir. » (OWEN, 1857, p.31-32, in WREN, 1994, p.56).

La surveillance visuelle directe des ouvriers demeure toutefois un des mécanismes de contrôle essentiel du contremaître d'atelier et non du dirigeant. Chaque contremaître doit avoir un bureau bien en évidence dans son atelier, à partir duquel il peut observer ses ouvriers de manière ininterrompue. Le bureau doit être en élévation par rapport au sol et doit avoir autant de fenêtres que possible (SLATER LEWIS, 1896, in WREN, 1997, p.89). Smith évoque de la même manière la place du contremaître dans l'atelier : « Afin d'optimiser le temps et de détecter l'oisiveté, le contremaître dispose généralement d'un siège en hauteur ou d'une cabine vitrée, d'où il peut voir constamment toutes les mains de l'atelier. » (SMITH, 1878, in WREN 1997, p.335)<sup>82</sup>.

Plus tard, alors que le manager s'est substitué au contremaître dans l'exercice d'un contrôle visuel, les chercheurs se rattachant à l'Ecole des Relations Humaines soulignent également l'importance de la présence du manager pour exercer un contrôle efficace sur ses

---

<sup>82</sup> Ces éléments font allusion au panoptique de Bentham décrit par Foucault (1975). Nous y reviendrons au chapitre 5. Cette logique panoptique se développe au XVIIIe siècle dans l'organisation des prisons, des écoles et des manufactures. Le modèle disciplinaire se fonde sur la surveillance qui s'exerce par la visibilité sur les choses et les individus.

subordonnés. Parmi les conclusions des expériences d'Hawthorne conduites par Elton Mayo entre 1927 et 1932, une d'elle énonce qu'une des normes de groupe est d'être actif et consciencieux en présence du chef d'équipe et de se relaxer en son absence (MAYO, 1933). Les travaux de Lewin, Lippitt et White sur les groupes d'enfants ont montré que la productivité relative des groupes dépend dans une mesure considérable de la présence de leur chef. Appliquant les recherches psycho-sociologiques à l'organisation, Tannenbaum avance que la présence du chef joue sur l'attitude des employés et sur leur productivité (TANNENBAUM, 1967, p.59).

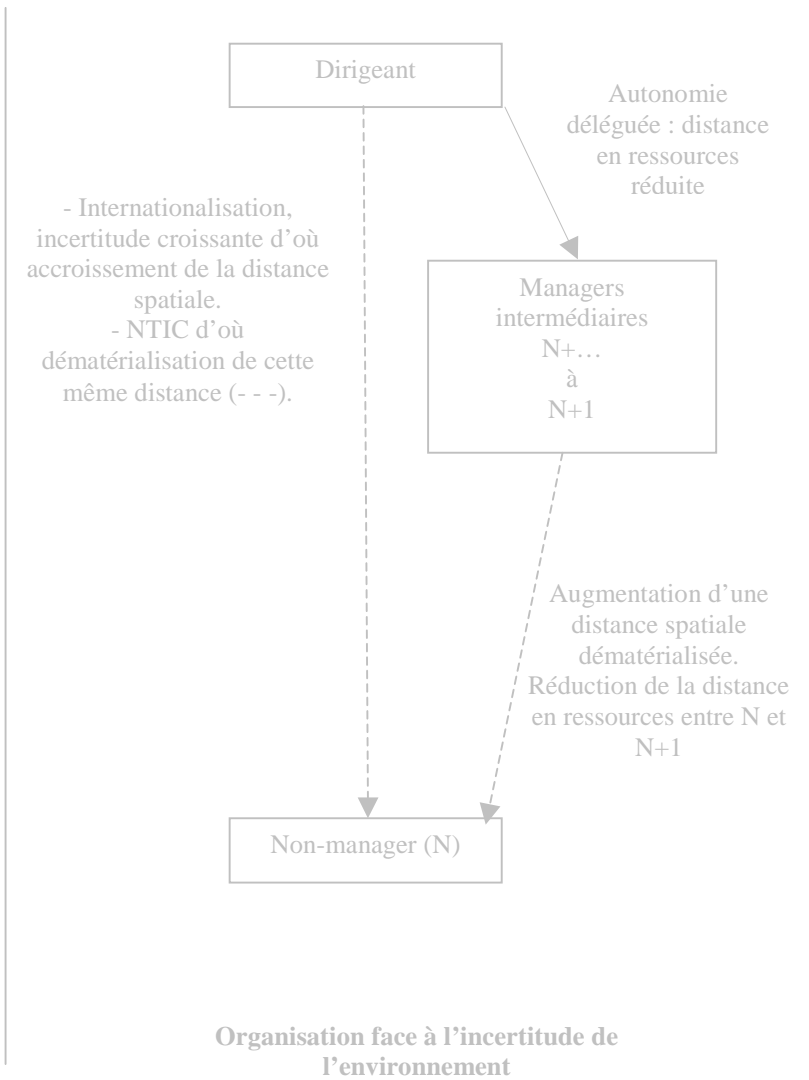
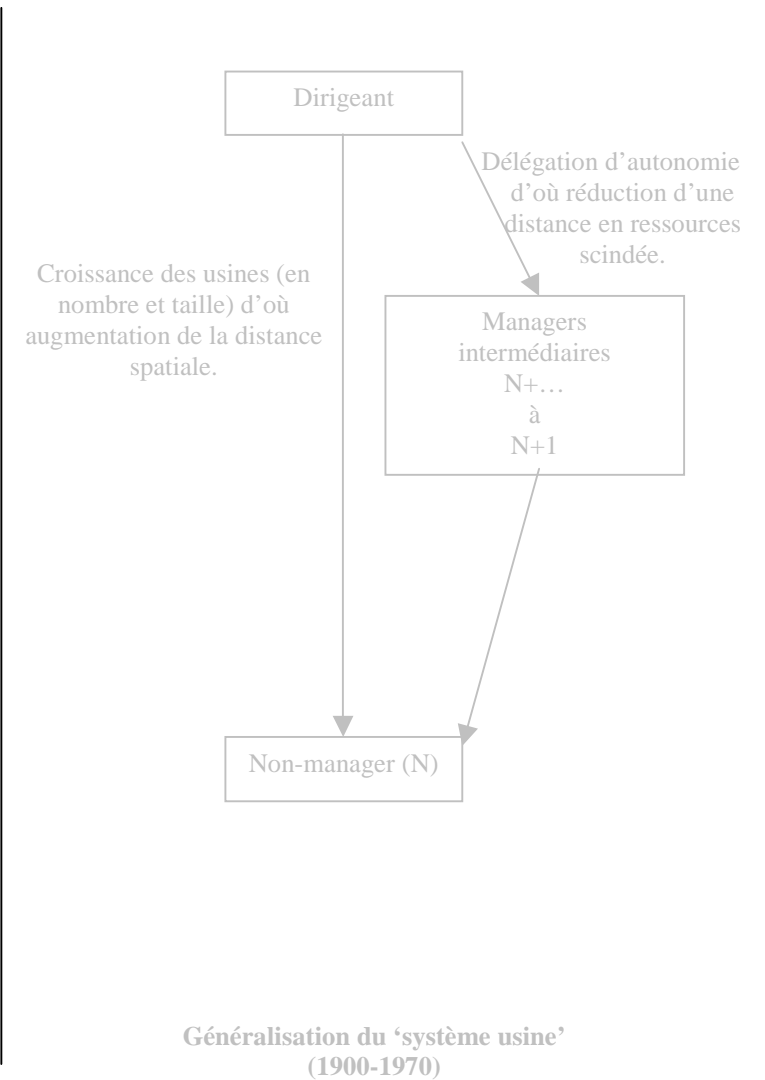
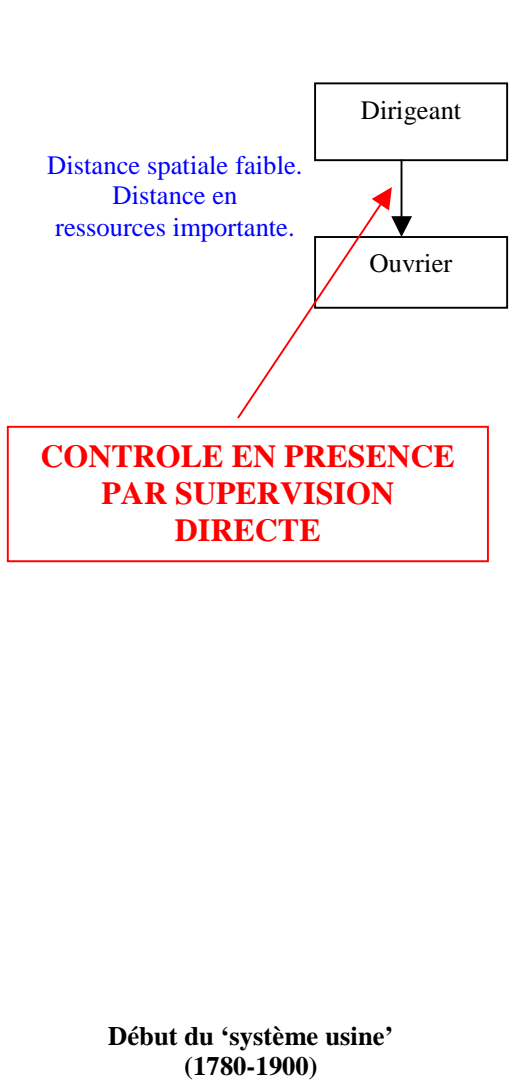
On peut relier les trois phases d'évolution des distances organisationnelles (voir schéma 5, page 65) aux vecteurs de contrôle en présence et/ou à distance qui correspondent à chacune des phases. Au cours de la période 1780-1900, qui correspond à la première phase des distances organisationnelles, le contrôle en présence prédomine à travers un recours à la supervision directe des employés. C'est ce qu'indique le schéma 6 (page 77). Nous compléterons ce schéma à mesure que nous identifierons de 'nouveaux' vecteurs de contrôle en présence ou à distance qui représentent dans l'organisation un poids plus important que les vecteurs de contrôle utilisés jusqu'alors. La supervision directe ne disparaît pas des organisations après 1900. On la retrouve dans les organisations 'modernes' sous d'autres appellations. Elle peut être rapprochée du pilotage direct décrit par Bouquin : aucune délégation du pilotage par le chef, instructions en temps réel, observation directe des actions, remplacement du contrôle d'exécution par l'omniprésence du chef (« [Le chef] effectue lui-même la coordination transversale éventuellement nécessaire entre ses subordonnés, voire entre eux-mêmes et des personnes extérieures. ») (BOUQUIN, 1998, p.147). Bouquin rapproche ce mode de pilotage de la supervision directe observée dans la structure simple de Mintzberg (MINTZBERG, 1982, p.273-280) et du contrôle personnel de Reeves et Woodward (REEVES, WOODWARD, 1970). On peut également le rapprocher du contrôle par les comportements défini par Ouchi et Maguire comme le contrôle fondé sur la surveillance personnelle directe (OUCHI, MAGUIRE, 1975, p.559).

Une différence majeure distingue néanmoins ces formes de pilotage direct et la supervision directe des premières usines. Elle réside dans le recours à un système d'information pour obtenir des mesures sur les activités et les résultats des employés, autrement dit dans l'usage d'une technologie de contrôle à distance. Ce recours est quasi inexistant dans les premières usines (bien que suggéré à travers les premières technologies d'enregistrement du temps).



Il se généralise à mesure que l'usine se dote d'outils et de processus plus aboutis.

La supervision directe que nous venons de décrire, par laquelle le supérieur est amené à observer directement, corriger et guider ses subordonnés (OUCHI, 1978, p.177), se rapporte au contrôle en présence. En revanche, à mesure que cette supervision se nourrit de technologies de contrôle à distance telles que les systèmes d'informations, elle devient indirecte et relève de plus en plus du contrôle à distance comme défini au chapitre 1.



**SCHEMA 6. Evolution des distances dans l'organisation et vecteurs de contrôle associés : les débuts du 'système usine'**

Le contrôle en présence par supervision directe ne suffit pas à endiguer l'accroissement de la distance spatiale et la réduction de la distance en ressources qui caractérisent le début du XX<sup>e</sup> siècle pour les organisations. La supervision directe est un vecteur de contrôle insuffisant à lui seul pour satisfaire le besoin de contrôle des comportements. Bouquin rappelle à ce sujet que la supervision directe, consistant à suivre une situation en cours de processus d'emploi des ressources par observation directe des actions et de leurs effets, n'est pas une forme suffisante de suivi si une mesure des effets des décisions est nécessaire ou si des événements extérieurs sont susceptibles d'avoir un impact futur sur les conditions d'atteinte des objectifs. Dans ce cas, un suivi par système d'information est nécessaire (BOUQUIN, 1998, p.52). La supervision directe a le même potentiel que le contrôle des comportements auquel nous l'avons assimilée. Elle est donc un mécanisme de contrôle local et non global. Elle sert les besoins de contrôle d'un manager par rapport à son équipe et non les besoins de contrôle à l'échelle de l'organisation (OUCHI, MAGUIRE, 1975, p.568 ; OUCHI, 1978, p.175).

L'évolution croisée des distances dans les organisations entre les années 1900 et 1970 justifie le déploiement de mécanismes de contrôle qui pallient les insuffisances du contrôle en présence par supervision directe. En cela, la période 1900-1970 marque la naissance et l'ascension irrésistible des technologies de contrôle à distance<sup>83</sup>. Par rapport à cette période, on décrira dans ce qui suit deux vecteurs essentiels de contrôle à distance : les systèmes d'incitations / sanctions et la forme aboutie de ces systèmes à travers le contrôle de gestion qui se développe comme le vecteur de contrôle à distance par excellence à partir des années 1920.

### **II.2.2. Les systèmes d'incitations / sanctions : prémices des vecteurs de contrôle à distance dans les organisations**

Notons en premier lieu que les systèmes d'incitations-sanctions ne sont pas incompatibles avec un recours à la supervision directe, ils ne se substituent pas à ce type de contrôle. Le modèle d'organisation hiérarchique préconisé par Fayol en témoigne. Son modèle d'organisation s'appuie à la fois sur une supervision directe de l'encadrement sur le personnel d'exécution qui favorise la transmission des ordres et sur un système de récompenses-

---

<sup>83</sup> Contrôler à distance signifie exercer un contrôle alors que la source d'influence exerçant le contrôle et l'élément à contrôler sont séparés par une distance spatiale, et/ou en ressources. Le contrôle à distance s'exerce par recours à des technologies selon un usage régulier, hiérarchisé et en référence à des standards. Ces technologies rapprochent les objets contrôlés à distance par la création d'informations fiables et combinables les concernant. Elles rendent ainsi les éléments à contrôler visibles et prévisibles.

sanctions qui favorise les liens de dépendance et oblige l'individu à se conformer aux règles de l'organisation (FAYOL, 1999). On réaffirme en cela le fait que contrôle en présence et contrôle à distance sont complémentaires (COHEN, 2002).

#### II.2.2.1. Les premiers systèmes d'incitation

Un des mécanismes imaginés par les employeurs et les économistes pour endiguer les problèmes comportementaux ouvriers est un système de paye lié à la performance, c'est-à-dire des incitations de salaire ou un paiement à la pièce. (WREN, 1994, p.92). Cette logique renferme le postulat selon lequel la rémunération de l'individu est un mécanisme de contrôle de ses comportements. Ce postulat n'est pas nouveau à l'aube de la première révolution industrielle. Aux XVIIe et XVIIIe siècles, les économistes de l'école mercantiliste soutenaient qu'un ouvrier affamé était un meilleur ouvrier, ce qui justifiait une politique de bas salaires. En revanche l'usine de la première révolution industrielle applique ce postulat dans un sens nouveau : un ouvrier bien payé travaille mieux. A la première révolution industrielle, une fracture majeure a donc lieu avec la pensée économique traditionnelle concernant les salaires. L'employeur utilise le salaire fondé sur la production ou la performance pour motiver ses ouvriers. Wren attribue ce renversement par rapport à la pensée économique mercantile à Adam Smith<sup>84</sup> et, plus généralement, à la pensée économique classique (WREN, 1994, p.43).

Si les auteurs décrivant les usines de la première révolution industrielle ont des points de vue divergents quant à la nature du meilleur système de paye (paye à la performance, participation aux bénéfices etc.), ils postulent tous plus ou moins implicitement que le système de paye influence les comportements. Johnson cite les pratiques d'incitation exercées chez Lyman Milles, industrie cotonnière fondée dans les années 1840 aux Etats-Unis. On y part du principe que les ouvriers sont incités à exploiter leur temps de manière efficiente s'ils ont payés à la pièce et qu'ils n'ont pas cette motivation s'ils sont payés en salaire fixe (JOHNSON, 1991, p.47). Frederic Smith soutient que le système de rémunération mis en place dans l'usine, qu'il soit au temps ou à la pièce, doit générer la satisfaction et l'autonomie de l'individu même dans un contexte de supervision directe. « L'ouvrier compétent et stable maintient facilement le prix de son travail dans un système à la pièce ou au temps ; et le sentiment d'indépendance et de liberté que génère ce système vaut largement la peine pour un

---

<sup>84</sup> SMITH A. (1937), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, New York, Modern Library, 1<sup>st</sup> ed. 1776

ouvrier réfléchi. Ce dernier n'a que faire d'être surveillé par l'œil de l'employeur ou du contremaître : il est, à la limite, son propre maître –le travail devient plaisant et le temps passe plus vite. » (SMITH, 1878, in Wren, 1997, p.190-1). Cette citation est intéressante car elle suggère que le système de rémunération est un outil de contrôle des comportements dont les effets outrepassent ceux de la supervision directe.

Même constat quant au pouvoir des incitations sur le comportement du contremaître : « [Le contremaître] devrait être payé à salaire fixe complété d'une prime, laquelle ne serait pas fonction de la quantité de travail réalisé, *mais fonction des profits dégagés par l'usine*. Il serait donc dans son intérêt de contribuer à la création et au maintien de la réputation de la firme [...] » (SMITH, 1878, in WREN, 1997, p.188)<sup>85</sup>.

Les réflexions sur le thème des incitations engendrent des prises de recul fructueuses par rapport aux limites de la supervision directe. A travers le choix d'un système de rémunération apparaissent notamment les questions fondamentales suivantes :

- Comment fidéliser l'ouvrier à l'entreprise ? Comment faire en sorte qu'il considère l'intérêt de l'entreprise comme le sien ?

Dans une réflexion sur le critère de mesure fondant la rémunération des performances, Smith met en garde contre la référence abusive au temps de travail, élément qui, ont l'a vu, est déterminant dans le contrôle par supervision directe. Smith avertit que le temps ne saurait être le seul critère de mesure de performance. « Ce système n'entraîne pas la reconnaissance d'une compétence supérieure [...] Il empêche toute influence profitable de s'exercer sur l'ouvrier et réduit ce dernier à l'état de machine obsédée par la montre. » (SMITH, 1878, in WREN, 1997, p.187).

'*The Management of Men*' (1885) propose une réflexion intéressante sur l'intérêt d'une participation aux bénéfices. L'article regrette que le système de paiement à la pièce soit le seul utilisé en Grande Bretagne. La critique principale émise à son encontre consiste à dire que le système de paiement à la pièce empêche la création d'un lien « affectif » entre l'ouvrier et son manager. « En aucun cas un système de paiement à la pièce ne permet de développer chez l'ouvrier la sensation de sentiments ou d'intérêts communs avec son maître. Si un homme réalise une très bonne performance sur un jour, il attribue cela à lui-même et il n'est pas reconnaissant envers son maître pour cette performance. ». Face à cela, l'article promeut le système de participation au bénéfice qui est alors balbutiant aux Etats-Unis. Ce système permet d'égaliser l'intérêt personnel de l'ouvrier et l'intérêt de prospérité à long terme de

---

<sup>85</sup> En italique dans le texte.

l'entreprise. Il permet donc d'entretenir la fidélité de l'ouvrier à l'entreprise (in WREN, 1997, p.33). En suggérant que le contrôle sur l'individu est d'autant plus fort si ce dernier intègre les objectifs de l'entreprise, cette réflexion sur les systèmes d'incitation évoque déjà les racines du modèle Z d'Ouchi (OUCHI, 1982).

- Comment faire en sorte que l'ouvrier cherche à dépasser ses objectifs ?

Les propositions de Halsey sur ce point sont intéressantes de par leur modernité. On y retrouve les lignes essentielles de la rémunération des commerciaux à l'heure actuelle. Halsey, dans son plan intitulé « Premium Plan of Paying for Labor »<sup>86</sup>, dénonce les abus auxquels mènent les systèmes de paye individuels à la pièce. Il propose que les incitations soient fondées sur les résultats passés de production, auxquelles il ajoute un salaire minimum garanti et une prime pour inciter à dépasser ces résultats passés. (HALSEY, 1891, in WREN, 1994, p.93).

II.2.2.2. Le pendant des incitations : les sanctions

Les incitations positives comme mécanisme d'orientation des comportements ont leur pendant : les sanctions. Dans les premières usines, ces sanctions consistent en des punitions corporelles et/ou des amendes retenues sur salaire en fonction de l'absentéisme ou de comportements rédhibitoires. « Une usine taxait les ouvriers 30 cents s'ils étaient absents le lundi matin et 70 cents s'ils chantaient, juraient, ou étaient ivres. Etant donné que les salaires se montaient à 2 ou 3 dollars par semaine, ces amendes représentaient une part non négligeable du salaire de l'ouvrier. » (WREN, 1994, p. 44).

Wakeman évoque trois mécanismes de sanction des comportements des ouvriers couramment utilisés dans les usines : la punition physique, le renvoi et la suspension temporaire de l'employé (WAKEMAN, 1894, in WREN, 1997, p.347-348). Wakeman critique ces trois types de sanctions. Son argument essentiel est qu'aucune de ces sanctions ne change en profondeur celui qui les subit. Au contraire, elles auront tendance à renforcer l'amertume de l'employé qui en est victime. En les mettant en œuvre, on n'améliore donc pas le comportement des ouvriers à long terme. Il pointe ici le problème du caractère ex-post du contrôle par les sanctions. Il ne s'agit pas d'un contrôle d'anticipation comme peut l'être le contrôle par les incitations mais d'un contrôle répressif qui tend à renforcer l'indépendance de l'individu vis-à-vis de l'organisation plutôt qu'à la résorber.

---

<sup>86</sup> *Transactions, ASME*, 12 (1891), pp.775-764

La réflexion sur les systèmes d'incitations/sanctions progresse rapidement. Elle inaugure le passage du management systématique au management scientifique (du début du XXe avec des auteurs tels que Taylor et Fayol, jusqu'au début des années 30 en Europe). Les questions posées par les systèmes d'incitations trouvent un aboutissement apparent dans les systèmes d'information du contrôle de gestion qui se développent dans les années 1920 comme technologies phares du contrôle à distance. Beniger estime ainsi qu'à la fin des années 1930, le passage d'une société industrielle à une société de l'information est déjà fait pour l'essentiel (BENIGER, 1997, p.293). Les technologies de contrôle qui se mettent en place entre 1830 et 1939 marquent selon lui la naissance de l'organisation bureaucratique<sup>87</sup> et apportent des réponses à 'la crise de contrôle' (BENIGER, 1997, p.6, 13-14).

### **II.2.3. Le contrôle de gestion, pensé pour contrôler à distance**

#### **II.2.3.1. Naissance du contrôle de gestion pensé par Taylor pour contrôler à distance.**

Avec Taylor émerge le contrôle à distance tel qu'on l'a défini en référence à Johnson et Loft (contrôle par les chiffres afin de ramener l'atelier dans les bureaux de la direction). Le système de Taylor vise en effet à « retirer le contrôle des mains de l'atelier pour le rendre à la direction » dans le but de fournir à la direction « une visibilité totale de l'activité. » (BOUQUIN, 1997, p.11). Bouquin présente Taylor comme le père de « la gestion à distance par les chiffres » (BOUQUIN, 1997, p.11). Toutefois, il s'agit ici du contrôle à distance par la direction, c'est-à-dire au plus haut niveau hiérarchique. Il n'est pas question chez Taylor que le contremaître soit à distance de ses ouvriers. Le contrôle à distance initié par Taylor repose sur trois piliers fondamentaux qu'on retrouvera dans les principes de base du contrôle de gestion : division des responsabilités, gestion par exception et mesure des écarts par rapports aux normes.

---

<sup>87</sup> L'organisation bureaucratique apparaît dès qu'une activité collective réclame une coordination par plusieurs individus pour atteindre des buts explicites et impersonnels, c'est-à-dire dès qu'une activité collective exige d'être contrôlée (BENIGER, 1997, p.13).

### La division des responsabilités

Le quatrième principe taylorien de direction scientifique suggère indirectement un retrait de contrôle des mains de l'ouvrier : "Le travail et la responsabilité du travail se divisent d'une façon presque égale entre les membres de la direction et les ouvriers." (TAYLOR, 1957, 1<sup>re</sup> ed.1912, p.76). Taylor préconise de retirer à l'ouvrier les tâches pour la réalisation desquelles la direction est mieux qualifiée, « alors que dans le passé tout le travail et la plus grande partie de la responsabilité impliquée par ce travail incombait aux ouvriers ». Concrètement, « quand on dirige l'entreprise selon le nouveau système, il n'y a pratiquement pas un seul acte accompli par l'ouvrier qui ne soit pas précédé et suivi par quelque acte accompli par quelqu'un se trouvant du côté de la direction. » (TAYLOR, 1957, 1<sup>re</sup> ed.1912, p.76). Taylor préconise donc un transfert de responsabilité entre l'ouvrier et la direction. Cette refonte des responsabilités dans l'entreprise ne consiste pas seulement à réduire les responsabilités de l'ouvrier et à redonner du pouvoir à la direction, mais, plus généralement, à diviser les responsabilités de la manière la plus aboutie possible. Dans un autre ouvrage de 1913, Taylor préconise la mise en place d'une organisation administrative à la place de la traditionnelle organisation militaire. « La direction administrative consiste à répartir la besogne de direction de telle manière que, depuis le directeur adjoint, en descendant tous les échelons de la hiérarchie, chaque individu ait le minimum possible d'attributions. »<sup>88</sup> (TAYLOR, 1913, in FAYOL, 1916, p.77).

### La gestion par exception

« C'est [Taylor] qui a inventé la notion de gestion par exception, où l'intervention du manager dans la routine est limitée à la résolution des problèmes imprévus ou complexes » (BOUQUIN, 1998, p.64)

Avec l'organisation scientifique du travail, Taylor introduit la notion de norme dont découle l'idée de la mesure des écarts et de la gestion par les exceptions. « La surveillance à distance par les chiffres se substitue, en tout cas partiellement, à la surveillance directe par les chefs. » (BURLAUD, SIMON, 1997, p.6). Taylor modifie donc les modalités du contrôle en présence, qui se fait par exception. Le principe d'exception est un des quatre principes qui fondent la coordination de l'organisation hiérarchique de Fayol. Selon ce principe, les activités de routine doivent être gérées par les subordonnés afin de laisser aux supérieurs le temps de gérer

---

<sup>88</sup> TAYLOR (1913), *La Direction des Ateliers*, Dunod et Pinat – Extrait de la *Revue de métallurgie*



les situations exceptionnelles pour lesquelles les règles en vigueur sont inapplicables (FAYOL, 1999).

#### La mesure des écarts par rapport aux normes

Taylor combine des mécanismes d'orientation déjà usités à son époque (systèmes d'incitations) à des mécanismes nouveaux pour assurer le contrôle à distance par la direction. Il préconise de s'appuyer sur une analyse régulière des anomalies, des écarts par rapport aux normes. Il convient pour cela de s'appuyer sur un dispositif de classement et d'enregistrement des connaissances du personnel ainsi que sur une étude perfectionnée des mouvements, de leur décomposition en unités élémentaires. (TAYLOR, 1957, pp.68-70). Il introduit à travers ces principes les balbutiements des systèmes d'information et de comptabilité en coûts standards.

Plus généralement, il met en évidence la notion de responsabilité qu'on peut interpréter de deux manières alors :

- Engagement vis-à-vis d'un objectif (établissement de standards objectifs que chacun s'engage à atteindre),
- Identification des éléments à l'origine de sous / sur performance (d'où viennent les écarts, qui ou qu'est ce qui en est responsable ? )

(BOUQUIN, 1997, pp.11-14)

#### II.2.3.2. Le contrôle de gestion permet de contrôler la distance spatiale.

Le développement du contrôle de gestion est une réponse au dilemme suivant : les dirigeants s'éloignent de plus en plus de leur entreprise et ils ont besoin de la contrôler.

La réduction des contraintes liées à la distance est présentée comme le rôle de la comptabilité industrielle apparue dans la première moitié du XXe siècle, devenue comptabilité analytique dans les années 60 et comptabilité de gestion dans les années 90 (BURLAUD, SIMON, 1997, p.13). Bouquin décrit la transformation de la comptabilité, « forme élémentaire de contrôle de gestion », suite à la « nécessité [pour les dirigeants] de commander à distance des entreprises complexes ». « Probablement conscients des risques qu'ils couraient à devoir s'éloigner du « terrain », ils semblent avoir été sensibles au besoin de trouver des systèmes qui permettraient de diriger de plus loin tout en ayant mieux le contrôle. » (BOUQUIN, 1997, p.10). Il indique explicitement la contribution du contrôle de gestion au contrôle à distance : le contrôle de gestion aide « les managers à orienter sinon à maîtriser, les actions de leurs

collaborateurs et partenaires, y compris, dans les grandes structures, de ceux qu'ils ne peuvent côtoyer directement. » (BOUQUIN, 1998, p.21).

On notera que la forme de distance la plus clairement évoquée, pour justifier de l'émergence du contrôle de gestion, est la distance physique qui sépare les dirigeants de leurs employés.

Le contrôle de gestion est aussi immédiatement envisagé comme un moyen de contrôler à distance temporelle. La distance temporelle ne fait pas partie des distances qui nous intéressent dans le contrôle à distance<sup>89</sup>. La maîtrise du temps 'découpé' (passé, présent, futur) par le contrôle de gestion mérite toutefois d'être soulignée dans le système de suivi des performances qui se développe de 1916 à 1920 chez General Motors et Du Pont de Nemours : « la décentralisation s'opère sans perte de contrôle grâce à des processus d'anticipation, de fixation d'objectifs et de moyens, de suivi pour corriger les dérives [...]. Ces processus forment ce qui s'appellera progressivement le contrôle de gestion. » (BOUQUIN, 1997, p.28). Notons que la maîtrise de la distance temporelle est liée au mouvement de décentralisation de l'autorité, ce qui nous amène à considérer le contrôle de gestion comme un vecteur de contrôle à distance en ressources<sup>90</sup>.

#### II.2.3.3. Le contrôle de gestion est pensé pour contrôler la distance en ressources.

Deux principes du contrôle de gestion en font le vecteur d'un contrôle à distance en ressources. Il s'agit de l'autonomie déléguée (décentralisation de l'autorité) et de sa contrepartie : la responsabilité (engagement sur des objectifs de résultats). Ces deux principes se trouvent noués dans la structure en centres de responsabilité.

La décentralisation d'autorité a une contrepartie : la responsabilité de l'individu. Bouquin note ainsi que la diversification des activités de l'entreprise a rendu nécessaire une restructuration de la chaîne d'autorité. « L'idée fut vite admise, avec sa contrepartie : la délégation d'autorité appelle en retour la responsabilité individuelle du délégataire. Celle-ci s'entend comme l'acceptation d'être jugé sur ses résultats. » (BOUQUIN, 1997, p.20).

Le contrôle de gestion est conçu dans ce double esprit. Il repose en effet sur « une décentralisation de l'autorité le long de la ligne hiérarchique par la constitution de centres de responsabilité. Il fait appel à des personnes désireuses d'obtenir une certaine autonomie, portées à s'engager sur des résultats, acceptant le risque d'être jugées a posteriori sur leur

---

<sup>89</sup> (voir chapitre I, page 33)

<sup>90</sup> Voir la définition de la distance en ressources au chapitre I, pages 37-41

réussite. » (BOUQUIN, 1998, p.45). A travers cette délégation d'autonomie, le dirigeant lâche du contrôle sur des niveaux de management intermédiaires pour préserver le contrôle de la base. Il est prêt à réduire la distance en ressources qui le sépare des managers intermédiaires pour maîtriser au mieux la distance entre ces managers et la base (cf. schéma 2 « liens entre distance et organisation »). Le contrôle de gestion transforme donc la nature de l'échange entre l'individu et son organisation par rapport à un mode de supervision directe. « la nature du mode de contrôle retenu transforme la nature même du contrat proposé aux subordonnés : le pilotage direct et le pilotage mécanique n'offrent aux subordonnés, « en échange de leur collaboration, que des avantages matériels (rémunération, promotion) ; le pilotage contractuel leur permet, lui, d'obtenir une parcelle de contrôle sur les opérations. Ce qui est ainsi offert, c'est l'échange d'une coopération contre une influence. » (BOUQUIN, 1998, p.149).

Cette délégation d'autonomie est aussi un moyen de pallier la distance physique du dirigeant par rapport à son usine. En 1883 déjà, un article paru dans *American Machinist* prône les vertus de la délégation d'autonomie au contremaître général d'usine en réponse à l'absence fréquente du dirigeant. Le propriétaire décrit semble pratiquer, avant que Taylor n'en pose les principes, la gestion par exception : « Le propriétaire visite l'atelier une fois par mois environ, ou quand cela est nécessaire. » (in WREN, 1997, p.31).

L'autonomie déléguée et sa contrepartie d'engagement sur des objectifs de résultats sont mises en œuvre dans la structure en centres de responsabilité dont les objectifs sont fixés de manière centralisée mais dont le pilotage quotidien est décentralisé (BURLAUD, SIMON, 1997, p.45). Comme le précise Bouquin, le contrôle de gestion contemporain est apparu avec un centre de responsabilité particulier, le centre de profit, qui « manifeste la complétude de l'autorité déléguée » et qui « valide par lui-même la réalité de la décentralisation » (BOUQUIN, 1997, p.43). L'organisation en centres de responsabilité est « faite pour décentraliser les actions courantes (on parle souvent de « contrats de gestion » entre la hiérarchie et un centre de responsabilité) et permettre ainsi aux managers de niveau supérieur de se concentrer sur les questions stratégiques [...] tout en gardant l'œil sur les actions déléguées. » (BOUQUIN, 1998, p.22). General Motors et Du Pont de Nemours, entreprises pionnières en matière de contrôle de gestion, ont ainsi développé une organisation divisionnelle structurée en centres de responsabilité qui leur a permis de décentraliser en limitant la perte de contrôle de la direction (BOUQUIN, 1997, p.28). Chez General Motors, cette structure s'illustre par un comité exécutif et un « état major général » qui fixent les politiques à long terme et limitent le champ d'action des divisions alors que « les chefs des

divisions autonomes [...] jouiss[ent] du ‘contrôle administratif ’. » (CHANDLER, 1989, p.230).

#### II.2.3.4. Le système d’information comme technologie phare du contrôle à distance

Le contrôle de gestion permet le contrôle à distance car il s’appuie sur une technologie visant à contrôler en étant éloigné de l’élément à contrôler : le système d’information.

Nous revenons là au lien entre contrôle de la distance et contrôle à distance. Ce sont les technologies du contrôle de gestion qui montrent comment il permet de « ramener l’atelier » dans le bureau de la direction et en cela de contrôler à distance. Les deux citations suivantes illustrent ce passage du contrôle de la distance au contrôle à distance par l’intermédiaire des systèmes d’information.

Du contrôle de la distance : « [Le contrôle de gestion] suppose l’existence d’outils d’information capables précisément de réduire l’obstacle de la distance. » (BURLAUD, SIMON, 1997, p.13), au contrôle à distance : « Le contrôle de gestion fait, par nature, constamment appel aux systèmes d’information [...] parce qu’[...] il a toujours été conçu comme un instrument fondamental du contrôle à distance et d’aide à la décision. » (BOUQUIN, 1998, p.52).

Le système d’information est un des trois sous-systèmes constituant une organisation, les deux autres étant le système de pilotage et le système opérant (MELESE, 1972<sup>91</sup>, in BOUQUIN, 1998, p.140). Le système d’information est un des moyens du pilote pour contrôler le système opérant. Il n’alerte le pilote qu’au cas où une situation ne peut être traitée automatiquement par le système, « c’est-à-dire quand la complexité de cette situation ne la fait pas entrer dans la catégorie des actions programmées dont le traitement peut être assuré par des algorithmes prédéfinis. » (BOUQUIN, 1998, p.141). En ce sens, le système d’information nourrit la gestion par exception qui fonde le contrôle de gestion et permet le contrôle à distance.

---

<sup>91</sup> MELESE J. (1972), *L’analyse modulaire des systèmes de gestion, une méthode efficace pour appliquer la théorie des systèmes au management*, Ed. Hommes et Techniques in BOUQUIN, (1998)

## Une illustration de technologie de contrôle à distance : le système d'information de General Motors dans les années 20

Si l'on revient à notre définition du contrôle à distance axée sur les technologies du contrôle, les principes du contrôle de gestion que nous avons soulignés dans les points précédents répondent bien aux traits caractérisant le fonctionnement du contrôle à distance. Prenons comme illustration l'exemple de General Motors, entreprise pionnière en ce qui concerne la mise en place du contrôle de gestion sous l'impulsion de Sloan et Brown dans les années 20. A partir de la description de Chandler (CHANDLER, 1989), on voit que le système d'information alors développé fonctionne selon un usage régulier, hiérarchisé et en référence à des standards.

L'usage à un rythme régulier et stable se retrouve dans la systématique des prévisions (p.214)<sup>92</sup> et la périodicité des rapports demandés aux agents de distribution (p.218).

Une hiérarchisation dans le recours à différentes informations de gestion se dessine dès la mise en place du système. Sloan et Brown cherchent à redresser la situation suite à la crise qui a affecté la société en 1920. Jusqu'en 1922, ils donnent la priorité aux éléments de contrôle qui font alors le plus défaut : la mise au point de circuits d'information permettant de contrôler les programmes d'approvisionnement et de production de chaque division. Après 1922, l'accent est mis avant tout sur l'établissement de prévisions fiables et sur la mise en place de méthodes de contrôle de l'attribution des crédits aux divisions et de l'utilisation de leurs disponibilités. Plus généralement, le système de contrôle de gestion mis en place donne la priorité aux méthodes de contrôle statistiques et nourries par des données financières (p.212-222).

Enfin, le système de contrôle des divisions à distance mis en place par Sloan et Brown se fonde sur la référence à des standards. Cette référence à des standards s'applique tout d'abord essentiellement aux procédures. Sloan et Brown ont en effet commencé par travailler à l'uniformisation des méthodes comptables (p.212). La société prend du recul par rapport aux données relatives au passé. Un accent est mis sur la mise au point de données de pilotage prévisionnelles. La prise de décision est fondée sur ces prévisions et non sur les résultats présents ou passés (p.213). Au fur et à mesure que le système se rôde, les prévisions font davantage office de standard. Elles sont périodiquement comparées au réel et l'écart constaté peut entraîner une adaptation du programme de production. La direction attache plus

---

<sup>92</sup> Toutes les références de page du bilan intermédiaire sont relatives à CHANDLER (1989), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Les éditions d'organisation

d'importance à la fiabilité des prévisions faites et elle commence à « fixer des indices pour l'ensemble de la société » (p.219). Cette référence aux procédures standardisées et aux données repères que constituent les prévisions permet la comparaison des divisions entre elles et facilite donc l'évaluation des divisions à distance : « On pouvait comparer les coûts et les profits réels d'une division à un barème de coûts et de profits moyens, et, en disposant des données vraiment comparables, on pouvait mesurer le rendement d'une division par rapport à celui d'une autre. » (p.221).

#### Le système d'information s'appuie sur une logique contractuelle.

Le contrôle de gestion « s'appuie sur un ensemble de techniques qui ont en commun de concourir à un contrôle à distance des comportements, sur la base d'indicateurs quantifiés (en unités monétaires ou physiques), dans une optique contractuelle [...]. L'échange se résume à un peu plus de liberté ou d'autonomie au prix d'un peu plus de responsabilité. La délégation s'accompagne de l'obligation de rendre compte. Il y a un engagement préalable portant sur un résultat à atteindre, une explicitation des modalités d'évaluation puis, a posteriori, l'évaluation ou la mesure de performance. Comme dans tout contrat, il peut y avoir une dissymétrie de l'information et un rapport de force inégal. » (BURLAUD, SIMON, 1997, p.9).

Le système d'information qui constitue la technologie de contrôle à distance dans le contrôle de gestion fait donc appel à une logique de contrat entre le supérieur et le subordonné. Cette logique est formalisée dans ce que l'on appelle souvent un « contrat de gestion » (BOUQUIN, 1998, p.151). Le contrat permet d'incarner les principes fondamentaux de délégation d'autonomie contre responsabilité (engagement, obligation de rendre compte). Il constitue le cadre dans lequel le comportement des personnes est orienté vers l'atteinte de résultats après négociation de ressources (BOUQUIN, PESQUEUX, 1999). Pour évaluer le respect de cette contrepartie par le délégataire, on a recours à la définition d'indicateurs permettant d'anticiper et de décliner les objectifs à atteindre en cibles opérationnelles (le ROI chez General Motors en est un célèbre exemple), ainsi qu'à la mesure des performances en fonction des résultats atteints sur ces indicateurs.

Plus généralement, Bouquin rattache le contrôle de gestion classique au mode de pilotage contractuel dont le principe fondamental est le suivant : « Le subordonné pilote sous la vigilance du chef, appuyée par une remontée périodique d'informations qui décrivent la situation dont le pilotage est délégué. » (BOUQUIN, 1997, p.69). Ce mode de pilotage recouvre des styles multiples « selon le contenu de la délégation (entrées, processus, voire

sorties), la périodicité des interventions du chef en cours d'action et le degré d'adhésion des subordonnés à ses propres objectifs ». D'autres formes de pilotage contractuel peuvent être envisagées comme des technologies de contrôle à distance : la coordination par les plans (MARCH, SIMON, 1958 ; THOMPSON, 1967), la coordination par la standardisation des qualifications (MINTZBERG, 1982, pp.310-317), la coordination par la standardisation des résultats (MINTZBERG, 1982, pp.338-347).

Nous avons précédemment assimilé le contrôle en présence par supervision directe (vecteur de contrôle) au contrôle par les comportements (mode de contrôle) présenté par Ouchi et Maguire en 1975 puis développé par Ouchi dans des études postérieures. De la même façon, il est possible d'assimiler le contrôle de gestion (vecteur de contrôle) au contrôle par les résultats (mode de contrôle) défini par Ouchi et Maguire comme le « contrôle fondé sur la mesure des résultats » (OUCHI, MAGUIRE, 1975, p.559)<sup>93</sup>. Le contrôle par les résultats consiste en effet à évaluer la performance de l'individu par rapport à un objectif prédéterminé et à récompenser les résultats de façon sélective pour obtenir des comportements souhaités, ce qui correspond à la logique de contrat du contrôle de gestion classique s'appuyant sur une division des responsabilités, une gestion par exception et une mesure des écarts par rapport aux normes. Selon Langevin et Naro, le contrôle par les résultats « correspond tout à fait à l'approche traditionnelle du contrôle de gestion » (LANGEVIN, NARO, 2003, p.4). Les auteurs reconnaissent que le contrôle de gestion met en œuvre des mécanismes de contrôle par les comportements, mais dans une moindre mesure. Le contrôle de gestion tel qu'il s'est développé dans les organisations pionnières en la matière (General Motors, Du Pont) procède avant tout du contrôle par les résultats (LANGEVIN, NARO, 2003, p.16).

---

<sup>93</sup> On a déjà précisé qu'on ne peut rattacher un seul vecteur de contrôle à un seul mode de contrôle. Plusieurs vecteurs peuvent servir un mode. Néanmoins, la supervision directe peut être présentée comme le vecteur principal du contrôle par les comportements tout comme le contrôle de gestion peut être considéré comme le vecteur principal du contrôle par les résultats.

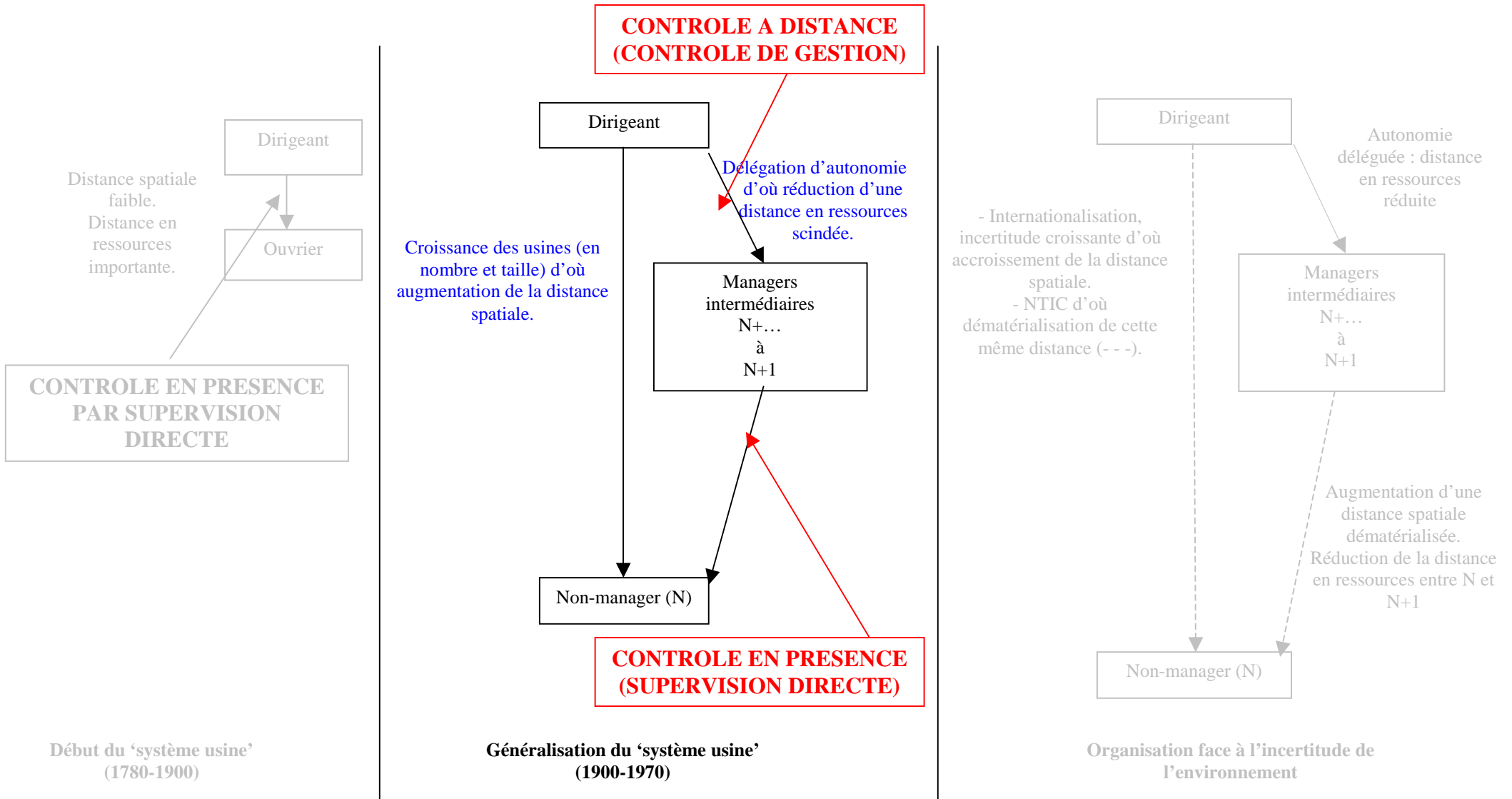
Le contrôle de gestion semble être une réponse au besoin de contrôle à distance qui émerge au début du XXème siècle. Nous pouvons donc compléter notre schéma sur les liens entre organisation, distance et vecteur de contrôle à la lumière de ce constat (voir schéma 7, page suivante).

Là où la supervision directe, assimilée au contrôle par les comportements, était avant tout un vecteur de contrôle local, le contrôle de gestion, en tant que contrôle par les résultats, s'apparente à un vecteur de contrôle global. Il donne des mesures de performance moins détaillées que celles pouvant résulter de la supervision directe, il répond aux besoins de contrôle agrégés d'une organisation dans son ensemble (OUCHI, MAGUIRE, 1975, p. 568, OUCHI, 1978, p.175). A la différence de la supervision directe, le contrôle de gestion se fonde sur une technique de contrôle à distance qu'est le système d'information. Cette technique, soutenue par une logique contractuelle qui lie le contrôleur et le contrôlé, fait du contrôle de gestion le vecteur phare du contrôle à distance jusqu'à la fin des années 70. A partir de cette période, les limites du contrôle de gestion comme mode de convergence des buts dans les organisations apparaissent de plus en plus prégnantes<sup>94</sup>. le « *remote control* » ou le pilotage des comportements individuels par les données comptables des systèmes d'information ne fait plus illusion et décline (JOHNSON, 1992). D'autres vecteurs de contrôle à distance s'avèrent nécessaires. Fiol évoque ainsi le passage d'un modèle de convergence des buts centré sur la maîtrise de la gestion par les résultats à un modèle centré sur la maîtrise de l'identité par les valeurs (FIOL, 1991, pp.453-454).

---

<sup>94</sup> Pour une revue des faiblesses du contrôle de gestion comme mode de convergence des buts, on pourra se reporter à l'analyse de Fiol (FIOL, 1991, pp.211-261).





**SCHEMA 7. Evolution des distances dans l'organisation et vecteurs de contrôle associés : la généralisation du 'système usine'**

#### II.2.4. Les contrôles intériorisés comme vecteurs de contrôle à distance

Les conditions de bon fonctionnement du modèle de contrôle de gestion ne sont jamais toutes réunies, qu'ils s'agissent des conditions évoquées par Hofstede (caractère non ambigu des objectifs, possibilité de mesurer les résultats, possibilité de prévoir les effets des actions correctives, répétitivité de l'activité ou possibilité de capitaliser une expérience : HOFSTEDE, 1981), ou celles évoquées par Ouchi (connaissance minimale des processus de transformation et très bonne capacité à mesurer les résultats : OUCHI, 1979, p.843).

Les principes du contrôle de gestion ne fonctionnent correctement que si la capacité à mesurer les résultats est bonne. Mais que se passe-t-il lorsque l'on ne sait pas mesurer les résultats ?

Bouquin note à ce sujet que le changement d'environnement concurrentiel des années 80 remet en cause un aspect fondamental du contrôle de gestion, à savoir « la gestion par couples objectif-moyen d'un processus suffisamment connu pour que le couple puisse être préalablement défini et le résultat obtenu évalué » (BOUQUIN, 1998, p.82). Burlaud et Simon remettent en cause la capacité à mesurer les résultats qui détermine le recours au contrôle de gestion : « le nouveau problème est celui de la mesure des extrants. [...] Le contrôle de gestion a centré toute son instrumentation sur la mesure des coûts, en réputant aisée la mesure de la production ou de l'activité, alors que l'enjeu actuel n'est plus de savoir combien cela a coûté mais combien cela a produit. » (BURLAUD, SIMON, 1997, p.64). Un maximum de mesures ont donc été instaurées pour contrôler à distance mais le doute demeure quant à la fiabilité de ces mesures. Depuis les années 80, le contrôle de gestion ne permettrait plus d'appréhender correctement le contexte que connaissent les organisations.

La faible programmabilité des tâches et la faible mesurabilité des résultats<sup>95</sup> s'apparentent de manière synthétique à un phénomène largement mis en avant dans la théorie des organisations : l'incertitude. Cette incertitude revêt plusieurs formes : environnement instable, activités plus complexes et non prévisibles. De nombreux travaux de recherche en contrôle visent à régler le problème de la maîtrise de l'incertitude en cherchant par exemple à établir si un modèle de contrôle est plus adapté qu'un autre à ce contexte. C'est dans cet esprit que d'autres vecteurs de contrôle à distance sont proposés à travers la théorie des organisations. Par exemple, Ouchi suggère le recours au contrôle clanique pour pallier les insuffisances du contrôle par les comportements et du contrôle par les résultats en situation d'incertitude (OUCHI, 1979, p.839 et p.845). Nous traiterons ces vecteurs alternatifs de manière générique

---

<sup>95</sup> Nous reviendrons en détail sur les notions de mesurabilité des résultats et de programmabilité des tâches.

à travers les contrôles intériorisés. Nous verrons que les contrôles intériorisés sont toujours envisagés comme une réponse, une réaction aux vecteurs précédents qui se sont avérés défectueux, ou qu'ils sont préconisés quand tel et tel antécédents ne sont plus vérifiés (d'où hypothèse d'incertitude). Nous verrons par ailleurs qu'ils renferment l'hypothèse selon laquelle le contrôle placé aux mains de l'élément à contrôler est le plus sûr moyen de contrôler à distance ses comportements.

#### II.2.4.1. Qu'est-ce qu'un contrôle intériorisé ?

Les contrôles intériorisés sont ceux qui sont exercés par l'individu sur lui-même, suite à une appropriation des normes et des valeurs du groupe. De Montgolfier évoque la non pertinence actuelle du contrôle dit « externe »<sup>96</sup>, modèle dans lequel le contrôle échappe à l'opérationnel dont le champ se limite à l'action. La boucle de contrôle « norme - mesure des résultats - actions correctrices », où l'opérationnel n'intervient que dans l'action, ne pose pas de problème tant que le postulat de base de stabilité et de faible complexité de l'activité reste vérifié. Cette boucle est obsolète quand il n'est plus possible d'élaborer un référent. « Dès lors, la seule perspective de contrôle serait au cœur de l'action. En effet, s'il n'est plus possible de comprendre, de modéliser l'activité de l'extérieur, en revanche, l'opérationnel plongé dans le système à contrôler pourrait y parvenir grâce à sa connaissance intime de l'activité. Il conviendrait alors de privilégier un mode de contrôle interne où la boucle de contrôle est mise en œuvre par les acteurs plongés au cœur du système à contrôler. En d'autres termes, dans un contexte complexe et incertain, la problématique du contrôle ne serait plus dans la modélisation, mais dans l'appropriation par chaque acteur du contrôle de son action. » (DE MONTGOLFIER, 1999, p.118). Les acteurs doivent alors tenter de déterminer en permanence les facteurs de causalité ancrés dans leurs activités qui sont significatifs pour la consommation de ressources et la création de valeur par l'entreprise (DE MONTGOLFIER, 1999, p.119). Follett explique clairement cette intériorisation à travers sa définition de l'autocontrôle comme un processus d'auto-ajustement des tendances contradictoires qui animent tout individu. L'autocontrôle ne peut pas être décrété. On peut accompagner le processus mais pas l'imposer : « Si le processus de coordination [pour Follett,

---

<sup>96</sup> De Montgolfier définit ainsi le contrôle externe : « La première situation de contrôle considérée est celle où l'activité à contrôler est relativement simple et prévisible. Dans un tel contexte, « la boîte noire » que constitue l'activité peut être parfaitement analysée, modélisée. [...] Dans ce processus de mise sous contrôle du système, l'opérationnel n'est en aucun cas sollicité, si ce n'est bien sûr pour respecter *in fine* les standards. Mais ceux-ci lui échappent totalement dans leur définition. [...] le contrôle peut être qualifié d'externe dans la mesure où il échappe à l'acteur. » (DE MONTGOLFIER, 1999, p.116)

contrôle est synonyme de coordination] est constitué d'interpénétrations, il est clair qu'il ne peut pas être imposé par un corps extérieur. Par nature, il s'agit essentiellement d'un processus d'activité auto-contrôlée. C'est identique avec l'individu. Nous savons que tout individu est animé de nombreuses tendances contradictoires. Nous savons que l'efficacité d'un individu, son succès dans la vie, dépendent largement de l'ajustement mutuel de ces tendances, pulsions, désirs, de la manière dont il en fait un tout harmonieux. Personne ne peut encore émettre un décret par lequel mon action est réglée, je peux seulement être aidé à ajuster mon action. » (FOLLETT, 1932, p.164)

Nous aborderons diverses illustrations des contrôles intériorisés : le contrôle clanique d'Ouchi, et son illustration avec le modèle Z <sup>97</sup>, le contrôle du personnel de Merchant, le contrôle social d'Hopwood et Dalton, l'autocontrôle de Thomas et l'empowerment vu par Johnson, Kanter, Conger et Kanungo.

Plutôt que d'aborder l'une après l'autre chacune de ces expressions d'un contrôle intériorisé, nous préférons les envisager en fonction de leurs caractéristiques communes qui en font des vecteurs de contrôle à distance. On verra donc tout d'abord en quoi les principes qui les sous-tendent permettent de contrôler à distance spatiale et en ressources. Dans un second temps, on identifiera la production de ces contrôles intériorisés et on mettra en avant son caractère mobile, fiable et combinable. On verra en quoi cette production des contrôles intériorisés rend les comportements visibles et prévisibles pour faire écho à notre définition du contrôle à distance.

#### II.2.4.2. Quels principes des contrôles intériorisés en font des vecteurs de contrôle à distance ?

##### L'importance du contrôle effectué en phase de finalisation

En 1978, avant de développer un représentant majeur des contrôles intériorisés avec la notion de contrôle clanique, Ouchi précise déjà que d'autres modes de contrôle que le contrôle par les comportements et le contrôle par les résultats existent. Il cite la sélection à l'embauche, la socialisation après l'embauche, la pression des pairs. C'est seulement une fois que ces processus de contrôle ont réduit le nombre d'employés potentiels que les formes explicites de

---

<sup>97</sup> On peut qualifier les entreprises Z de clans car « ce sont des associations très étroites d'individus engagés dans une activité économique tout en étant unis par une grande diversité de liens. » (OUCHI, 1982, p.92). Cela correspond à la définition du clan inspirée par Durkheim dont se réclame Ouchi.

contrôle des comportements et des résultats interviennent. Il semble donc différencier ces autres modes de contrôle par le moment auxquels ils ont lieu dans le processus général de contrôle (OUCHI, 1978, p.191). Nous en déduisons la caractéristique suivante des contrôles intériorisés : ils commencent à s'exercer en amont de l'action des opérationnels. Si l'on se réfère au processus de contrôle organisationnel décrit par Bouquin (BOUQUIN, 1998, p.44-55), on peut donc dire que les contrôles intériorisés commencent à s'exercer, à l'instar du contrôle stratégique, du contrôle de gestion et du contrôle opérationnel, avant même l'action, lors de la définition des finalités de l'entreprise<sup>98</sup>. Deux techniques de contrôle en finalisation vont être préalable au déclenchement de tout contrôle intériorisé : la sélection à l'embauche et la formation.

Ces deux techniques de contrôle apparaissent de manière récurrente dans toutes les allusions aux contrôles intériorisés. Par exemple, le contrôle clanique chez Ouchi ou le contrôle du personnel chez Merchant consistent « à avoir des salariés dont le profil et les compétences correspondent aux besoins (par sélection ou par formation) » (LANGEVIN, NARO, 2003, p.3). La sélection et la formation contribuent à l'internalisation des valeurs par les membres de l'organisation et au développement de leur implication (OUCHI, 1979, p.841 ; EISENHARDT, 1985, p.135). De la même manière, Simon évoque la formation avant l'entrée en fonction, le contrôle s'exerce alors lors de la sélection à l'embauche, et lors de la formation après la prise de fonction (SIMON, 1983, p.16).

#### En quoi la sélection et la formation participent-elles du contrôle à distance ?

La sélection à l'embauche fondée sur les compétences et les motivations, tout comme la formation, permettent d'augmenter la propension à disposer de personnes qui peuvent réaliser leurs tâches sans avoir besoin d'instructions. Si le manager est capable de promouvoir au statut de contremaître uniquement les ouvriers qui font preuve d'une forte implication vis-à-vis des objectifs de la firme, et s'il arrive à maintenir ce niveau d'implication, alors son besoin de surveillance explicite et d'évaluation est moindre (OUCHI, 1979, p.837). L'intériorisation qui résulte de la sélection et de la formation diminue donc le besoin de supervision directe. Par ailleurs, la sélection et la formation rendent le contrôle à distance plus aisé pour le manager car elles facilitent l'internalisation des valeurs par l'individu sélectionné ou formé. Elles entraînent aussi une forte implication de sa part. Ouchi décrit ainsi comment la

---

<sup>98</sup> La phase de finalisation du contrôle organisationnel comprend un diagnostic des acteurs et des finalités, une définition de l'allocation des ressources et un ajustement du système de motivation (BOUQUIN, 1998, p.44-55)

formation nourrit le processus d'internalisation des objectifs et valeurs de l'entreprise par le participant qui s'identifie au formateur, au groupe de travail ou au département de l'entreprise (OUCHI, 1979, p.841-842).

Les contrôles intériorisés, en s'exerçant ainsi en amont, visent à standardiser les qualifications des membres de l'organisation. Par cette standardisation, on pourra déléguer en toute confiance des responsabilités puisqu'on se sera assuré en amont de la capacité des individus à les assumer. C'est ce qui transparaît dans la description de la standardisation des qualifications (un des mécanismes de coordination présenté par Mintzberg) : « Pour coordonner ses activités, la bureaucratie professionnelle s'appuie sur la standardisation des qualifications et sur le paramètre de conception qui y correspond, la formation et la socialisation. Elle recrute des spécialistes dûment formés et socialisés – des professionnels – pour son centre opérationnel, et leur laisse une latitude considérable dans le contrôle de leur propre travail. » (MINTZBERG, 1982, p.310).

En garantissant les qualifications des membres de l'organisation en amont, on limite les risques liés à une distance spatiale entre les individus et leurs managers. On espère aussi conserver un certain pouvoir par rapport aux individus de l'organisation. En recrutant selon certains critères les individus et en les intégrant à des programmes de formation, l'organisation vise entre autres objectifs à mieux prévoir et à mieux interpréter le comportement de ses membres. Elle peut a priori mieux anticiper les comportements en sélectionnant certains profils tout d'abord et en enseignant les comportements souhaités ensuite. C'est pour cette raison que la sélection à l'embauche et la formation limitent le recours nécessaire au contrôle exercé en phase de pilotage par le manager sur ses subordonnés. Simon met en avant ce pouvoir de la formation et soutient que « la formation influence les décisions 'à l'envers'. [Elle] prépare le collaborateur de l'organisation à prendre de son propre chef des décisions satisfaisantes sans qu'il ait perpétuellement besoin de demander des conseils ou de s'en remettre à son supérieur hiérarchique. En ce sens, la formation est un substitut de l'autorité ou de la demande de conseils : elle est aussi un moyen de contrôler les décisions des subordonnés. » (SIMON, 1983, p.16). La formation entraîne la possibilité « de réduire au minimum, sinon de supprimer, certaines procédures de contrôle » car elle donne aux employés « un cadre de référence », « les solutions « approuvées » » ; elle leur inculque « les valeurs qui doivent inspirer [leurs] décisions. » (SIMON, 1983, p.16). La formation contribue donc à diffuser et nourrir les normes et règles concernant l'organisation. C'est également ainsi que les psychosociologues rattachés à l'Ecole des Relations Humaines

l'envisagent : « Ce qu'[une nouvelle formation] vise à modifier, ce sont moins des modes de comportement spécifiques que des tendances et des valeurs générales. [...] Les programmes de formation font partie d'un effort concerté pour modifier les attitudes de manière coordonnée [...] aux divers niveaux hiérarchiques. » (TANNENBAUM, 1967, p.95).

### La délégation des responsabilités à la base

La responsabilité désigne la capacité à répondre de ses actes. Giraud évoque la confusion fréquente induite par le terme français de responsabilité qui traduit simultanément les notions d'autonomie et d'obligation de rendre compte. En anglais, ces deux sens sont distingués par l'usage de deux termes : *responsibility* (sens « autonomie ») et *accountability* (sens « rendre compte ») (GIRAUD, 2002, p.79). Dans l'entreprise, la délégation de responsabilité suppose un dispositif de gestion qui efface les processus de surveillance et de contrôle et qui privilégie l'évaluation en fin de parcours (ETCHEGOYEN, 1996).

La délégation de responsabilité à l'individu a deux pendants : la contrôlabilité et le droit à l'erreur. D'une part, quand il est demandé à l'individu d'assumer des responsabilités nouvelles, il est nécessaire de lui laisser une plus grande marge de manœuvre correspondant à son nouveau périmètre de contrôle, d'accepter une autonomie à l'occasion de l'exercice de son action de contrôle : c'est ce qu'on appelle la contrôlabilité. D'autre part, reconnaître une responsabilité à l'individu implique de lui laisser le droit à l'erreur. La contrepartie de la contrôlabilité et du droit à l'erreur réside dans l'obligation de rendre compte à une hiérarchie, obligation qui s'exprime dans l'établissement d'un contrat entre l'individu et sa hiérarchie et dans un processus d'évaluation des performances. Giraud interroge la validité empirique de cette « théorie de la responsabilité » élaborée dans les années 60. Selon elle, le principe de contrôlabilité est un construit académique qui ne correspond pas à la réalité des entreprises, lesquelles rendent les managers responsables d'éléments qu'ils ne maîtrisent pas dans leur intégralité (GIRAUD, 2002, pp.89-92). Ainsi, le fondement de la responsabilité managériale résiderait davantage dans la possibilité d'influencer des éléments non entièrement maîtrisables (Giraud qualifie ce fondement de « principe d'influçabilité », GIRAUD, 2003, pp.94-95).

### Comment justifie-t-on le pouvoir croissant des opérationnels sur leur travail ?

D'après Kaplan, les gens les plus proches du lieu d'exécution du travail sont les mieux placés pour déceler les insuffisances et leurs principales causes (KAPLAN, 1995). D'après Savall, le

pilotage des coûts et performances cachés n'est efficace que s'il est pris en charge par la ligne opérationnelle et plus particulièrement l'encadrement (SAVALL, ZARDET, 1996).

Johnson évoque quant à lui la flexibilité retrouvée grâce à l'empowerment. Cet empowerment consiste à mettre à disposition de l'employé l'information concernant les processus et ce, en temps réel. Cela permet de « compresser le temps au sein des processus et entre les processus » (JOHNSON, 1992, p.66-67). Un des principes du contrôle à distance par les chiffres consiste à penser que l'information clé pour orienter les actions vient des systèmes comptables centraux, les données sur les coûts et les marges servant de bases à la fixation d'objectifs et à l'évaluation des comportements. Or toute l'information de contrôle de gestion pertinente viendrait au contraire de la base, des processus et des clients, et cette information accéderait en temps réel à ceux qui sont dans l'action. (JOHNSON, 1992, p.11). Il s'agit donc de donner du pouvoir à ces personnes, ce que ne prévoit pas le contrôle de gestion, comme on l'a vu. La descente d'autonomie se justifie donc avant tout par l'efficacité opérationnelle qui est supposée l'accompagner.

### En quoi la délégation de responsabilité est-elle un trait caractéristique des contrôles intériorisés ?

La délégation de responsabilité est un des traits fondant les contrôles intériorisés. C'est notamment un pilier de l'autocontrôle envisagé par Rot comme outil de pilotage de la non qualité<sup>99</sup>. Les deux notions constitutives de la responsabilité déléguée, à savoir la contrôlabilité et le droit à l'erreur, sont selon elle indispensables au développement de l'autocontrôle. Il n'y a pas d'autocontrôle sans délégation de responsabilité, ni de responsabilisation de l'individu sans possibilité d'autocontrôle (ROT, 1998). La délégation de responsabilité à l'individu est également un critère caractéristique de l'entreprise Z décrite par Ouchi. L'entreprise Z accorde aux employés le droit de réaliser des projets qui leur paraissent intéressants ; elle les aide à « agir de façon responsable comme de véritables citoyens de l'entreprise » (OUCHI, 1982, p.83-84). C'est toutefois dans les descriptions des tenants et aboutissants de l'empowerment, une forme de contrôle intériorisé, qu'on trouve les références les plus concrètes à la délégation de responsabilité. Johnson considère l'empowerment comme le mode de contrôle qui doit pallier le manque de pertinence du pilotage des comportements par l'information comptable. Le signe distinctif majeur de l'empowerment réside dans la délégation de responsabilité économique à la base. Dans les années phares du contrôle à

---

<sup>99</sup> « [...] l'autocontrôle est apparu comme un instrument majeur de mise en autonomie et de responsabilisation des opérateurs » (ROT, 1998, p.6)



distance des comportements par l'information comptable, seuls les dirigeants s'occupaient des cibles financières. Dans un contexte d'empowerment, on délègue aussi cette responsabilité aux opérationnels. De plus, la délégation de responsabilité ne porte pas principalement sur les cibles financières mais sur d'autres éléments davantage liés à la satisfaction du client (JOHNSON, 1992). Dans le même ordre d'idée, Kanter envisage l'empowerment comme un processus d'acquisition de pouvoir par l'individu faisant que les problèmes de production peuvent être traités par les gens de la production eux-mêmes (KANTER, 1983, p.182). Un des moyens de développer l'empowerment consiste à décentraliser les ressources, c'est-à-dire à assurer un accès local aux ressources (KANTER, 1983, p.169-171). On a là une déclinaison concrète de la délégation de responsabilité à l'individu dans l'organisation.

#### En quoi contribue-t-elle au contrôle à distance ?

Les contrôles intériorisés permettent de résoudre en partie le problème de la distance spatiale entre un manager et les membres de son équipe en déléguant le manager d'un certain nombre de responsabilités déléguées aux membres de l'équipe. La délégation des responsabilités à la base opérationnelle permet à cette base d'agir sans avoir forcément besoin de l'aval du manager, ce qui facilite le travail lorsqu'on est à distance de celui-ci.

Quant à la distance en ressources, elle se trouve remise en cause. A première vue, le manager est dépossédé de certaines de ses attributions ou tâches. Il y aurait donc, dans l'application des contrôles intériorisés, un transfert de ressources entre manager et subordonné. En écho à notre définition de la distance en ressources, l'écart de ressources pertinentes entre ces derniers se réduirait donc, le manager transférant une partie de ses ressources au subordonné.

La délégation de responsabilité contribue donc à réduire la distance spatiale et à encadrer la réduction de la distance en ressources. En cela, elle facilite le contrôle à distance. Si on va au bout de cette logique, on pourrait se demander si la délégation de responsabilité (et plus généralement, les contrôles intériorisés) ne rend pas inutile le contrôle à distance. Nous reviendrons sur ce point lors du bilan sur les contrôles intériorisés comme vecteurs de contrôle à distance.

## La socialisation

La socialisation est l'un des trois piliers sur lequel s'appuie le contrôle de type clanique (avec la sélection et la formation que nous avons précédemment évoquées) comme le souligne Eisenhardt (EISENHARDT, 1985, p.135). Elle consiste à s'appuyer sur l'identification de l'individu au groupe auquel il appartient pour exercer un contrôle de ses comportements. « Les contrôles sociaux procèdent par socialisation. Ils consistent à faire adopter par le décideur les normes de comportement du groupe social auquel il appartient. » (LANGEVIN, NARO, 2003, p.12). Ce phénomène d'identification repose sur le postulat suivant énoncé par Simon : « Une des caractéristiques dominantes du comportement humain est que les membres d'un groupe ont tendance à s'identifier à ce groupe. Dans leurs prises de décisions, leur loyauté envers l'organisation les conduit à évaluer les diverses solutions possibles en fonction de leurs conséquences pour le groupe. » (SIMON, 1983, p.13).

### En quoi la socialisation contribue-t-elle au contrôle à distance ?

La socialisation est un des principes communs aux différentes formes de contrôles intériorisés qu'on peut rencontrer dans la littérature en théorie des organisations. Que ce soit dans le contrôle social évoqué par Dalton en 1971, Hopwood en 1974, Govindarajan et Fischer en 1990<sup>100</sup> ou dans le contrôle clanique décrit par Ouchi à partir de 1979, la socialisation se manifeste comme une solution pour influencer les comportements individuels. Pour développer le contrôle de l'intériorisation des buts, Bouquin rappelle que les pratiques informelles sont essentielles. Parmi elles, « le 'management baladeur' est parfois l'outil central, allié à une organisation subtile du cadre physique de travail, supposée développer les occasions d'échange, et à la multiplication de manifestations destinées à favoriser les rencontres, y compris hors du cadre professionnel. [...] de tels moyens visent aussi à développer un contrôle par les phénomènes de groupe. » (BOUQUIN, 1998, p. 165). Si on ne retrouve pas dans les contrôles intériorisés la volonté de rapprocher manager et subordonné afin de se mettre dans les conditions d'un contrôle en présence<sup>101</sup>, on observe en tous cas le souhait d'encourager tous les événements conduisant à une rencontre, autre que professionnelle, entre les employés, leurs collègues et leurs managers.

---

<sup>100</sup> GOVINDARAJAN V., FISHER J. (1990), « Strategy, Control systems, and Resource sharing : effects on business-unit performance », *Academy of Management Journal*, vol.33, n°2, pp.259-285, in LANGEVIN, NARO, 2003

<sup>101</sup> Alors que c'était le cas avec le contrôle à distance par le contrôle de gestion.

Ainsi la socialisation constitue une technique de contrôle à distance des comportements. En effet, en s'appuyant sur les valeurs partagées et l'influence mutuelle des membres d'un groupe social, elle harmonise les comportements selon des normes et rituels standards et augmente ainsi la capacité de chacun à prévoir et interpréter le comportement des autres acteurs de l'organisation. La socialisation permet donc de maîtriser la réduction de distance en ressources qui caractérise les organisations. Par la socialisation, les managers restent en possession d'informations permettant d'anticiper le comportement de leurs subordonnés à distance.

A quoi aboutissent ces trois fondements communs des divers contrôles intériorisés que nous venons d'évoquer ? Le contrôle exercé en finalisation, la délégation de responsabilités et la socialisation conduisent à des comportements autocontrôlés. Une caractéristique des contrôles intériorisés est en effet qu'ils consistent à « induire des comportements d'autocontrôle, par l'individu lui-même ou par ses pairs. » (LANGEVIN, NARO, 2003, p.3)<sup>102</sup>. Dans ce qui suit, nous verrons tout d'abord que l'autocontrôle recouvre les notions d'autodirection et de convergence<sup>103</sup>. Le développement de ces aspects nous ramènera à notre définition du contrôle à distance et nous fera discuter de la capacité des contrôles intériorisés à contrôler à distance.

#### II.2.4.3. Les contrôles intériorisés engendrent des comportements autocontrôlés.

##### Autocontrôlé signifie autodirigé

L'autodirection des comportements revêt plusieurs acceptions à la lecture des auteurs se penchant sur les contrôles intériorisés. Chez les auteurs pour lesquels le contrôle intériorisé s'applique en s'appuyant sur une direction par objectifs, l'autodirection consiste pour l'individu à se fixer lui-même ses objectifs. Zolnai-Saucray présente ainsi l'autodirection comme une résultante d'un contexte où le suivi systématique de la chaîne objectifs-moyens n'est plus justifié par les allocations successives de moyens par la direction centrale. Dans ce cas, « la motivation de l'acteur dépend davantage de sa capacité à se fabriquer ses propres

---

<sup>102</sup> Langevin et Naro évoquent le contrôle clanique ou par rituels chez Ouchi et le contrôle du personnel chez Merchant. Ces contrôles s'apparentent aux contrôles intériorisés de notre propos.

<sup>103</sup> Ces deux traits caractéristiques de l'autocontrôle correspondent aux deux formes d'implication de l'individu qui fondent le clan chez Ouchi : l'internalisation et l'identification (OUCHI, 1979, p.841).

objectifs » (ZOLNAI-SAUCRAY, 1999, p.128). On ne peut pas imaginer que les standards soient fixés indépendamment des acteurs. L'organisation et l'individu se retrouvent pour définir conjointement objectifs et moyens mis en œuvre. C'est également ainsi que Dalton considère l'autocontrôle (un des trois modes de contrôle des comportements de sa typologie) : les standards sont constitués par des objectifs et des motivations individuels et le système de pilotage s'appuie sur des sous-objectifs de performance fixés par l'individu. Il s'agit donc d'un contrôle administré par l'individu sur lui-même (DALTON, 1971, p.13). Drucker, en défendant la direction par objectif, propose une vision plus affinée de l'autodirection. Elle recouvre non seulement la fixation de ses objectifs par l'individu mais plus largement sa prise de décision autonome : « Le cadre n'agit plus parce que quelqu'un le lui demande, mais parce qu'il a décidé qu'il doit le faire – il agit, dirons-nous, en homme libre. [...] on peut donner en toute légitimité le titre de « philosophie de la direction », à la direction par objectifs et autocontrôle. [...] Elle assure le rendement en transformant des besoins objectifs en ambitions personnelles. Et c'est là la véritable liberté, une liberté sous la loi. » (DRUCKER, 1957, p.140).

Il nous semble toutefois que la fixation de ses objectifs et plus généralement la prise de décision autonome représentent des illustrations, des conséquences d'un comportement autodirigé. La source première de l'autodirection qui caractérise les contrôles intériorisés apparaît dans la définition de l'empowerment proposée par Conger et Kanungo. Ils opposent deux types de littérature qui développent deux définitions différentes de l'empowerment. Les littératures managériale et sociologique considèrent l'empowerment comme une relation, comme « le processus selon lequel un leader ou un manager partage son pouvoir avec ses subordonnés. Le pouvoir est ici interprété comme la possession d'une autorité ou d'un contrôle formel sur des ressources organisationnelles. » (CONGER, KANUNGO, 1988, p.473). A cette vision de l'empowerment comme délégation<sup>104</sup>, les auteurs préfèrent la façon dont la littérature psychologique considère l'empowerment. Dans ce type de littérature, le pouvoir et le contrôle sont présentés comme des croyances propres à l'individu sur ses attentes ou ses motivations. L'empowerment implique alors de motiver l'individu en développant le sentiment qu'il a de son efficacité. Il ne s'agit plus simplement d'un processus

---

<sup>104</sup> L'empowerment est alors traité comme une pratique de management, voire confondu avec la participation des employés, vision à laquelle on peut rattacher les auteurs précédemment cités au sujet de la direction par objectifs.

de délégation<sup>105</sup> mais d'un processus permettant de développer le sentiment d'efficacité chez les membres de l'organisation (CONGER, KANUNGO, 1988, p.474). Nous avons là une expression claire de ce qu'est l'autodirection. Des contrôles intériorisés tels que l'empowerment conduisent les individus à se comporter de façon autodirigée c'est-à-dire à avoir le sentiment de leur efficacité et de leur capacité à exercer un contrôle sur soi et sur les autres, et à agir en conséquence.

L'autodirection n'est qu'une des résultantes des contrôles intériorisés. Ces derniers s'appliquent en effet dans une organisation donnée. Il ne s'agit pas simplement que l'individu dirige ses comportements. Encore faut-il qu'il les dirige dans le bon sens. Les contrôles intériorisés visent ainsi à faire converger les comportements autodirigés. Ce n'est que lorsque l'on obtient autodirection et convergence des comportements que l'on peut parler véritablement d'autocontrôle de l'individu<sup>106</sup> (THOMAS, 1983, p.187). Ouchi souligne qu'autodirection et convergence sont liées temporellement : « avec le temps, l'identification [convergence pour nous] peut aboutir à l'internalisation des valeurs du clan [autodirection pour nous]» (OUCHI, 1979, p.842).

#### Autocontrôlé signifie convergent

Les contrôles intériorisés visent à faire converger les comportements des membres de l'organisation vers ceux attendus par l'organisation. Par exemple, dans une entreprise de type Z, la loyauté envers l'entreprise et la manifestation du sens collectif sont fondamentales. Un manager qui cherche à faire briller son équipe en critiquant les autres ou en manœuvrant pour que les autres réussissent moins commet « le plus grand péché » (OUCHI, 1982, p.193). Le contrôle clanique appuie quant à lui son fonctionnement sur une minimisation de la divergence de préférences entre les membres d'une organisation (EISENHARDT, 1985, p.135).

Parmi les moyens d'influer sur le comportement des membres d'une organisation, Simon évoque les influences « qui donnent au personnel subalterne lui-même les attitudes, les

---

<sup>105</sup> « [...] la délégation, ou le partage des ressources ne sont que des conditions parmi d'autres qui peuvent (mais pas nécessairement) développer le sentiment d'efficacité chez l'individu. » (CONGER, KANUNGO, 1988, p.474)

<sup>106</sup> Il y a autodirection "quand l'individu exerce un choix sur ses propres actions. [...] Toutefois, il y a une différence fondamentale entre la marge de manœuvre d'un individu sur son comportement (c'est-à-dire l'autodirection), laquelle ne conduit pas forcément à l'accomplissement des buts de l'organisation, et l'auto-contrôle qui résulte de l'internalisation des buts et des valeurs de l'organisation." (THOMAS, 1983, p.187)

habitudes et un état d'esprit qui le conduisent à prendre une décision favorable à l'organisation. » (SIMON, 1983, p.12). Sur quoi porte donc cette convergence vers laquelle tendent les contrôles intériorisés ? Nous allons voir qu'elle porte sur les buts des membres de l'organisation et sur leurs qualifications.

### Les contrôles intériorisés aboutissent à une convergence des buts<sup>107</sup>.

La convergence résultant des contrôles intériorisés s'applique sur les buts des membres de l'organisation. Par les contrôles intériorisés, les buts des membres de l'organisation sont cohérents entre eux et alignés sur ceux de l'organisation. En interprétant la réflexion de Fiol, on peut avancer que les contrôles intériorisés contribuent à renforcer une des deux déclinaisons de la convergence des buts<sup>108</sup> : la convergence des valeurs communitaires, c'est-à-dire des valeurs qui renforcent les relations entre les individus, leur cohésion (FIOL, 1999, p.100).

Thomas précise que la convergence des buts englobe l'internalisation<sup>109</sup> des buts : "L'expression convergence des buts est utilisée pour désigner à la fois l'acceptation des buts, leur alignement et leur cohérence, chaque élément ayant une signification différente." (THOMAS, 1983, p.183). Selon lui, l'autocontrôle ne consiste pas seulement à une internalisation des buts mais aussi à leur alignement. On retrouve cette dernière notion chez Ouchi, pour lequel la convergence des buts consiste à rechercher une homogénéité entre les objectifs des employés ainsi que leur alignement sur les intérêts de l'organisation (OUCHI, 1982, p.91). Eisenhardt distingue elle aussi la compréhension, l'internalisation des buts de l'organisation et la recherche d'une divergence minimale entre les préférences des membres de l'organisation au travers du contrôle clanique (EISENHARDT, 1985, p.135). Ce principe de convergence des buts fonde également la théorie Z. Ouchi explique que dans ce système et selon les contrôles claniques qui lui correspondent, « la socialisation de tous devant le but commun est si effective et la capacité du système de mesurer sur une longue période les subtilités des contributions si exacte, que les individus chercheront tout naturellement à faire ce qui correspond au bien commun. » (OUCHI, 1982, p.94). Drucker insiste également sur la convergence des buts résultant de la direction par objectifs qui « fait du bien commun le but

---

<sup>107</sup> voir la définition qu'en propose Fiol restituée au chapitre I, page 16 (FIOL, 1999, p.100).

<sup>108</sup> Pour Fiol, la convergence des buts se décline en deux composantes qui coexistent dans l'organisation : la convergence des résultats individuels (qui a été recherchée de manière dominante jusqu'aux années 70 à travers le modèle classique de contrôle de gestion) et la convergence des valeurs communitaires (FIOL, 1999, p.100).

<sup>109</sup> "L'internalisation est généralement définie par les sociologues comme l'acceptation par un individu de l'attitude, la croyance ou la valeur d'une autre personne comme la sienne propre." (THOMAS, 1983, p.190)

de tous les cadres. » (DRUCKER, 1957, p.140). Si les deux auteurs voient la convergence des buts comme un résultat des modes de contrôle intériorisés qu'ils défendent, Bouquin différencie leurs approches en précisant que la théorie Z d'Ouchi nourrit les mêmes principes que la DPO<sup>110</sup> soutenue par Drucker mais qu'elle cherche à en dépasser les fondements discutables et naïfs. La théorie Z vise en effet à atteindre l'intériorisation des buts de l'organisation par ses membres, ce que l'on tient pour acquis avec la DPO (BOUQUIN, 1998, p.165).

#### Les contrôles intériorisés aboutissent à une convergence des qualifications.

La convergence résultant des contrôles intériorisés s'applique non seulement sur les buts mais aussi sur les qualifications et les compétences des membres de l'organisation dont on cherche à contrôler les comportements. On fait ici écho au contrôle exercé par la sélection à l'embauche et la formation étudié dans la section précédente. Ces contrôles aboutissent à une standardisation des qualifications telle que définie par Mintzberg. Cette standardisation des qualifications permet la coordination des comportements : « chacun sait ce qu'il peut attendre des autres parce qu'il l'a appris. » (MINTZBERG, 1982, p.310). Pour Mintzberg, cela entraîne des opérationnels professionnels, seuls, contrôlant leur propre travail. Ce type de professionnel agit « de façon relativement indépendante de ses collègues mais reste proches des clients qu'il sert. » (MINTZBERG, 1982, p.310).

En guise de synthèse sur la pertinence des contrôles intériorisés dans un contexte de contrôle à distance, revenons à notre définition du contrôle à distance : Contrôler à distance signifie exercer un contrôle alors que la source d'influence exerçant le contrôle et l'élément à contrôler sont séparés par une distance spatiale, et/ou en ressources. Le contrôle à distance s'exerce par recours à des technologies selon un usage régulier, hiérarchisé et en référence à des standards. Ces technologies rapprochent les objets contrôlés à distance par la création d'informations fiables et combinables les concernant. Elles rendent ainsi les éléments à contrôler visibles et prévisibles.

---

<sup>110</sup> Direction Par Objectifs

Comment s'inscrivent le fonctionnement et les résultantes des contrôles intériorisés au regard de cette vision du contrôle à distance ?

L'autodirection suppose bien plus qu'un rapprochement de l'objet contrôlé vers la source exerçant le contrôle. Elle implique en effet qu'on égalise l'élément à contrôler et la source exerçant le contrôle. On va donc bien au-delà de la mobilité de l'élément à contrôler puisqu'on annule le besoin même de mobilité. En outre, la convergence des buts garantit une conformité entre les motivations de l'élément à contrôler et les intérêts de l'entreprise. Par cette convergence, l'autodirection ne comporte pas de risque : pas d'altération possible des motivations de l'individu, pas de non respect éventuel des intérêts de l'entreprise. C'est donc le caractère fiable des comportements autocontrôlés qui semble assuré. Enfin, la standardisation des procédures et des qualifications rend combinables les objets du contrôle. Si tous les membres d'une équipe ont les mêmes qualifications à l'embauche, si, par les formations suivies, on développe chez eux les mêmes niveaux de compétence, on rend par là même ces personnes combinables, c'est-à-dire qu'elles peuvent collaborer ou se remplacer les unes les autres sans qu'il y ait un écart de qualification et de compétence à surmonter. Le raisonnement est aussi valable pour des personnes travaillant dans des sites différents. Par la standardisation des procédures, qualifications et compétences, des personnes d'une même société qui pourraient sembler distantes ne le sont en fait pas et sont supposées pouvoir collaborer sans qu'un contrôle à distance soit nécessaire.

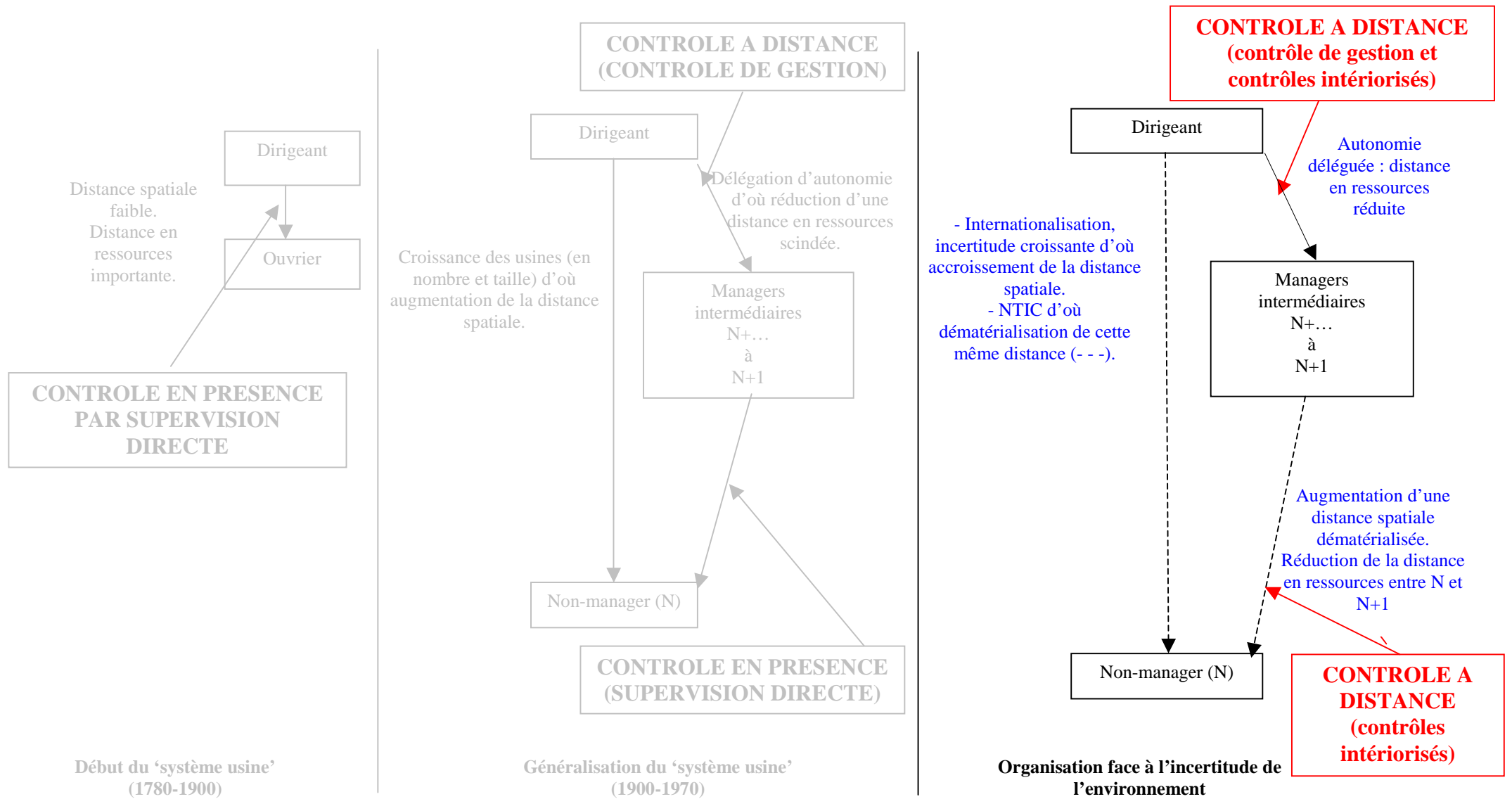
Les contrôles intériorisés poussent donc à bout les principes du contrôle à distance en en faisant une question apparemment sans pertinence. Les contraintes liées à l'accroissement de la distance spatiale et à la réduction de la distance en ressources semblent dépassées grâce à l'intégration par l'individu des valeurs de l'organisation. En cela, les contrôles intériorisés semblent supérieurs au contrôle à distance tenté par le contrôle gestion. Préconisés sous diverses formes (en particulier l'empowerment), ils constitueraient une réponse aux faiblesses du contrôle de gestion pour contrôler à distance dans un contexte d'incertitude croissante depuis les années 70. Si l'on se concentre sur une des déclinaisons majeures des contrôles intériorisés, le modèle Z d'Ouchi, Bouquin note qu'il « semble bien apporter des réponses aux insuffisances des méthodes de la direction par objectifs fondées sur la théorie Y, réponses d'autant plus fortes qu'elles procèdent de l'intériorisation des contraintes par les individus. Ce résultat là, les approches classiques de la gestion n'avaient jamais osé l'escompter. » (BOUQUIN, 1998, p. 169). Les partisans du contrôle de gestion déclinant les principes de la direction par objectifs se situent dans une optique d'organisation instrumentale : « ils n'ont



jamais sérieusement songé à offrir aux individus un jeu qui fasse évoluer l'entreprise vers le modèle normatif, mais seulement des règles propres à obtenir une attitude calculatrice coopérative, n'ayant d'ailleurs jamais tenté de développer des attitudes de groupe. » (BOUQUIN, 1998, p.170).

Les contrôles intériorisés sembleraient donc supérieurs au contrôle de gestion pour contrôler à distance en ce qu'ils dépassent les contraintes et les exigences soulevées par le contrôle à distance. Ils remettent en cause la place de la technologie dans le contrôle à distance. Le contrôle de gestion se fonde sur la technologie du système d'information pour observer, analyser et orienter à distance. Les contrôles intériorisés n'ont par définition pas besoin de la médiation d'une technologie pour s'exercer puisqu'ils reposent sur l'intériorisation du contrôle par l'individu à contrôler. La technologie de contrôle à distance n'a-t-elle donc plus lieu d'être avec ces contrôles intériorisés ou ses fonctions sont-elles renouvelées ?

On peut à présent compléter le schéma reliant l'évolution des distances organisationnelles et les vecteurs de contrôle correspondants au regard de cette troisième phase d'évolution (schéma 8, page suivante).



**SCHEMA 8. Evolution des distances dans l'organisation et vecteurs de contrôle associés : l'organisation face à l'incertitude de l'environnement**

## **II.3. CONCLUSION DU CHAPITRE II : PROPOSITION D'UN MODELE D'ANALYSE DU CONTROLE A DISTANCE**

A l'issue de notre définition du contrôle à distance (chapitre I) et du balayage de la théorie des organisations autour de ce concept (chapitre II), nous pouvons proposer un premier modèle qui répondrait à une partie de notre question de recherche : Comment contrôle-t-on à distance ?

La réflexion que nous avons menée à ce sujet dans les deux premiers chapitres peut se synthétiser autour de trois points :

- Identification des vecteurs<sup>111</sup> de contrôle à distance et de leurs déterminants,
- Fonctionnement de ces vecteurs,
- Effets de ces vecteurs.

### **II.3.1. Les vecteurs de contrôle à distance et leurs déterminants**

Nous avons identifié trois vecteurs de contrôle liés à la maîtrise des distances organisationnelles (spatiale et en ressources) : la supervision directe, qui ne constitue pas un vecteur de contrôle à distance mais que nous avons qualifiée de contrôle en présence, et deux vecteurs de contrôle à distance : le contrôle de gestion et les contrôles intériorisés. Nous avons positionné ces vecteurs les uns par rapport aux autres en suivant une perspective temporelle : chaque vecteur est plus ou moins prédominant en fonction du contexte d'incertitude ambiante. Si l'on se focalise sur la question des distances organisationnelles, on part, avec les premières usines, d'une situation où la distance spatiale est faible et la distance en ressources forte pour arriver à une situation actuelle inverse (distance spatiale forte, distance en ressources réduite) et marquant des niveaux différents dans l'organisation. Si le contrôle en présence par supervision directe est bien adapté aux premières usines, la nécessité d'un contrôle à distance des individus se fait vite ressentir. Le contrôle de gestion est conçu pour répondre à ce besoin. En axant le pilotage essentiellement sur les chiffres, il permet de ramener l'atelier dans les bureaux de la direction, selon le projet de Taylor. Toutefois, il se révèle insuffisant pour contrôler à distance des individus dont l'autonomie est croissante. Les contrôles intériorisés semblent répondre aux faiblesses du contrôle de gestion. Ils semblent plus adaptés à un

---

<sup>111</sup> voir le chapitre I, page 27, pour la définition d'un vecteur de contrôle

contexte de distance spatiale croissante et de distance en ressources réduite (accroissement de l'autonomie des individus sans responsabilité managériale), contexte qui accroît la difficulté à comprendre comment un individu utilise ses ressources pour en tirer un résultat et la difficulté à mesurer ce résultat. On peut à ce niveau se référer aux schémas de synthèse qui articulent l'évolution des distances organisationnelles et les vecteurs de contrôle dominant adaptés aux contraintes liées à cette évolution (schémas 6, 7 et 8 <sup>112</sup>).

En filigrane de cette réflexion apparaissent les trois modes de contrôle mis en avant au sein de la typologie d'Ouchi (contrôle par les résultats, contrôle par les comportements, contrôle par le clan). Ces modes sont préconisés en fonction de deux déterminants qui forment les deux axes de la typologie : la capacité à mesurer les résultats et la connaissance des processus de transformation <sup>113</sup> (cette dernière étant également envisagée selon une de ses conséquences directes : la programmabilité des tâches) (OUCHI, 1979, p.843 ; EISENHARDT, 1985, p.135). Notons que ces deux déterminants des modes de contrôle, fondés sur l'idée de mesurabilité, ont été identifiés antérieurement à Ouchi par Thompson (THOMPSON, 1967).

**Connaissance du processus de transformation ou programmabilité des tâches**

|                                  |        | parfaite  | imparfaite                 |
|----------------------------------|--------|---|----------------------------|
| Capacité à mesurer les résultats | élevée | Contrôle par les résultats ou par les comportements | Contrôle par les résultats |
|                                  | faible | Contrôle par les comportements                      | Contrôle clanique          |

**SCHEMA 9. Les modes de contrôle d'après la typologie d'Ouchi (1979, p.843)**

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre II, le contrôle en présence par la supervision directe se rapporte au contrôle par les comportements tel que défini par Ouchi et Maguire en 1975 puis développé par Ouchi dans des études postérieures. Le contrôle à distance par le biais du contrôle de gestion correspond au contrôle par les résultats défini par les mêmes

<sup>112</sup> schéma 6, page 77 ; schéma 7, page 92 et schéma 8, page 109.

<sup>113</sup> Plus précisément, Ouchi associe la mesurabilité de la performance à la capacité de pouvoir fixer un prix pour chacune des tâches réalisées par l'individu pour son entreprise. Quant à la connaissance des processus de transformation, elle concerne la connaissance des relations entre les moyens et les objectifs intervenant dans la production de base ou les activités de service (OUCHI, 1979, p.843)

auteurs et le contrôle à distance par les contrôles intériorisés se rapporte au contrôle clanique défini par Ouchi en 1979.

Nous pouvons donc faire correspondre les modes de contrôle de la typologie d'Ouchi avec le contrôle en présence et les différents vecteurs de contrôle à distance que nous avons identifiés jusqu'à présent<sup>114</sup>.

#### Connaissance du processus de transformation ou programmabilité des tâches

|                                  |        | parfaite  | imparfaite  |
|----------------------------------|--------|---|---|
| Capacité à mesurer les résultats | élevée | <b>Contrôle de gestion ou supervision directe</b>   | <b>Contrôle à distance par le contrôle de gestion</b><br><u>Phase 2</u> : Recours au contrôle de gestion, outil phare du « <i>remote control</i> »<br><u>Problème</u> : non applicable en situation d'incertitude, quand on ne peut mesurer les résultats.  |
|                                  | faible | <b>Contrôle en présence par supervision directe</b><br><u>Phase 1</u> : Pas de contrôle à distance dans les premières usines.<br><u>Problèmes</u> : a/ des éléments à contrôler sont non-visibles, même en présence.<br>b/ distance spatiale croissante entre les individus à contrôler et ceux qui exercent le contrôle. | <b>Contrôle à distance par les contrôles intériorisés</b><br><u>Phase 3</u> : Recours aux contrôles intériorisés dépassant les contraintes de la distance spatiale accrue et réduisant la distance en ressources qui sépare le subordonné et son manager.<br>Les contraintes liées aux distances semblent dépassées : l'individu à distance a 'intégré' l'organisation. |

**SCHEMA 10. Correspondance entre la typologie d'Ouchi et l'évolution du contrôle à distance dans les organisations**

### II.3.2. Le fonctionnement des vecteurs de contrôle à distance

Les deux vecteurs de contrôle à distance que nous avons identifiés sont le contrôle de gestion et les contrôles intériorisés. Ils s'exercent selon divers principes de base.

Le contrôle de gestion s'articule autour de la division des responsabilités, la gestion par exception (le contrôle en présence est exceptionnel), la mesure des écarts par rapport aux standards et l'engagement sur des objectifs de résultats en contrepartie d'une délégation d'autorité aux différents niveaux de management.

Les contrôles intériorisés procèdent par sélection à l'embauche, formation, délégation des responsabilités à la base de l'organisation et socialisation.

Revenons quelques instants sur la supervision directe que nous avons considérée comme un vecteur de contrôle en présence. Nous avons vu qu'elle s'articule autour de trois principes : une obligation de moyens, une standardisation des comportements et une observation directe.

<sup>114</sup> Nous avons déjà précisé qu'à un mode de contrôle ne correspond pas un unique vecteur de contrôle et réciproquement. On peut toutefois avancer que les vecteurs de contrôle que nous avons identifiés seront les vecteurs *principaux* des modes de contrôle auxquels nous les faisons correspondre.

Nous avons précisé que cette supervision directe se fait en présence de l'élément à contrôler dans les premières usines du fait du recours quasi inexistant au système d'information pour obtenir des mesures sur les activités des employés. Ce recours se généralise pourtant à mesure que l'usine se dote d'outils et de processus plus aboutis. Cela suggérerait donc qu'un contrôle par les comportements peut se faire à distance.

Le contrôle par les comportements exercé dans le cadre d'une supervision directe implique-t-il forcément la présence ?

A la lecture d'Ouchi 1978, nous sommes tentée de répondre oui. Ouchi part d'un principe fort pour fonder le contrôle des comportements : « Personne ne niera le fait qu'un manager peut observer ses subordonnés et compter le nombre de fois où ils s'engagent dans tel ou tel comportement. » (OUCHI, 1978, p.174). La présence du manager et son observation semblent donc être des conditions du bon fonctionnement du contrôle des comportements. Cela se trouve renforcé par l'opérationnalisation proposée par Ouchi en 1978 pour mesurer le contrôle des comportements effectué par un manager sur son subordonné. Ouchi pose en effet la question suivante dans son étude pour mesurer ce contrôle : « Avec quelle fréquence voyez-vous chacune des personnes qui vous reportent directement ? » (OUCHI, 1978, p.177). En outre, Ouchi introduit une variable qu'il nomme « information tirée de l'observation [par le manager direct] » et suppose que si le manager ne perçoit aucune utilité à l'observation, alors « il ne peut rationnellement pas appliquer un contrôle des comportements ». (OUCHI, 1978, p.185). Il suggère donc qu'il ne peut y avoir contrôle des comportements s'il n'y a pas observation directe par le manager.

Au stade de notre réflexion, le contrôle par les comportements ne se fait qu'en présence de l'individu à contrôler. C'est pourquoi nous ne considérons pas la supervision directe comme un vecteur de contrôle à distance. Nous reconnaissons toutefois qu'une supervision indirecte des comportements peut être mise en oeuvre à travers une technologie de contrôle à distance. Nous reviendrons dans le prochain chapitre sur la question d'un éventuel contrôle par les comportements effectué à distance.

Si nous revenons au critère déterminant qui fonde le contrôle à distance, à savoir le recours à une technologie pour exercer le contrôle, nous pouvons préciser le tableau 3 proposé au chapitre I en faisant correspondre à chaque mode et vecteur principal de contrôle la technologie dominante qui permet au processus de contrôle d'être exercé à distance. A l'issue des chapitres I et II, les technologies de contrôle à distance suivante apparaissent :

| <b>Modes de contrôle (d'après OUCHI, MAGUIRE, 1975 ; OUCHI, 1979)</b> | <b>Vecteur de contrôle à distance associé</b>        | <b>Technologie médiatrice de contrôle à distance</b>  |
|---|--|---|
| <b>Contrôle par les résultats</b>                                     | <b>Contrôle de gestion</b>                           | <b>Système d'information</b> , plus précisément :<br>Système d'incitation et de rémunération<br>Système de planification<br>Système de mesure de performance (réel / standard sur une série d'indicateurs)<br>Contrat |
| <b>Contrôle par les comportements</b>                                 | <b>Supervision indirecte (cf. prochain chapitre)</b> | <b>Système d'information</b><br>(technologies d'enregistrement du temps de travail dans les premières usines)   |
| <b>Contrôle clanique</b>  | <b>Intériorisation du contrôle</b>                   | <b>Pas de technologie médiatrice ?</b>  |

**TABLEAU 5. Technologies de contrôle à distance associées aux modes et vecteurs principaux de contrôle**

Précisons, toujours par rapport à notre définition du contrôle à distance axée sur la technologie médiatrice de contrôle, quels principes commandent les technologies de contrôle à distance par le contrôle de gestion et par les contrôles intériorisés. Ces technologies devraient s'exercer selon un usage régulier, hiérarchisé, en référence à des standards (COHEN, 2002, p.11-13).

On peut synthétiser le fonctionnement des technologies de contrôle à distance en croisant les éléments issus de notre définition du contrôle à distance et ceux issus du balayage théorique autour des vecteurs de contrôle correspondants :

|                        | <b>Technologies du contrôle à distance par le contrôle de gestion</b>                                   | <b>Technologies du contrôle à distance par les contrôles intériorisés</b>  |
|------------------------|---|--|
| <b>Rythme</b>          | Régularité instituée par les étapes du cycle de gestion   | Régularité instituée par la récurrence des événements contribuant à la socialisation (réunions professionnelles, formations obligatoires, réunions non professionnelles) |
| <b>Hiérarchisation</b> | Supériorité des mécanismes contractuels   | Supériorité des mécanismes informels   |
| <b>Référents</b>       | Référence aux objectifs du « contrat de gestion » et aux standards dans le cadre du contrôle budgétaire | Référence aux normes et valeurs de l'organisation (formalisées ou non)   |

**TABLEAU 6. Fonctionnement des technologies de contrôle à distance (rythme, hiérarchisation, référent)**

### **II.3.3. Les effets des vecteurs de contrôle à distance**

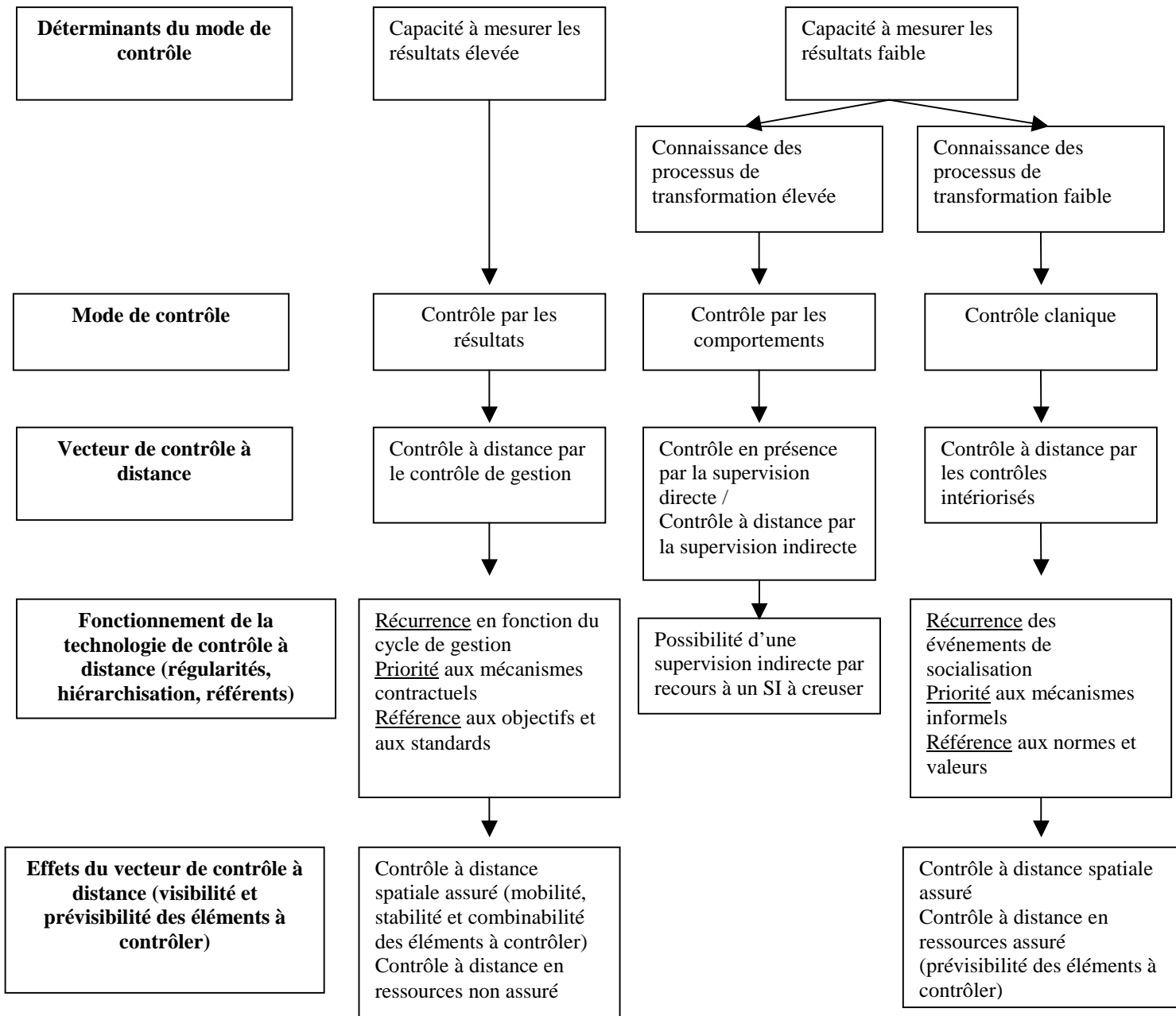
Nous avons vu que le contrôle de gestion permet de pallier les effets de la distance spatiale croissante des dirigeants par rapport à leur organisation. En s'appuyant sur une délégation d'autorité à des niveaux de management intermédiaire (ce qui implique donc une réduction de la distance en ressources séparant les managers intermédiaires des dirigeants), le contrôle de gestion contribue à maîtriser les distances spatiales et temporelles au sein des organisations. Il vise par ailleurs à maîtriser la distance en ressources entre les dirigeants et les managers intermédiaires. Le contrôle de gestion est donc « un vecteur, [...] d'orientation des comportements des acteurs, perçus et en quelque sorte institués comme des décideurs autonomes, à travers la gestion déléguée de couple ressources-résultats. » (BOUQUIN, 1998, p.68).

Les contrôles intériorisés vont au-delà du contrôle de gestion dans la maîtrise de la distance en ressources. D'une part, ils apportent une réponse au fait que cette distance s'exerce à des niveaux de plus en plus bas dans l'organisation. D'autre part, ils vont au-delà de l'optique instrumentale du contrôle de gestion et offrent aux individus une réelle contrepartie en terme d'influence. Nous avons ainsi mis en avant comment ces contrôles donnent lieu à des comportements autocontrôlés. Cet autocontrôle s'exprime d'une part par une autodirection des comportements à travers la capacité à se fixer ses objectifs, à prendre des décisions de manière autonome et à avoir le sentiment de son efficacité et de son influence. Il s'illustre d'autre part par une convergence s'exerçant sur les buts et les qualifications des individus.

De manière synthétique, le contrôle de gestion et les contrôles intériorisés visent à rapprocher les objets contrôlés à distance par la création d'informations fiables et combinables les concernant. Ils rendent ainsi les éléments à contrôler visibles et prévisibles et, en cela, satisfont les objectifs du contrôle à distance.



A l'issue de notre définition du contrôle à distance et de notre balayage théorique à partir de la théorie des organisations, nous aboutissons donc au modèle suivant pour analyser le contrôle à distance dans les organisations.



**SCHEMA 11. Modèle d'analyse du contrôle à distance dans les organisations**

Restent en suspens les questions suivantes :

- ◆ Dans le cadre d'un mode de contrôle donné, observe-t-on un seul vecteur de contrôle à distance (comme le suggère notre modèle) ou une combinaison de plusieurs vecteurs avec un vecteur dominant ?
- ◆ Quelles sont les modalités du contrôle par les comportements effectué à distance ?
- ◆ Les contrôles intériorisés entraînent-ils une annulation des distances en dépassant les contraintes qui leur sont liées ? S'exercent-ils sans recours à une technologie médiatrice ?

Pour répondre à ces questions, il nous semble pertinent de confronter notre modèle à la population d'étude qui nous intéresse à savoir les commerciaux. Le modèle que nous venons de proposer contribue à comprendre comment on contrôle à distance dans une organisation mais ne s'intéresse pas spécifiquement au contrôle à distance des commerciaux. L'objet du chapitre suivant est donc de confronter notre modèle à la population qui nous intéresse : les commerciaux.



**CHAPITRE III : LE CONTROLE A DISTANCE APPLIQUE  
AUX COMMERCIAUX**



Ce chapitre vise à affiner notre modèle du contrôle à distance par une incursion dans la littérature sur le contrôle des forces de vente et par une enquête préliminaire auprès de commerciaux. Précisons que nous ne chercherons pas à montrer que le contrôle à distance des commerciaux est spécifique de cette population et qu'il est différent dans d'autres fonctions, ce qui constitue un autre sujet de recherche que le nôtre. En d'autres termes, le chapitre suivant doit nous conduire à préciser les composantes et la structure du modèle en le confrontant à une population particulière. Nous ne chercherons pas à généraliser ces précisions à toute population.

Par cette analyse de la littérature sur le contrôle des forces de vente menée conjointement à la restitution d'une enquête préliminaire auprès de commerciaux, nous souhaitons satisfaire trois objectifs. Nous souhaitons tout d'abord souligner la pertinence d'une population commerciale au regard du concept de contrôle à distance. Nous voulons ensuite proposer des réponses aux questions qui restent en suspens après l'établissement de notre modèle d'analyse du contrôle à distance dans les organisations. Nous souhaitons enfin faire naître du modèle affiné des catégories<sup>115</sup> permettant d'opérationnaliser le concept de contrôle à distance et son application à une population commerciale pour nourrir notre travail empirique. Il s'agit là de faire émerger des mesures du contrôle à distance au sein d'une population commerciale. Opérationnaliser un concept consiste à déterminer les indicateurs, instruments de mesure (ou encore catégories) nécessaires à la traduction de ce concept en données (ANGOT, MILANO, 1999, p.170)<sup>116</sup>.

Pour répondre à ces objectifs, nous nous appuyons sur deux sources de données : une analyse de la littérature portant sur le contrôle des forces de vente et une enquête préliminaire auprès de commerciaux.

L'analyse de la littérature portant sur le contrôle des forces de vente consiste en partie à montrer en quoi la population commerciale est pleinement concernée par le contrôle à distance. Il s'agit donc de mettre en lumière la pertinence de notre population d'étude au regard de notre concept. Une seconde partie de cette analyse consiste à confronter notre modèle d'analyse du contrôle à distance et la typologie d'Ouchi qui l'inspire à la littérature portant sur le contrôle des forces de vente. Nous avons donc sélectionné des articles s'inspirant de la typologie d'Ouchi (qu'ils s'en réclament ou s'en écartent). La typologie proposée par Ouchi et Maguire en 1975 et complétée

---

<sup>115</sup> Une catégorie est un ensemble d'unités d'analyse disposant de significations proches ou revêtant des caractéristiques de forme similaire (ALLARD POESI, 2001)

<sup>116</sup> On parle d'opérationnalisation du concept, d'instrumentation du concept ou encore de catégorisation. La catégorisation consiste à mettre en ordre des unités d'information par le biais de catégories.

par Ouchi en 1979 a en effet inspiré tout un courant de recherche initié par Anderson et Oliver à la fin des années 80 sur les systèmes de contrôle des forces de vente. Ce courant qui s'inscrit dans l'alternative contrôle par les résultats / contrôle par les comportements a permis de structurer les premières études sur les systèmes de contrôle des forces de vente (DARMON, 1998a, p.20). Notons qu'Anderson et Oliver se situent dans l'approche behaviorale du contrôle dont nous nous réclamons : qu'on contrôle par les comportements ou par les résultats, l'effet des systèmes de contrôle est « d'influencer le comportement de l'employé, de sorte à renforcer le bien-être [*welfare*] de l'entreprise et de l'employé. » (ANDERSON, OLIVER, 1987, p.76).

Dans leur article fondateur, Anderson et Oliver proposent un cadre permettant de sélectionner le système de contrôle le plus approprié d'une force de vente en fonction de certains déterminants relatifs à l'environnement, l'entreprise ou le commercial. Ils s'appuient sur quatre cadres théoriques pour émettre leurs propositions : la théorie de l'agence, la théorie des organisations, la théorie des coûts de transaction et la psychologie cognitive (ANDERSON, OLIVER, 1987). Suite à cet article fondateur, de nombreux autres auteurs se sont inspirés des propositions émises par Anderson et Oliver pour proposer un modèle sur les déterminants ou les conséquences des systèmes de contrôle des forces de vente. Ils se sont inscrits dans la lignée d'Anderson et Oliver (CRAVENS *et al.*, 1993 ; HUNT, VASQUEZ-PARRAGA, 1993 ; STATHAKOPOULOS, 1996 ; CHALLAGALLA, SHERVANI, 1996 ; KRAFFT, 1999) ou se sont appuyés sur leur réflexion pour mieux s'en écarter (JAWORSKI, 1988 ; JAWORSKI, KOHLI, 1991 ; JAWORSKI *et al.*, 1993 ; DARMON, 1998a ; LÖNING, BESSON, 2002).

Anderson et Oliver ont eux-mêmes complété leur cadre de départ (OLIVER, ANDERSON, 1994 ; OLIVER, ANDERSON, 1995). Analyser ce pan de la littérature sur les forces de vente permet de justifier en quoi la typologie d'Ouchi est pertinente (et perfectible) pour l'analyse des systèmes de contrôle des populations commerciales après avoir souligné en quoi elle est pertinente pour l'analyse de notre concept de contrôle à distance.

En outre, l'incursion dans le courant de recherche sur les systèmes de contrôle des forces de vente nous amènera à compléter notre modèle du contrôle à distance appliqué à une population commerciale, d'une part en précisant le fonctionnement de certains modes de contrôle à distance, d'autre part en allant au-delà de certains principes caractérisant la typologie d'Ouchi.

Nous illustrons les éléments de réflexion provenant de l'analyse de la littérature sur le contrôle des forces de vente par les résultats d'une enquête préliminaire par interviews qualitatives menées auprès de six personnes rencontrées en novembre et décembre 2001 : quatre commerciaux (non manager), un ancien responsable de service de système d'information commercial, un enseignant-chercheur en marketing. Pour respecter l'anonymat des personnes rencontrées, nous ferons précéder leurs citations d'une initiale selon la liste suivante :

**P** : ingénieur d'affaires, vente de prestation en infogérence<sup>117</sup> (gestion externalisée d'ERP<sup>118</sup>, secteur SSII<sup>119</sup>)  
**E** : ingénieur d'affaires, vente d'une solution software (secteur SSII)  
**X** : ingénieur d'affaires, vente d'une prestation en infogérence (gestion externalisée de systèmes d'information, secteur SSII)  
**H** : ingénieur d'affaires, vente d'une prestation en infogérence (gestion externalisée de serveurs téléphoniques, secteur SSII)  
**R** : ex responsable de création de système d'information pour la fonction commerciale (alimentation et grande distribution)  
**M** : enseignant-chercheur en marketing

**TABLEAU 7. Personnes rencontrées lors de l'enquête préliminaire et initiales utilisées pour la restitution de leurs propos**

Dans les extraits d'entretien cités, nos propres questions seront retranscrites en gras pour les différencier des propos des interviewés et précédées de l'initiale I (pour interviewer). On trouvera de plus le texte intégral des entretiens de l'enquête préliminaire sur le CD ROM fourni avec la thèse (dossier enquête préliminaire).

Les quatre commerciaux que nous avons rencontrés sont des ingénieurs d'affaire en ce sens qu'ils interviennent essentiellement en avant vente pour le montage de contrats à long terme. Ce ne sont donc pas des ingénieurs commerciaux qui gèrent un portefeuille de clients déjà existants. Ils se situent dans des situations de vente *push*. Pour reprendre la terminologie évoquée par l'enseignant chercheur en marketing, ce sont des « *hunters* » et non des « *farmers* » :

X : Il y a différents types de commerciaux. Tu as des gens qui vendent et qui vont vers le client,

---

<sup>117</sup> Infogérence : A l'instar des entreprises qui font appel à des sociétés extérieures pour faire du gardiennage, de l'entretien etc., les entreprises ayant recours à l'infogérence font appel à des sociétés de service pour gérer tout ce qui est machines, serveurs, système opérationnel, logiciels etc. (gestion externalisée d'un service informatique)

<sup>118</sup> ERP : Enterprise Resource Planing

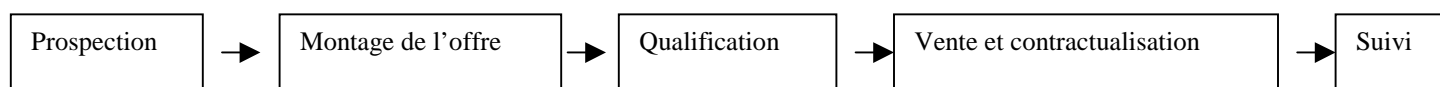
<sup>119</sup> SSII : société de service et d'ingénierie en informatique



et tu as des gens qui vendent mais qui attendent que le client vienne. C'est la grande différence entre le push et le pull. Quand on parle de pull, c'est la publicité qui attire le client sur le lieu de vente, et les gens sont là pour aider le client à choisir. Moi c'était une relation commerciale de push. Il fallait aller vers le client et le convaincre d'acheter son produit.

M : En anglais les premiers sont appelés des chasseurs, les « hunters » [les nomades] et les seconds, ceux qui gèrent un portefeuille, mais qui ne sont pas les assistants dont on parlait tout à l'heure, ils appellent ça des « farmers ». [...] Le cœur du métier pour le « hunter » c'est de repérer le client et de l'amener à passer la commande. Pour le farmer, c'est d'instaurer une relation suffisamment confiante avec ses clients pour qu'ils ne passent pas directement à la concurrence en cas de problèmes de livraison etc. Il faut arriver à établir une relation durable dans le temps qui est la condition de la rentabilité de la relation commerciale.

En référence au propos des interviewés, le processus commercial peut être synthétisé de la manière suivante<sup>120</sup> :



P décrit ainsi le processus commercial en évoquant diverses fonctions commerciales :

P : Je pense qu'il y a plusieurs fonctions commerciales, [...] selon ce que tu vends, certains aspects sont plus importants que d'autres. Tu as une partie de prospection chez le client, une partie de qualification, une partie de construction de l'offre. Par exemple, si tu vends un CV c'est très restreint, si tu vends de l'infogérance, cette partie peut prendre des semaines. Ensuite, tu as la vente à proprement parler puis la contractualisation et éventuellement le suivi. Moi, par exemple, la phase de suivi, on me l'a enlevée. A partir du moment où j'ai gagné une affaire, elle est transmise à un autre commercial pour le suivi. Dans mon rôle commercial, j'ai très peu de prospection et pas du tout de suivi. Moi, je qualifie l'offre, je la monte et je la vends.

Par rapport à la chaîne d'activité ci-dessus, les commerciaux rencontrés ont tous une forte part de qualification dans leur travail. Ils sont tous issus d'entreprises différentes intervenant dans le secteur des SSII.

Les interviews de l'enquête préliminaire sont centrées sur l'éventuel usage de technologies par le commercial et par sa hiérarchie. Dans les citations d'interviews, on rencontrera diverses technologies intervenant dans le contrôle des activités et résultats du commercial : messagerie

---

<sup>120</sup> La prospection consiste à identifier un client potentiel qui aurait besoin de ce que l'entreprise vend. Une fois qu'un tel client est signalé, on qualifie l'intérêt de lui faire une offre (qualification des opportunités et risques, des besoins du client). Si cette qualification conduit à considérer le client comme intéressant, on monte alors une offre en adéquation avec les besoins du client. Peut s'en suivre la signature d'un contrat par le client (vente et contractualisation au-delà de laquelle il s'agira de suivre la réalisation effective du produit ou du service, son fonctionnement et sa maintenance.

électronique ('Outlook' ou 'mail' dans les propos des interviewés), outil de gestion de la relation client ('l'outil CRM<sup>121</sup>' dans les propos de E., 'le système d'information' dans les propos de R.), outil de gestion des ressources de l'entreprise ('l'ERP' dans les propos de P., parfois précisé comme étant 'SAP'). Des citations récurrentes évoqueront également la 'BCS', ou '*Big Control Sheet*'. Il s'agit d'une grille Excel de critères standardisés servant de support dans la qualification des clients potentiels dans l'entreprise de H.

Notre objectif est de comprendre quels types de contrôle à distance ou en présence sont reconnaissables dans les propos des commerciaux rencontrés : contrôle en présence du supérieur direct, contrôle à distance par la médiation de technologie(s), autres types de contrôle à distance sans recours à une technologie. Les interviews de l'enquête préliminaire se fondent sur un guide d'entretien en deux parties (voir [annexe 2](#)). La première partie, semi-directive, vise à comprendre le travail du commercial rencontré, ses liens avec son manager, et à identifier la présence de technologies qui sont supposées intervenir dans le travail et dans le contrôle du commercial. La seconde partie, plus directive, consiste à poser une série de questions plus précises concernant le rôle joué par les technologies identifiées en première partie dans le contrôle du commercial. A travers les questions posées, nous cherchons à qualifier le contrôle à distance et le contrôle en présence en analysant trois thèmes : communication entre le commercial et son manager, coordination entre eux, évaluation du commercial.

Pour les entretiens réalisés auprès de personnes n'occupant pas de fonction commerciale, l'objectif est de recueillir leur avis sur les questions ci-dessus compte tenu de leur expérience du milieu commercial.

Nous structurerons ce chapitre autour de trois grands points qui correspondent à nos objectifs mentionnés ci-dessus et à la structure du codage que nous avons réalisé sur les entretiens de l'enquête préliminaire :

- En quoi la population commerciale est-elle pleinement concernée par le contrôle à distance ?
- Quels vecteurs de contrôle à distance concernent la population commerciale ?<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> CRM : Customer Relationship Management

<sup>122</sup> La réponse à cette question sera l'occasion de nous prononcer sur deux autres questions demeurées en suspens au chapitre précédent : Quelles sont les modalités du contrôle par les comportements effectué à distance ? Dans le cadre d'un mode de contrôle donné, observe-t-on un seul vecteur de contrôle à distance ou une combinaison de plusieurs vecteurs avec un vecteur dominant ?

- Quelles catégories permettent d’opérationnaliser le concept de contrôle à distance et son application à une population commerciale ?

### **III.1. EN QUOI LA POPULATION COMMERCIALE EST-ELLE PLEINEMENT CONCERNEE PAR LE CONTROLE A DISTANCE ?**

#### **III.1.1. La population commerciale véhicule de forts enjeux de contrôle.**

Historiquement, le commerce représente un enjeu considérable en termes de contrôle. L’activité commerciale renferme en effet une double nature, lucrative et immorale, qui attise les velléités de contrôle : « les richesses qu’apporte le commerce peuvent être considérées tout à la fois comme une ressource économique, comme la marque d’une domination politique et comme un risque de corruption morale. » (LE GLAY *et al.*, 1991, p.339). En contrôlant les activités commerciales, on accède au pouvoir financier qu’elles engendrent potentiellement et au pouvoir moral concédé par la régulation d’activités considérées comme viles<sup>123</sup>.

La volonté de contrôle des activités commerciales apparaît notamment dans les essais de régulation de la Rome Antique. Au II<sup>e</sup> siècle av. J.C., la société romaine évolue vers une économie d’échange. « Dès 218, une lex Claudia a tenté d’interdire aux sénateurs toute activité lucrative à base commerciale ; la loi a été tournée par le recours aux hommes de paille. » (LE GLAY *et al.*, 1991, p.108). Les Romains exercent des activités commerciales par l’intermédiaire d’organisations régionales qui leur servent de prête-noms : « les sénateurs romains parviennent à tourner la loi, grâce à des sociétés formées par leurs affranchis et dont ils sont les propriétaires occultes [...]. » (GRIMAL 1981, p.313).

La régulation des activités commerciales prend véritablement essor au IV<sup>e</sup> siècle après J.C. avec le système des collèges ou corporations. Structure sociale encadrant la vie économique, ce système marque une plus grande intervention de l’Etat dans le commerce. Au IV<sup>e</sup> siècle ap. J.C.,

---

<sup>123</sup> « c’est un métier vil que celui des marchands qui achètent à d’autres marchands pour revendre aussitôt : ils ne feraient pas de bénéfices, s’ils ne trompaient leur monde, et rien n’est plus honteux que cette tromperie. [...] Le petit commerce est vil ; cependant, à grande échelle, en grandes quantités, en important de partout beaucoup de marchandises et en approvisionnant sans fraude beaucoup de gens, il n’est pas à blâmer totalement... » Cicéron (42 av. J.C.), *Des Devoirs*, I

« un certain nombre d'entrepreneurs furent obligés d'entrer dans des corporations (*collegia*), où il était plus facile de les surveiller. » (LE GLAY *et al.*, 1991, p.492).

Aujourd'hui, ces enjeux de contrôle sont toujours vivaces, même s'ils sont différenciés selon le domaine où s'exerce l'activité commerciale. Deux interviewés évoquent le rôle important joué par le commercial pour son entreprise : il est à la fois porteur de risque et de valeur.

X : Dans le secteur des services, c'est différent. Là, je pense que le rôle du commercial est important. Aujourd'hui la demande est supérieure à l'offre, en tous cas dans notre créneau, donc le vendeur peut faire la différence.

M : Compte tenu des capacités marketing à faire venir les clients vers le produit et non pas à avoir besoin de vendeurs pour aller pousser le produit chez le client, et compte tenu du coût d'une visite de commercial chez un client (ça peut représenter 1000 Francs selon le secteur), les commerciaux restent aujourd'hui sur des relations commerciales à forte valeur ajoutée. C'est-à-dire par exemple dans des cas où le produit est complexe et il faut l'expliquer, l'organisation du client et du fournisseur sont complexes, il faut arriver à coordonner les actions de la commande en ligne jusqu'à la livraison etc.

Dans les secteurs où la demande est supérieure à l'offre, le commercial est toujours porteur de risque et de valeur potentielle pour l'entreprise. Il reste donc une cible de contrôle.

Dans les secteurs où l'offre commerciale est supérieure à la demande comme l'évoquent X. et R., le rôle du commercial s'appauvrit :

X : Dans le cas des produits finis, la relation face à l'acheteur est dans un secteur où l'offre est supérieure à la demande. Dans ces cas là, le rôle du commercial, on le vit aujourd'hui, est en train de disparaître. Parce que l'acheteur se connecte sur Internet et il achète ce qu'il veut. Dans les supermarchés par exemple, le rôle du commercial devient de plus de la mise en gondole, du merchandising et du retour d'information pour son entreprise pour qu'elle puisse en tirer des statistiques ou pour prendre des décisions.

R : A mon avis une des grosses évolutions, c'est le rapport de force producteur – distributeur qui a changé. Ce qui fait qu'à un moment donné, le métier de vendeur court de forts risques d'être tiré vers le bas. Et par exemple, quand on regarde les représentants de certaines sociétés dans les hypers, ils n'ont plus quoi que ce soit à négocier. Enfin, comme tout acteur, ils ont toujours une liberté de négociation, mais ce sont presque des gens qui mettent en rayon.

Dans ce cas, le commercial n'est plus vraiment une cible de contrôle. Il est devenu un maillon du contrôle entre l'entreprise et son client. Il nourrit ce contrôle en étant un acteur du reporting.

Historiquement et actuellement encore, les commerciaux nourrissent une volonté de contrôle de la part de l'organisation à laquelle ils participent. Cette volonté est d'autant plus forte qu'ils interviennent dans des secteurs où la supériorité de la demande sur l'offre commerciale leur donne un rôle fondamental dans l'aboutissement des transactions avec le client. Parallèlement aux enjeux de pouvoir qu'elle alimente, la population commerciale se distingue par la distance spatiale et en ressources qui la sépare de son entreprise.

### **III.1.2. La population commerciale est caractérisée par son isolement et sa mobilité (distance spatiale).**

Hermès, dieu des marchands et des voleurs, est caractérisé par sa mobilité (le dieu aux pieds ailés) et par son caractère médiateur (le dieu messager). Le représentant antique des commerciaux fait déjà allusion à un des traits de la population commerciale : sa position médiatrice entre l'entreprise et le client, ce qui implique une grande mobilité (BARTH, 2002, p.72).

Du XIV<sup>e</sup> siècle au début XIX<sup>e</sup> siècle, le monde commercial est caractérisé par des interactions entre des marchands sédentaires et des agents commerciaux nomades. Lane décrit comment les marchands de Venise au XV<sup>e</sup> siècle contrôlent tant bien que mal les décisions tout en devant, une fois ces décisions prises, en laisser l'application à celui qui est « sur place »<sup>124</sup> (BENIGER, 1997, p.123).

Au XX<sup>e</sup> siècle, la distance spatiale par rapport à l'organisation reste caractéristique du métier de commercial type VRP ou chargé d'affaires. A partir d'une analyse de contenu thématique de la pièce d'Arthur Miller 'Mort d'un commis voyageur', et d'une analyse de deux enquêtes<sup>125</sup>, Barth identifie les variables qui traduisent les représentations sociales de la vente et de ses métiers. La variable la plus fréquente dans les trois sources analysées est relative à la distance spatiale du vendeur par rapport à son entreprise : « itinérance » du commis voyageur dans la pièce de Miller, « voyage » du commercial selon les perceptions des étudiants. La vente est un métier qui se fait

---

<sup>124</sup> LANE (1944), *Andrea Barbarigo, Merchant of Venice, 1419-1449*, John Hopkins University Studies in Historical and Political Science, Series 62, n°1, John Hopkins University Press

<sup>125</sup> MILLER A. (1988), *Mort d'un Commis Voyageur*, adaptation française de J.C. Grumberg, Actes Sud Papiers, enquête de la revue *American Salesman*, 1958, 3000 étudiants américains interrogés sur la perception de la vente et enquête menée sur les représentations des métiers de la vente chez 200 étudiants français par Barth et Biarreau, (Working Paper ISEOR, 2002)

de façon mobile, en déplacement, selon les propos du commis voyageur Willy Loman : « C'est sur la route que les affaires se font ... » (MILLER, 1988, in BARTH, 2002, p.65). Barth retrouve la thématique de la mobilité dans des textes actuels tirés de revues professionnelles qui abordent l'organisation optimale des déplacements ou encore la remise en cause, par les NTIC, de la distance avec l'entreprise induite par les déplacements.

Nos interviewés évoquent fréquemment la distance spatiale du commercial, parfois à travers des thèmes connexes telle que l'isolement ou la solitude :

R : globalement, le commercial a quand même une vie isolée.

Anderson et Oliver avancent que la vente est une activité indépendante par nature. Les commerciaux sont à distance, ils passent un temps considérable sur la route. De ce fait, la supervision de la force de vente est difficile (ANDERSON, OLIVER, 1987, p.77). Les deux extraits ci-dessous illustrent la mobilité des commerciaux et le besoin de cadrage qui en résulte, que ce soit pour la hiérarchie ou pour le commercial lui-même.

R : Comme ce sont des gens qui bougent beaucoup, ils ont une certaine mobilité professionnelle, on ne les laisse pas traîner trop longtemps. Donc ils se retrouvent entre anciens d'une même équipe, ils revoient les gens du siège, il y a plein de choses comme ça.

M : On disait que le lundi était la journée de réunion du responsable commercial avec ses vendeurs avant le début de la semaine pour faire le bilan de la précédente, pour définir les objectifs à court terme. Et du lundi après midi ou du mardi matin, les commerciaux sont sur la route avec des objectifs précis en tête. [...] Qu'il y ait une réunion formelle ou pas, ceux qui sont sur la route ont besoin d'une organisation assez précise. Ils ne veulent pas perdre de temps. Justement ils se retrouvent tous les lundis pour voir les commandes arrivées en leur absence [...] puis ils partent en autonomie le reste de la semaine.

On observe ici le besoin de contrôle résultant de la distance spatiale des commerciaux. Cette distance est compensée par deux des formes de contrôle à distance que nous avons identifiées : le contrôle intériorisé chez R. et le contrôle de gestion chez M. (réunion pour définir les objectifs à court terme)<sup>126</sup>.

---

<sup>126</sup> Les exemples évoqués suggèrent un rassemblement, une présence entre les membres de l'organisation qui pourrait nous faire dire qu'il s'agit de contrôle en présence. En fait, l'important dans les événements de socialisation, tout comme dans les réunions pour faire le point, n'est pas la présence du commercial. M. précise d'ailleurs que les réunions peuvent être formelles ou non. L'essentiel est que le commercial s'immerge quelques instants dans l'équipe et ses priorités, dans le groupe et ses valeurs. Ce rappel des valeurs constitue l'expression d'un contrôle intériorisé.

### **III.1.3. La population commerciale est caractérisée par son indépendance (distance en ressources).**

Barth suggère que la distance du commercial est à la fois physique et fonctionnelle : « Le vendeur se caractérise par cette relation de proximité et d'éloignement de son entreprise. De proximité parce qu'il appartient à l'entreprise, de distance parce qu'il est physiquement chez le client et qu'il n'intervient qu'une fois le produit finalisé, loin donc de toute conception ou élaboration d'essence stratégique. Le vendeur intervient une fois que tout est bouclé, il est le « barbare » de son organisation. » (BARTH, 2002, p.71).

On pourrait penser que cette distance fonctionnelle du commercial limite son pouvoir. En fait, il semble au contraire qu'elle nourrit sa distance en ressources, définie au chapitre I comme l'écart entre deux personnes concernant les ressources pertinentes qu'elles sont à même de mobiliser pour maintenir leur comportement imprévisible et pour rendre prévisible le comportement de l'autre. Les témoignages ne manquent pas quand il s'agit d'évoquer la revendication d'autonomie des commerciaux par rapport à leur organisation :

M : En général, on considère que les vendeurs [terrain] revendiquent beaucoup d'autonomie, en tout cas de l'autonomie vis-à-vis de l'organisation.

R : comme on faisait bouger les commerciaux d'un univers à l'autre, les types étaient un peu rebelles parce que familiarisés à un monde flou ... Un commercial, c'était parfois de l'autonomie qu'on aurait bien voulu contrôler vers plus de professionnalisme et vers un peu moins de relationnel.

Le commercial cherche donc à maintenir une distance en ressources par rapport à son organisation. Parmi les ressources pertinentes qui nourrissent cette distance (maîtrise d'une expertise particulière, maîtrise d'une relation avec un tiers externe pertinent, maîtrise des flux d'information, usage des contraintes organisationnelles à son avantage), trois ressources apparaissent de manière récurrente dans les propos des interviewés ou dans le courant de littérature sur les forces de vente initié par Anderson et Oliver. Il s'agit de l'exploitation de la relation avec le tiers externe constitué par le client, l'appui sur l'expertise de vente et le détournement des contraintes organisationnelles à son propre avantage. Voyons ci-dessous quelques exemples illustrant l'exploitation de ces ressources pertinentes.

X : Avant, dans l'entreprise où j'étais, je n'utilisais pas l'informatique. Parce que j'estimais à l'époque que c'était préférable d'avoir une assistante. Que ce soit elle qui le fasse plutôt que moi. Parce que je trouvais qu'être payé à faire ça, c'était être payé très cher et être peu efficace. Donc mon rôle c'était d'être avec les clients et pas d'être au bureau en train de taper.

Le commercial invoque ci-dessus sa mission principale qui est de vendre et s'appuie sur la relation-client pour justifier la non prise en charge de travaux administratifs.

**I : L'outil peut aussi être mis en place pour orienter les comportements des commerciaux, en quelque sorte pour les amener à faire ce que la DG veut qu'ils fassent ...**

X : Moi je n'y crois pas du tout. Quand j'ai commencé comme vendeur, la première année on avait un livre sous forme papier avec tout le retour sur chaque client, les cartes de visite, les rendez vous, ce que ça avait donné etc. Il y a des commerciaux qui prenaient l'annuaire pour le remplir ... Qui va aller vérifier qu'untel a bien été voir tel prospect ? [...] le bon vendeur trouvera toujours une astuce pour ne pas se faire contrôler.

Comme évoqué ci-dessus, le commercial peut détourner à son avantage les contraintes de reporting pour maintenir sa distance en ressources.

La propension du commercial-terrain à maintenir une distance en ressources se manifeste non seulement vis-à-vis de l'organisation dans son ensemble mais aussi vis-à-vis du manager direct.

Ouchi montre ainsi que dans les départements de vente qui utilisent en général une mesure quantifiée ('hard') de la performance, les subordonnés sont moins attentifs et réceptifs vis-à-vis des principes de contrôle émanant de leurs managers qu'ils ne le sont dans les départements de support des ventes par exemple (OUCHI, 1978, p.186). De fait, le commercial peut invoquer la contrepartie de l'obligation de résultats qui lui est assignée : la liberté de moyens. Comme le rappellent Anderson et Oliver, la liberté de moyens des commerciaux et leur obligation de résultats sont traditionnellement fortes (ANDERSON, OLIVER, 1987, p.77). Le commercial peut arguer de cette liberté de moyens pour prendre une certaine distance vis-à-vis de son manager direct :

H : Tu sais le propre de tout chef, dans le métier qu'on fait, c'est de s'impliquer le moins possible. Enfin c'est peut-être propre à chez nous parce qu'il y a un style de management où chacun doit se débrouiller le plus possible et solliciter le moins possible son supérieur. C'est le cas à tous les échelons. [Le manager] n'aime pas qu'on vienne l'embêter, qu'on vienne le voir. Le moins il voit les histoires terre à terre de projets, le mieux il se porte. [...] Par rapport à un management qui est peu impliqué et qui autonomise finalement un peu trop ses subalternes, les commerciaux sont obligés de reprendre une dimension management.



La conjonction de la distance spatiale et de la distance en ressources du commercial-terrain par rapport à son organisation et à son manager direct fait que les commerciaux-terrain sont pleinement concernés par le contrôle à distance.

A ce sujet, Barth aborde les risques liés à la distance du commercial (géographique et en ressources) et les mécanismes de contrôle permettant de les maîtriser. Elle évoque trois risques essentiels :

- éloignement du projet de l'organisation,
- perte de contrôle par la hiérarchie,
- le commercial devient étranger à son organisation.

Elle préconise par rapport à ces risques un management renforçant les liens entre les vendeurs et leurs clients ainsi qu'entre les vendeurs et leur organisation, sans préciser davantage les modalités de ce management (BARTH, 2002, p.73).

Dans notre enquête préliminaire et à travers la lecture de textes s'intéressant au contrôle des commerciaux, ce renforcement des liens entre les vendeurs et leur organisation est clairement opéré par des technologies.

### **III.1.4. Les vecteurs et technologies de contrôle à distance caractéristiques du monde commercial**

#### **III.1.4.1. Les racines historiques de l'articulation opérée par les technologies entre distance et contrôle des commerciaux**

Historiquement, la distance spatiale du marchand sédentaire par rapport aux endroits où se réalise son commerce a toujours posé un problème de contrôle. Le marchand délègue une autorité à un agent intermédiaire. Mais le manque de technologies de contrôle l'empêche de contrôler cette délégation d'autorité. Beniger évoque à ce sujet le cercle vicieux fondant le monde commercial jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle : la faiblesse des communications et le manque d'information qui en résulte empêchent le développement de la spécialisation et du contrôle (BENIGER, 1997, p.124). L'équilibre satisfaisant entre délégation et centralisation n'est pas encore trouvé : on est obligé de déléguer mais on ne dispose pas de technologie permettant de centraliser le contrôle pour compenser cette délégation et la maîtriser (BENIGER, 1997 p.126).

Le commerce traditionnel ne sera bouleversé dans son fonctionnement qu'à partir d'une évolution des technologies<sup>127</sup> (BENIGER, 1997, p.128). Beniger rapproche par exemple la disparition au début du XIX<sup>e</sup> siècle du marchand américain engagé dans un partenariat familial et le développement de nouveaux moyens de contrôle à la fois plus rationnels et moins centralisés : transactions à distance par des enchères (système très développé dans les années 1820 et 1830 aux Etats-Unis), recours au droit commercial, usage d'instruments de crédit plus sophistiqués, développement des communications entre marchands et agents par le bateau à vapeur (1813), par le télégraphe commercial (1847) (BENIGER, 1997, p.130). Ce développement des technologies de communication donnent au marchand ou au propriétaire un contrôle plus direct sur ses agents.

#### III.1.4.2. Les technologies de contrôle apparaissant dans l'enquête préliminaire : systèmes d'objectifs et de rémunération des performances commerciales

On trouve dans la littérature portant sur le contrôle des forces de vente une récurrence forte du management par les résultats. Anderson et Oliver évoquent à l'instar d'Ouchi et Maguire l'impossibilité de spécifier un « processus de transformation » universel selon lequel les ressources commerciales se transforment en résultats<sup>128</sup>. Ainsi, beaucoup de managers préfèrent laisser leurs commerciaux utiliser leurs propres méthodes. « Au lieu de diriger activement la force de vente, ils donnent carte blanche [à leurs] commerciaux et les tiennent responsables de leurs résultats. » (ANDERSON, OLIVER, 1987, p.77). Par rapport aux vecteurs de contrôle à distance que nous avons mis en avant dans le chapitre I, on s'attend donc à trouver beaucoup de contrôle à distance par le contrôle de gestion chez les commerciaux, comme l'illustrent les propos ci-dessous évoquant une direction par les objectifs avec la mesure de performance correspondante, axée essentiellement sur les résultats quantitatifs :

E : Avant, j'étais dans le marketing, assistant chef de produit dans une grande entreprise de la grande consommation. Le contrôle se faisait plus à travers le savoir-être dans l'entreprise ...[...] Le contrôle était plus qualitatif sur ton savoir être avec un peu de quantitatif sur ton résultat. Dans une fonction commerciale, tu as forcément avant tout du quantitatif. On va d'abord regarder tes objectifs.

---

<sup>127</sup> Beniger s'oppose donc sur ce point à la vision de Weber qui attribue le passage d'une société traditionnelle à une société moderne à des bouleversements idéologiques et religieux. Pour Beniger, ce passage dû au développement de moyens de contrôle alternatifs (BENIGER, 1997, p.166).

<sup>128</sup> [salespeople's inputs become outputs]

La tendance à user du contrôle à distance par le contrôle de gestion chez les commerciaux est renforcée par le fait que la rémunération de la performance semble un levier de contrôle majeur auprès de cette population. L'argent, « intimement lié à la motivation du vendeur et à son système de rémunération » est un mécanisme essentiel d'influence des comportements du vendeur. En effet, « le vendeur a la spécificité d'avoir un revenu qui varie et qui dépend entièrement de ses performances. [...] Le niveau de vie de sa famille dépend des revenus qui peuvent connaître des fluctuations importantes sur des périodes très courtes [...]. L'argent est donc fondateur de la vie du vendeur tant dans son activité professionnelle que dans sa vie personnelle. » (BARTH, 2002, p.68). Dans les propos qui suivent, on remarque la propension du commercial à relier l'objectif et la motivation à sa rémunération :

E : On te donne un objectif pour te motiver. Ca te donne une idée du salaire final que tu devrais avoir normalement. Maintenant, tu touches un pourcentage fixe de n'importe quel contrat que tu ramènes, même si c'est le premier. [...]Ce n'est pas vraiment "je veux motiver mon commercial et le presser à fond pour qu'il en sorte le meilleur.". En fait, ça reste quand même un peu ça. Car tu sais très bien que si tu explotes ton objectif, ton salaire va exploser pareillement derrière.

On pourrait conclure qu'au sein d'une population commerciale, les systèmes de rémunération liés à la réalisation d'objectifs de résultats constituent la technologie de contrôle à distance fondamentale<sup>129</sup>.

#### III.1.4.3. Les outils d'automatisation des forces de vente et de gestion des relations-clients : des technologies de contrôle à distance en fort développement

De manière plus générale, le contrôle à distance par la médiation de systèmes d'informations se répand de plus en plus chez les populations commerciales.

E : Et si je devais constater un autre changement, avant, mon évaluation se faisait plus sur des rapports humains, aujourd'hui, au niveau commercial, elle va d'abord passer par l'outil CRM.

Quelles évolutions constate-t-on sur ce point<sup>130</sup> ?

---

<sup>129</sup> Historiquement, le système de rémunération a toujours été envisagé dans le monde commercial comme une technologie de contrôle visant à réduire les distances qui peuvent séparer le commercial de sa hiérarchie. Evoquant les recherches de Lane sur le commerce vénitien du XVe siècle, Beniger rappelle qu'un « marchand sédentaire qui agit par l'intermédiaire d'agents basés à l'étranger pouvait avoir une trace plus précise des activités de ses agents si leurs ventes étaient faites en son nom et commissionnées. » (LANE (1944), *Andrea Barbarigo, Merchant of Venice, 1419-1449*, John Hopkins University Studies in Historical and Political Science, Series 62, n°1, John Hopkins University Press, p.95-96, in BENIGER (1997), p.125).

Les outils d'automatisation des forces de vente<sup>131</sup> représentent 40 % des ventes de logiciels de relation-client. Ils sont en général mis en place parallèlement à une refonte de l'organisation de la force de vente. On passe en effet de plus en plus d'équipes commerciales déployées géographiquement avec des strates de management multiples à une force de vente plus autonome déployée selon une logique client. Dans cette logique, ces outils d'automatisation s'accompagnent parfois d'une mise en place du travail à distance des commerciaux. Les outils d'automatisation de la force de vente ouvrent également des possibilités nouvelles quant à la structure du système de rémunération : à travers leurs possibilités en termes de mesure, ils rendent possible des modes de rémunération qui intègrent davantage d'aspects qualitatifs et qui distinguent les performances individuelles des performances d'équipe. C'est une des questions soulevées par l'extrait qui suit :

X : Je crois qu'il y a de plus en plus de qualitatif qui rentre en ligne de compte, et peut-être de moins en moins de quantitatif dans le métier de commercial. A ce moment là, il faut des outils pour pouvoir juger de son travail. [...]Le quantitatif, il n'y a pas de discussion, le qualitatif, toujours ! Donc, s'il n'y a pas d'outil pour bien juger, c'est subjectif et ça part dans tous les sens.

Les attentes des entreprises par rapport à ces outils d'automatisation de la force de vente sont multiples et concernent notamment les questions suivantes :

- Comment diminuer les tâches administratives des commerciaux (suivi des commandes, recherche de formulaires types, etc.) qui sont estimées représenter environ 20% du temps hebdomadaire travaillé, et augmenter le « temps commercial » ?
- Comment mieux mesurer la productivité de la force de vente ?
- Comment renforcer les liens entre les équipes commerciales terrain et le siège ?

On constate donc que la mise en place d'outils d'automatisation de la force de vente comprend de nombreux impacts en termes de contrôle de la force de vente. Ces outils sont en effet supposés soutenir des commerciaux plus autonomes et travaillant à distance (distance en ressources et distance spatiale) tout en maintenant un lien entre eux et le siège. Ils doivent de plus répondre à des attentes en termes de contrôle des activités des commerciaux et de mesure des performances commerciales autres que purement liées aux résultats quantitatifs de vente. Ils s'inscrivent donc

---

<sup>130</sup> Synthèse de propos échangés lors de la table ronde « Nouvelles Technologies et Evolution des Métiers Commerciaux », 2<sup>ème</sup> Journée thématique de la vente, organisée par l'Association Française de Marketing et Negocia, 13/06/2002

<sup>131</sup> Egalement appelés outils SFA pour *Sales Force Automation*

dans une logique de contrôle à distance des forces de vente qui se déploie sur d'autres références que les résultats de vente.

Les commerciaux sont donc soumis à de forts contrôles des résultats mais aussi des comportements. Cela crée des situations où le commercial est payé sur la base de ses résultats (volume de vente net par ex.) en même temps qu'il est dirigé de façon assez contraignante sur ses comportements (on incite le commercial sur des comportements liés à la vente mais également sur des activités de non-vente type inventaire, reporting, etc.) (OUCHI, MAGUIRE, 1975, p.562-563). C'est ce qu'illustre la citation ci-dessous :

M : Les modes de rémunération sont une façon de fixer les objectifs et de motiver les commerciaux. [...] C'est le métier dans lequel la rémunération, historiquement, a un rôle de sanction, d'évaluation relativement important. Puisque, historiquement, il y avait très peu de fonctions dans l'entreprise qui faisaient appel à une part variable de rémunération. Ça c'est un peu étendu ces dernières années sous la pression d'une culture anglo-saxonne et du *pay for performance*. Mais à l'origine, il n'y avait guère que les commerciaux qui étaient à ce régime là, l'évaluation sur des résultats, ventes, CA, marge. On s'aperçoit aussi qu'il peut y avoir des évaluations en termes de comportement. On estime que puisque l'entreprise garantit une rémunération fixe, elle est en droit d'exiger un certain type de comportement, c'est-à-dire la capacité à savoir faire une démonstration de produit, à savoir mener à bien un entretien de découverte, un entretien de conclusion.

La population commerciale est donc intéressante à observer au regard du thème du contrôle à distance car elle est supposée impliquer le recours au contrôle par les résultats qui se fait aisément à distance mais également car elle s'inscrit dans une tendance consistant à contrôler d'autres éléments que les résultats à travers l'usage de technologies. Cela nous conduit à clarifier dans le point qui suit quels vecteurs de contrôle à distance nous cherchons à opérationnaliser pour une population commerciale.

### **III.2. LES VECTEURS DE CONTROLE A DISTANCE A OPERATIONNALISER**

Quels vecteurs de contrôle à distance cherchons-nous à opérationnaliser ? La conclusion des chapitres I et II propose un modèle d'analyse du contrôle à distance dans les organisations qui reconnaît trois vecteurs de contrôle à distance (le contrôle à distance par le contrôle de gestion, par la supervision indirecte et par les contrôles intériorisés) et un vecteur de contrôle en présence (le contrôle en présence par la supervision directe).

Quels compléments sont apportés par la littérature portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente et par les interviews de l'enquête préliminaire ? Nous avons déjà vu que les articles portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente partent dans leur grande majorité de la distinction contrôle par les résultats / contrôle par les comportements, certains évoquant également le contrôle clanique. Nous partirons nous aussi de cette distinction pour présenter les vecteurs de contrôle à distance que nous souhaitons opérationnaliser.

### **III.2.1. Le contrôle à distance par les résultats**

On a déjà vu que le contrôle par les résultats est associé au contrôle de gestion et donc à un vecteur de contrôle à distance (chapitre II). Dans le chapitre II, on a également suggéré les faiblesses du contrôle de gestion pour contrôler à distance. Par ailleurs, même si le contrôle de gestion consiste principalement en un contrôle par les résultats, il participe aussi au contrôle par les comportements. En effet, les tableaux de bord, reporting et budgets renferment plus ou moins explicitement une obligation de moyens et signalent des standards de comportements caractéristiques du contrôle par les comportements. On pourrait même arguer que le contrôle de gestion nourrit une certaine forme de contrôle intériorisé : « les facteurs qui orientent les actions et les comportements des personnes que les dirigeants souhaitent contrôler sont de deux ordres : à côté du contrôle formel existe ce que nous appellerons un système de contrôle « invisible »<sup>132</sup>. » Le contrôle de gestion, en cela, ne se réduit pas à un ensemble d'outils et de procédures. Il est aussi un système d'animation (BOUQUIN, 1998, p.139). Pour ces diverses raisons, nous ne considérons pas le contrôle de gestion comme un vecteur de contrôle à distance relatif à un mode de contrôle à part entière. Nous élargissons cette perspective et nous nous intéressons à la caractéristique qui le distingue des autres vecteurs de contrôle à distance identifiés (supervision indirecte et contrôle intériorisé) : le fait qu'il se centre sur les résultats et propose de les planifier, piloter, évaluer et rétribuer à distance.

Nous chercherons donc à opérationnaliser le contrôle à distance par les résultats. Celui-ci se définit en s'appuyant sur les traits du contrôle par les résultats évoqués par Anderson et Oliver et

---

<sup>132</sup> « Le système de contrôle invisible est formé des facteurs psychologiques et socioculturels qui influencent les actions et comportements des personnes. » (BOUQUIN, 1998, p.150)

en intégrant la notion de contrôle indirect avec le recours à une technologie médiatrice (système d'information).

A partir d'une synthèse d'articles d'Anderson et Oliver (1987, 1994 et 1995), nous retenons les traits suivants pour caractériser le contrôle à distance par les résultats :

- Obligation de résultats :

Les commerciaux sont responsables de leurs résultats (*'held accountable for'*) mais pas de la manière dont ils les atteignent (ressources consommées ou comportement). Peu de reporting. Le risque est porté par le commercial et non par le management.

- Niveau d'implication du management :

Management de type « laissez-faire », avec une faible supervision, où le commercial est considéré comme un entrepreneur. Peu de contact avec le management. Quand contact il y a, il se fait par l'intermédiaire d'un média.

- Méthodes d'évaluation :

Critères de mesure de l'*output* de nature quantitative et liés à l'activité de vente. L'évaluation se fait à distance du commercial.

- Politique de compensation de la force de vente :

Forte part de la rémunération variable dans le système de compensation (commissions, bonus). La rémunération est perçue par le commercial comme un moyen de contrôle utilisé par le management.

### **III.2.2. Le contrôle à distance par les comportements**

#### **III.2.2.1. Une possibilité non évidente dans la littérature sur le contrôle des forces de vente**

A la fin du chapitre II, nous avons souligné la possibilité d'un contrôle par les comportements effectué à distance. Le processus de contrôle par les comportements peut s'exercer en présence par la supervision directe ou à distance par une supervision indirecte. Cette distinction, que nous n'avons pas encore creusée, mérite d'être approfondie au regard de la littérature commerciale portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente. A sa lecture, l'idée qu'un contrôle par les comportements peut s'effectuer à distance n'est pas acquise.

Certains auteurs suggèrent en effet que le contrôle par les comportements ne peut se faire qu' 'en présence'. Ouchi et Maguire débutent leur réflexion sur les modes de contrôle organisationnel par une brève revue de littérature en théorie des organisations qui les conduit à qualifier le contrôle par les comportements de contrôle fondé sur la surveillance directe de l'individu (OUCHI, MAGUIRE, 1975, p.559).

A la suite de cet article fondateur se prolonge l'ambiguïté qui consiste à associer implicitement le contrôle par les comportements à une observation directe par le manager. Cette ambiguïté s'exprime dans la description du fort degré d'intervention du manager dans les activités de ses subordonnés et dans la récurrence du champ lexical de la vision. « Dans les systèmes de contrôle axés sur les comportements, la main visible du management remplace la main invisible des forces du marché » (ANDERSON, OLIVER, 1987, p.77). Anderson et Oliver citent par ailleurs l'étude d'Eisenhardt réalisée chez des petits commerçants (voir Eisenhardt, 1985). Comme les managers de son échantillon sont toujours présents dans le magasin, il n'est pas étonnant selon eux qu'elle ait trouvé une forte tendance au contrôle par les comportements (ANDERSON, OLIVER, 1987, p.84). Jaworski et Kohli notent quant à eux que « dans beaucoup de contextes de vente, les managers n'ont pas l'opportunité d'observer le comportement de leurs subordonnés (par exemple dans la vente à distance de la maison mère) ». Ils suggèrent que l'évaluation des comportements du subordonné par le manager (*'supervisory behavioral feedback'*) est impossible dans ce contexte. La visibilité des comportements et des résultats des commerciaux dans leur échantillon d'étude est ainsi présentée comme une condition nécessaire pour pouvoir mesurer le contrôle par les comportements (JAWORSKI, KOHLI, 1991, p.194-195). Nous avons donc ici plusieurs exemples de travaux qui s'inscrivent dans l'idée reçue que le contrôle par les comportements implique la présence du manager auprès de ses commerciaux.

Cette idée reçue apparaît également dans certains propos tirés de l'enquête préliminaire :

M : C'est vrai que c'est peut-être plus facile d'adresser un petit mot par Internet à un commercial très rapidement, mais ça ne va pas suffire. S'il y a besoin de motiver quelqu'un, le support écrit ne va pas être suffisant. Ca va passer soit par du face à face, soit par la relation interpersonnelle.

Toutefois, cette présence n'a pas à être permanente, contrairement à ce qu'implique la supervision directe, vecteur de contrôle que nous avons associé jusqu'à présent au contrôle par les comportements. La présence auprès du commercial peut être simplement récurrente :

P : C'est le directeur commercial qui vient prendre les informations auprès de nous pour l'alimenter. [...] ça lui permet d'avoir un bon prétexte pour venir nous voir régulièrement et



nous dire « alors on en est où ? Comment ça a avancé, qu'est-ce que je mets dans le *pipe* ? ».

M : [Le manager commercial doit savoir répondre à la situation suivante :] Ca fait trois semaines que je suis en train de préparer les prévisions de vente pour l'année prochaine pour la DG et que je n'ai pas vu mes vendeurs, il faut que j'aille absolument tourner avec eux sur le terrain pour les remotiver.

Le contrôle par les comportements exige donc une présence à une certaine fréquence, mais pas une présence continuelle. A travers cette idée de présence occasionnelle, nous quittons donc le contrôle par les comportements en présence et nous nous acheminons vers un contrôle par les comportements à distance.

#### Comment s'exerce le contrôle à distance par les comportements ?

Dans le chapitre précédent, nous avons rapproché le contrôle en présence de la supervision directe et nous avons identifié trois principes caractérisant ce contrôle : obligation de moyens, standardisation des comportements et observation directe. Nous pouvons de manière similaire rapprocher le contrôle à distance par les comportements d'une supervision indirecte. La différence majeure avec le contrôle exercé en présence réside dans la présence d'un intermédiaire qui fait que la supervision est indirecte plutôt que directe. Le contrôle à distance par les comportements va donc aussi fonctionner selon une obligation de moyens, une standardisation des comportements et une observation mais il y aura en plus recours à une technologie médiatrice entre le contrôlé et le contrôleur.

#### III.2.2.2. L'observation indirecte du manager par le système d'information

Comme on l'a vu précédemment, le contrôle par les comportements implique une présence forte du manager auprès de ses subordonnés. Cela peut conduire à le qualifier de contrôle en présence. Toutefois, Ouchi précise que l'observation du manager n'est pas forcément directe (il contredit donc quelque peu sa définition du contrôle par les comportements). Dans son étude terrain présentée en 1978, il reconnaît que la question posée pour mesurer le contrôle des comportements effectué porte sur la fréquence des interactions physiques entre le manager et son subordonné, mais il cherche en fait à mesurer la fréquence des vérifications faites par le manager sur le travail du subordonné (OUCHI, 1978, p.185). Or, parmi les vérifications faites par le manager pour mesurer les performances comportementales des commerciaux, certaines peuvent se faire à distance de ceux-ci. S'inspirant de l'échelle de Dubinsky et Barry (1982), Anderson et Oliver

suggèrent que le manager exerce un contrôle par les comportements en s'appuyant sur les rapports de ses commerciaux suite aux appels clients et sur les rapports de dépenses (ANDERSON, OLIVER, 1987, p.84).

Plus généralement, les managers ont à leur disposition plus ou moins d'informations sur les activités et efforts de leurs commerciaux, la réaction de leur « territoire » de vente, la réaction des commerciaux aux mécanismes de contrôle (DARMON, 1998a, p.23). Ils peuvent adapter leur comportement en fonction de ces informations pour contrôler la force de vente. Ils doivent être capables de prévoir le comportement de leurs commerciaux, d'où leur besoin d'information précise sur les préférences et les éventuels comportements opportunistes de leurs commerciaux (DARMON, 1998a, p.25). L'important pour exercer un contrôle par les comportements n'est donc pas d'être en présence du commercial mais d'être capable de ramener de l'information sur les activités du commercial. Ceci peut se faire à distance du commercial.

Dans le cas où l'observabilité des comportements est faible mais où les déterminants d'observabilité des résultats et de spécificité des actifs détenus par les commerciaux préconisent un contrôle par les comportements, un contrôle à distance par les comportements est possible grâce à l'investissement dans un système d'information par l'entreprise (EISENHARDT, 1985, p.139 ; STATHAKOPOULOS, 1996, p.6).

Les propos des commerciaux rencontrés à l'occasion de l'enquête préliminaire illustrent comment le système d'information (un outil de gestion de la relation-client dans les exemples qui suivent) donne au manager une visibilité sur les activités et les résultats de ses commerciaux :

E : [Mon responsable] a l'outil. C'est-à-dire qu'à n'importe quel moment, il peut rentrer dessus et voir ce qu'il s'y passe. [...] Lui a accès et il a une vision là dessus. [...] Donc il a la transparence et il voit exactement quel est mon travail. Du coup, ça lui permet de ne pas avoir le rôle du chef qui contrôle, qui surveille, qui dit "tu en es où ?"

E : L'organisation de réunion se fait peut-être moins parce qu'on est jeunes, parce qu'il est aussi débordé par d'autres activités que la mienne. Officiellement, dans la filiale France, ça se fait à peu près tous les 15 jours. Chez nous, ça se fait moins [notamment parce qu'il a aussi accès à l'outil, il a une vision via le logiciel.

### III.2.2.3. L'orientation à distance des comportements

Par le recours au système d'information, le manager peut observer indirectement le comportement et les résultats de ses commerciaux. Toutefois, observer ne suffit pas à dire qu'il exerce un contrôle. On n'est en situation de contrôle à distance par les comportements que si cette supervision indirecte permet d'orienter les comportements des commerciaux.

A travers sa typologie des mécanismes de contrôle organisationnel (marchés, bureaucraties, clans), Ouchi reconnaît qu'une supervision indirecte est possible. La bureaucratie exerce un contrôle par la supervision directe mais aussi par le contrat et les règles (OUCHI, 1979, p.835). Le contrat et les règles conduisent à standardiser les comportements des individus. En cela, la bureaucratie est un mécanisme de contrôle par les comportements qui contribue au contrôle à distance : en créant des règles, une bureaucratie réduit le problème de l'accès à l'information. Les règles vont couvrir 90% des événements survenant dans l'organisation, les 10% restant étant couverts par la supervision directe (OUCHI, 1979, p.839).

Le système d'information tend lui aussi à orienter les comportements des commerciaux à distance de leur manager comme le montrent les citations ci-dessous :

E : [Dans l'outil CRM], tous les appels clients sont programmés, je sais quand il faut que je rappelle.

E : Sur la recherche d'informations, l'outil est un pense-bête. Ca permet de te rappeler quels sont tous les facteurs qui peuvent faire avancer ton projet. [...]. Ca te fait penser à ce que tu dois demander au client quand tu l'as en face de toi et que tu veux qualifier le projet.

Le système d'information oriente les comportements du commercial vis-à-vis de ses clients. Il permet aussi d'orienter les compétences du commercial qui ne sont pas directement liées à la vente :

R : Un commercial, c'était parfois de l'autonomie qu'on aurait bien voulu contrôler vers plus de professionnalisme et vers un peu moins de relationnel. L'outil a permis de le faire à travers ses apports, y compris les accompagnements. A un moment donné, on a dit : « on va vous demander d'être plus rationnel dans l'approche, mais on va vous aider ! On va vous aider à acquérir ce type de compétences et vous allez voir que ça ne va pas du tout détruire le côté relationnel de la transaction. Ca va vous armer sur un certain nombre de dossiers. »

#### III.2.2.4. Définition du contrôle à distance par les comportements

Le contrôle à distance par les comportements se définit en s'appuyant sur les traits du contrôle par les comportements évoqués par Anderson et Oliver et en intégrant la notion de contrôle indirect avec le recours à une technologie médiatrice (contrat, règles, système d'information). A partir d'une synthèse d'articles d'Anderson et Oliver (1987, 1994 et 1995), nous retenons les traits suivants pour caractériser le contrôle à distance par les comportements :

- Obligation de moyens :

Beaucoup de reporting demandé, prise en charge du risque par l'entreprise (et non par le commercial).

- Niveau d'implication du management :

Pilotage important des activités du commercial, fort degré d'intervention du manager dans les activités du subordonné en ayant recours à un media (système d'information).

- Méthodes d'évaluation :

Méthodes complexes et subjectives<sup>133</sup> d'évaluation. L'évaluation se fait à distance du commercial. Les critères d'évaluation sont essentiellement de nature qualitative et peuvent concerner des activités périphériques à la vente. On évaluera par exemple les attitudes, les capacités, les efforts fournis.

- Politique de compensation de la force de vente :

Pour assurer la coopération du commercial à long terme, la base de rémunération est en majorité fixe. La politique de compensation est perçue par les commerciaux comme un moyen de donner un retour sur leur performance.

#### **III.2.3. Le contrôle à distance par les valeurs**

Dans notre modèle d'analyse en conclusion des chapitres I et II, nous avons mis en avant l'existence du contrôle à distance par les contrôles intériorisés. On a déjà vu au chapitre II que le contrôle de type clanique évoqué dans la typologie d'Ouchi et dans quelques articles portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente correspond à un exemple possible de contrôle

---

<sup>133</sup> dans un système de contrôle axé sur les comportements, l'évaluation des performances est forcément plus subjective parce que le manager doit décider si les ressources engagées par le commercial (notamment ses comportements) génèrent des résultats et si oui, dans quelle mesure. De plus, les ressources ne sont pas forcément mesurables. (OLIVER, ANDERSON, 1994, p.53)

intériorisé. Parler de contrôle à distance par le clan reviendrait donc à ignorer les autres contrôles à distance procédant d'une intériorisation du contrôle (modèle Z, contrôle du personnel, contrôle social, autocontrôle, empowerment, voir chapitre II point II.2.5). Parler de contrôle à distance par les contrôles intériorisés pose également un problème de niveau d'analyse par rapport aux deux autres modes de contrôle à distance. Le contrôle à distance par les résultats et le contrôle à distance par les comportements sont désignés selon le principal objet sur lequel ils s'exercent. Pour les contrôles intériorisés, l'objet au centre du contrôle est constitué par les valeurs. Nous parlerons donc de contrôle à distance par les valeurs. A un niveau d'analyse en amont, on peut évoquer sur quel procédé mise chacun des contrôles : les contrôles à distance par les comportements et par les résultats reposent tous deux sur l'évaluation à distance des performances de l'individu alors que le contrôle à distance par les valeurs mise sur l'intériorisation du contrôle par l'individu. On peut faire un parallèle avec Eisenhardt qui distingue une stratégie de contrôle fondée sur l'évaluation de performances (à laquelle se rattachent les contrôles par les comportements et par les résultats) et une stratégie de contrôle fondée sur la socialisation (à laquelle se rattache le contrôle clanique) (EISENHARDT, 1985, p.135).

|  |  |   |                                     |
|--|--|---|-------------------------------------|
| <b>Procédé central du contrôle à distance :</b>    | Evaluation des performances à distance |   | Intériorisation du contrôle         |
| <b>Objet principal de l'exercice du contrôle :</b> | Résultats                              | Comportements                             | Valeurs                             |
| <b>Vecteur de contrôle à distance :</b>            | Contrôle à distance par les résultats  | Contrôle à distance par les comportements | Contrôle à distance par les valeurs |

**TABLEAU 8. Vecteurs de contrôle à distance reliés à l'objet principal et au procédé central du contrôle**

### III.2.3.1. La prédominance des mécanismes informels de contrôle

Au chapitre II, nous avons décrit les contrôles intériorisés comme des contrôles exercés par sélection (à l'embauche), par internalisation des valeurs et objectifs du groupe (lors de formation, ou d'événements socialisants) et par délégation des responsabilités à la base. Nous avons par ailleurs souligné qu'ils donnent lieu à des comportements autocontrôlés c'est-à-dire autodirigés et convergents.

La littérature portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente est laconique sur ce type de contrôles. Cela semble paradoxal étant donné que les articles fondateurs en la matière s'inspirent de la typologie d'Ouchi qui reconnaît explicitement l'existence et l'intérêt du contrôle clanique dans certaines circonstances. Même lorsque le clan est reconnu comme un type de contrôle possible des forces de vente, il est rarement intégré dans les études empiriques. Ainsi, à l'instar de nombreux auteurs qui mentionnent la possibilité d'un contrôle clanique, Krafft argue de la faible compréhension du fonctionnement de ce type de contrôle pour l'évacuer de son article (KRAFFT, 1999, p.122). L'idée d'intériorisation du contrôle apparaît chez Hunt et Vasquez-Parraga (1993) avec la notion de comportements éthiques<sup>134</sup>. Elle apparaît également chez Cravens *et al.* (1993) avec l'étude des performances comportementales non liées à la vente telle que le degré d'intégrité et de responsabilisation sur l'utilisation des ressources de l'entreprise. Toutefois, on reste avec cette littérature sur la distinction fondamentale entre évaluation par les comportements et évaluation par les résultats. Par conséquent, il n'y a pas de place pour des contrôles qui ne s'inscrivent pas dans cette logique.

Mentionnons cependant deux exceptions notables. Stathakopoulos est l'un des rares auteurs de la littérature portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente à mentionner et définir le contrôle clanique et à l'intégrer dans une typologie de modes de contrôle (STATHAKOPOULOS, 1996, p.6). Le contrôle clanique est « un système fondé sur le social [*social-based system*] qui met l'accent sur l'internalisation des valeurs organisationnelles, les croyances et engagements partagés, et l'influence sociale des collègues. » (STATHAKOPOULOS, 1996, p.2).

Jaworski et ses pairs définissent pour leur part le contrôle clanique comme un contrôle dominé par des contrôles informels, les contrôles formels n'opérant qu'en second plan. Selon eux, les contrôles formels sont des mécanismes faisant l'objet d'un écrit, initiés par le management, qui influencent la probabilité que le personnel marketing se comporte de manière à aller dans le sens des objectifs marketing qui ont été fixés. Parallèlement, les contrôles informels sont des mécanismes ne faisant pas l'objet d'un écrit, initiés par les employés et visant à influencer le

---

<sup>134</sup> Hunt et Vasquez-Parraga montrent que la formalisation des codes de conduite n'encourage pas les comportements éthiques et ne décourage pas les comportements non éthiques. Les commerciaux doivent croire que les normes sont suffisamment importantes pour que ces normes soient respectées (HUNT, VASQUEZ-PARRAGA, 1993, p.87). On reconnaît le contrôle intériorisé qui ne peut être imposé par une norme et qui repose sur l'intégration de valeur plus que sur la formalisation de ces valeurs.

comportement du personnel marketing (JAWORSKI *et al.*, 1993, p.58). Si cette distinction comporte quelques zones floues (on ne voit notamment pas bien les différences d'influence visée par les contrôles formels et informels et pour quelle raison le contrôle informel serait uniquement ascendant), elle a le mérite de suggérer un critère de reconnaissance du contrôle à distance par les valeurs : l'importance des mécanismes informels de contrôle.

La définition du formel par rapport à l'informel nécessite un approfondissement. Partons des définitions du dictionnaire et enrichissons les avec des extraits d'interviews de l'enquête préliminaire et avec la perspective adoptée par Barnard sur cette thématique.

D'après les définitions du Petit Robert<sup>135</sup>, un mécanisme de contrôle formel serait un mécanisme dont la précision et la netteté excluent toute méprise, toute équivoque, c'est-à-dire un mécanisme clair et explicite. Lorsque Barnard définit l'organisation formelle comme « un système d'activités ou de forces consciencieusement coordonnées d'au moins deux personnes » (BARNARD, 2001, 1<sup>re</sup> ed.1938, p.73), les deux critères fondamentaux caractérisant ce qui est formel sont l'ordre et l'intentionnalité. Dans un second sens, un mécanisme de contrôle est formel s'il concerne uniquement la forme, l'apparence, plus que la matière ou le contenu.

Au contraire, un mécanisme de contrôle informel ne représente pas des formes reconnaissables et classables et, dans un second sens, n'est pas exercé de manière officielle. Chez Barnard, l'informel se caractérise par le désordre et l'absence de finalité consciente. C'est ce qui apparaît dans la définition de l'organisation informelle comme un « agrégat de contacts interpersonnels et d'interactions » (BARNARD, 2001, 1<sup>re</sup> ed.1938, p.115).

Certains propos extraits des interviews de l'enquête préliminaire illustrent bien ces différents traits définissant un mécanisme formel de contrôle en opposition à un mécanisme informel :

H : [évoque un outil de suivi des actions de prospection] C'est peut-être un outil plus formalisé aussi pour voir où en est la prospection, les actions marketing. Ça me permet d'avoir un support clair plutôt que de lui en parler comme ça.

'Formalisé' signifie réduit à ses structures formelles<sup>136</sup>. Le mécanisme de contrôle formel implique un support et une clarté contrairement à un mécanisme informel qui serait oral.

H : Notre réflexe est de prendre tous les projets. On ne réfléchit pas suffisamment à ce qu'ils impliquent. Donc cette BCS permet de formaliser l'état de nos connaissances, l'étendue du projet et de dire si on y va ou pas. [...] Dans la BCS, il y a un critère mesurable de risque. Pour

---

<sup>135</sup> REY-DEBOVE J., REY A. (1993), *Le Nouveau Petit Robert*, Dictionnaires Le Robert, Paris

<sup>136</sup> REY-DEBOVE J., REY A. (1993), *Le Nouveau Petit Robert*, Dictionnaires Le Robert, Paris

chaque projet, tu détermènes plein de facteurs de risque et ça donne une note globale au projet. Et cette note traduit l'état d'esprit par rapport au projet.

La qualification des projets à partir d'une grille Excel évoque un mécanisme de contrôle formel dans le sens où elle explicite des éléments qui permettent la prise de décision (la mesure d'un critère de risque) et où elle les synthétise (à travers une note globale). A l'opposé, avant la mise en œuvre de cette qualification sur Excel, la réflexion sur les projets potentiels se faisait informellement, sans prise de recul.

La littérature portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente et l'enquête préliminaire nous permettent donc de mettre en avant un premier critère de reconnaissance du contrôle à distance par les valeurs avec l'idée que ce contrôle s'exerce avant tout par des mécanismes informels c'est-à-dire sans support, officieux, implicite alors que les contrôles à distance par les comportements et par les résultats reposent en priorité sur des mécanismes formels de contrôle (JAWORSKI *et al.*, 1993, p.58-59) c'est-à-dire officiels, explicites et impliquant une représentation (support écrit), une classification, un ordre.

### III.2.3.2. Le recours à une technologie médiatrice pour exercer à distance le contrôle par les valeurs

La prédominance de mécanismes informels ne suffit toutefois pas à envisager le contrôle observé comme un contrôle à distance par les valeurs. Elle renseigne sur le fait que le contrôle est axé sur les valeurs mais elle ne dit rien sur le fait qu'il s'agit d'un contrôle à distance. Le contrôle à distance implique une distance spatiale et/ou en ressources entre la source d'influence et l'individu à contrôler. Il se fonde sur le recours à une technologie médiatrice, tel un système d'information. Or le contrôle par les valeurs repose sur la socialisation, donc sur les événements informels de rencontre, sur les formations rassemblant les commerciaux, autant d'événements qui suggèrent la présence des uns et des autres.

X : Les vendeurs, quand j'en discute avec eux, ils aiment bien quand même de temps en temps se retrouver. Parce qu'ils aiment bien être indépendants, clairement, mais ils aiment bien aussi se retrouver pour faire la fête de temps en temps. Et ils ne le font pas tout seuls. Et les vendeurs aiment bien se comparer. Pour pouvoir se comparer, il faut pouvoir se retrouver.

Le contrôle par les valeurs qui est ici évoqué joue sur la socialisation et le contrôle des pairs et il implique une mise en présence des commerciaux.



Toutefois le contrôle par les valeurs peut aussi s'exercer à distance. X. reconnaît d'ailleurs dans la suite de l'entretien qu'il est important de donner des outils aux commerciaux afin qu'ils puissent comparer leurs performances :

X : Il y a une grande rivalité. Je dirais aujourd'hui que les outils qu'on met en place, ce ne sont pas des outils de contrôle, ce sont des outils de bonne émulation. Ca, ça fonctionne très bien. Parce qu'un vendeur aime arriver le premier. Donc donnons lui les outils pour qu'il puisse se comparer aux autres.

Le contrôle des pairs peut donc reposer sur la médiation d'un système d'information et s'exercer alors que les commerciaux sont à distance les uns des autres.

Il faut donc isoler dans le contrôle par les valeurs celui qui s'exerce à distance de celui qui s'exerce en présence. Le contrôle à distance par les valeurs se mesure à travers les questions suivantes : comment n+1 entretient-il à distance sa relation interpersonnelle avec n ? Comment peut-il lui transmettre à distance des éléments clés sur les valeurs du groupe (on pense ici aux fiches listant les valeurs et credo dont les entreprises sont friandes) ? Comment n+1 nourrit-il à distance de n son impression sur l'intériorisation des valeurs du groupe par ce dernier (on pense ici à l'importance des impressions transmises indirectement à n+1 par des tiers tels que les collègues ou les clients) ? Comment n+1 utilise-t-il les rémunérations autres que financières pour signaler à n une reconnaissance de l'organisation ?

A travers ces questions, on voit bien que le contrôle par les valeurs peut s'exercer à distance du commercial et qu'il n'implique pas uniquement des mécanismes de contrôle en présence.<sup>137</sup>

### III.2.3.3. Définition du contrôle à distance par les valeurs

Si l'on reprend les critères qui ont structuré la définition du contrôle à distance par les comportements et par les résultats et certains propos de X., le seul interviewé fonctionnant selon un contrôle à distance par les valeurs prédominant, on qualifie ainsi le contrôle à distance par les valeurs :

- Pas d'obligation de moyens ni de résultats.

---

<sup>137</sup> Du reste, même les éléments tels que les formations peuvent être suivis à distance et individuellement par le commercial. Sur un document fourni par R concernant la formation aux métiers du marketing chez D., on observe d'ailleurs une réflexion sur l'arbitrage entre formation en face à face et formation à distance. La formation participe de plus en plus au contrôle à distance par les valeurs (et non en présence) dans le sens où elle se fait de plus en plus à distance (utilisation des NTIC, pas de déplacement dans un centre de formation), c'est-à-dire que le commercial choisit quand il la suivra, à quel rythme et où.

On mise sur l'intériorisation des valeurs du groupe par le commercial. Pas de reporting formalisé (reporting informel ou à l'initiative de n)

X : Et ce n'est pas en leur mettant des objectifs qualitatifs qu'ils vont faire mieux. Par exemple, « être souriant ». On ne va pas apprendre aux gens à sourire ! Il faut que ça sorte d'eux-mêmes !

X : on peut mettre des tas d'outils pour savoir si le vendeur a suffisamment relancé. Pour certains clients, il ne faut surtout pas relancer trop souvent, pour d'autres, il faudrait le faire tous les jours. C'est une connaissance personnelle.

X : la responsabilité pour moi c'est un engagement. [...] Et ça, ça dépend de la personne. Ca ne dépend pas de son patron, ni d'un outil.

Ces différentes citations illustrent l'absence d'obligation qui caractérise le contrôle à distance par les valeurs. Il s'agit d'un contrôle portant sur des éléments qu'on ne peut pas imposer au commercial.

- Niveau d'implication du management :

Peu de contact avec le management et faible supervision (interventions de n+1 uniquement pour nourrir l'adhésion aux valeurs). Management flou : on joue sur la relation interpersonnelle et le modèle du groupe.

X : Plus on laisse de liberté à la personne, plus on lui fait confiance, plus la personne travaille. Plus on va essayer de la contrôler moins la personne va travailler. Aujourd'hui on est de plus en plus dans du management flou. Avant on avait des missions bien carrées. Quand on sortait du cadre, la personne disait « ce n'est plus mon travail ». Aujourd'hui comme ça bouge de plus en plus vite, c'est très difficile d'encadrer. Donc on est obligé de laisser une large autonomie.

- Méthodes d'évaluation :

Pas d'évaluation externe à l'individu. On apprécie l'attachement au groupe, l'expression de valeurs importantes pour le groupe. L'évaluation, à distance, est informelle.

X : Je n'ai pas d'objectifs ! L'objectif c'est de faire croître l'entreprise. **I : Et c'est selon quels critères ?** X : Augmenter le chiffre d'affaires et le profit. Cette année, ça c'est bien passé, on a augmenté les deux.

X. n'a pas d'objectif individuel. Le contrôle à distance par les valeurs peut impliquer des critères d'évaluation quantifiables, mais il s'agit de critères agrégés (une ligne directrice pour tous).

- Politique de compensation de la force de vente :

Il n'y a pas forcément de lien entre la mesure de performances et l'évaluation car on ne fonctionne pas par fixation d'objectifs et mesure d'écarts par rapport à ces objectifs pour calculer

une rémunération. Les rémunérations autres que financières sont importantes. La rémunération est perçue par le commercial comme une reconnaissance de l'organisation.

#### III.2.4. La combinaison des vecteurs de contrôle

Dans le cadre d'un mode de contrôle donné, observe-t-on un seul vecteur de contrôle à distance ou une combinaison de plusieurs vecteurs avec un vecteur dominant ?

A travers les propos recueillis lors de l'enquête préliminaire apparaît la combinaison de différents vecteurs contrôle à distance associés à du contrôle en présence au sein d'une même entreprise.

R : dans les systèmes qu'on avait mis au point, le commercial avait ses résultats à lui. [...] ce sont des individuels ! [...] Tout ce côté très formalisé, très rationalisé, comment ça se vivait dans le monde du commercial ? Ca se vivait avec les congrès de vente, les grands messes, qui étaient des choses très importantes sur le plan humain. [...] On faisait la fête mais on faisait aussi le bilan de l'année, y compris avec un côté très gala.

X : Les vendeurs [...] aiment bien quand même de temps en temps se retrouver. Parce qu'ils aiment bien être indépendants, clairement, mais ils aiment bien aussi se retrouver pour faire la fête de temps en temps. Et ils ne le font pas tout seuls. Et les vendeurs aiment bien se comparer.

On observe ici la combinaison d'un **contrôle à distance par les résultats** (communication de résultats individuels au commercial par le biais d'un système d'informations, possibilité de comparer ses résultats à ceux des autres) et d'un **contrôle intériorisé** qui, dans les propos des interviewés, se fait en présence les uns des autres (socialisation lors des fêtes) mais qui peut aussi s'exercer à distance comme le souligne R. avec l'exemple des formations à distance sur les valeurs de l'entreprise et les attitudes attendues face au client. R. évoque la coexistence de systèmes de contrôle variés :

R : Derrière ces modèles, le rendement de la prime, on était capables de le calculer rapidement, c'était l'intérêt de l'informatique. Et au-delà de ça, il y avait une régulation hiérarchique, parce que bien entendu la ligne hiérarchique faisait tout remonter. Et puis il y avait une régulation directe, moi en tant que DRH, je tournais avec les vendeurs ! On faisait le boulot avec eux. Alors parfois c'était un peu folklorique mais ça montrait aussi vraiment ce qu'était la réalité. C'était organiser un système de relations qui faisait que le climat social ne remontait pas simplement par la voie hiérarchique. [...] Donc il y avait divers systèmes de régulation officiels ou non.

On reconnaît dans cette dernière citation le **contrôle à distance par le biais d'un reporting ascendant**. Le **contrôle en présence par supervision directe** est lui aussi mentionné implicitement à travers l'enseignement de modèles de comportements et les tournées chez le client avec le commercial.

Plutôt que de considérer les vecteurs de contrôle à distance et en présence comme alternatifs, ou encore comme combinables sur des éléments compatibles, nous les envisagerons comme conjoints sur des éléments a priori incompatibles. Ouchi reconnaît d'ailleurs qu'aucune forme pure de contrôle ne peut être observée. Les mécanismes de contrôle bureaucratique, de contrôle par le marché et de contrôles claniques se recoupent et se combinent dans une organisation, bien qu'il soit souhaitable de les considérer conceptuellement distincts les uns des autres (OUCHI, 1979, p.834). Les organisations contiennent des traits de chacun des trois mécanismes de contrôle (OUCHI, 1979, p.840)<sup>138</sup>. Aucune forme pure ne peut être observée car les déterminants des mécanismes de contrôle mis en avant par Ouchi (mesurabilité de la performance et incongruence des buts ou pré requis social) ne sont pas indépendants les uns des autres comme il le souligne lui-même (OUCHI, 1979, p.846). Le constat concerne également les contrôles intériorisés qui semblent pourtant fondamentalement différents des deux autres formes de contrôle à distance (par les résultats et par les comportements) en ce qu'ils ne se fondent pas sur l'évaluation de performances. Ouchi montre que ces vecteurs sont nécessairement conjoints. En associant le modèle Z, une forme de contrôle intériorisé, aux contrôles de type informels, il affirme que « les mécanismes de contrôle informels [...] ne peuvent aboutir seuls. [...] Le subtil et l'implicite doivent être aidés par le contrôle formel et l'analyse » (OUCHI, 1982, p.86).

Jaworski *et al.* abordent aussi la question de la combinaison des vecteurs de contrôle des forces de vente et du marketing par la distinction entre contrôle formel et contrôle informel. Ils sont parmi les très rares auteurs de la littérature sur les systèmes de contrôle des forces de vente à citer des auteurs fondamentaux dans le champ du contrôle de gestion tels Anthony pour rappeler qu'il n'existe pas de type de contrôle exclusif et isolé et pour justifier leur étude du recours simultané à des types de contrôle multiples (JAWORSKI *et al.*, 1993, p.57). Ils s'inspirent d'auteurs tels Anthony (1952), Dalton (1971) ou Hopwood (1974) pour proposer une typologie de quatre

---

<sup>138</sup> Notre travail s'inspire jusqu'à présent d'une autre typologie d'Ouchi : celle des modes de contrôle (contrôle par les comportements, par les résultats et contrôle clanique). Les typologies des mécanismes et des modes de contrôle coexistent dans l'article de 1979. Nous avons déjà explicité le lien entre les deux typologies au chapitre I, point I.1.3.4. Un mode de contrôle se caractérise par six dimensions dont celle de(s) vecteur(s) du contrôle. Chaque mode de la typologie d'Ouchi suppose donc le recours à un mécanisme de contrôle ou une combinaison de mécanismes parmi les vecteurs que sont le marché, la bureaucratie et le clan.

combinaisons de contrôle dans le domaine marketing (à partir de JAWORSKI *et al.*, 1993, p.58-59) :

- système bureaucratique : domination des contrôles formels (par les résultats et par les comportements), contrôles informels secondaires<sup>139</sup>.
- système clan : domination des contrôles informels (contrôle professionnel et par la culture), contrôles formels secondaires.
- système de contrôle intensif : présence forte des contrôles formels et informels.
- système de contrôle peu intensif : contrôles formels et informels secondaires.

Leur vision intégrative va donc au-delà de la traditionnelle distinction contrôle par les résultats / contrôle par les comportements. Les contrôles intériorisés qui correspondent chez ces auteurs au contrôle professionnel et au contrôle par la culture ne sont pas éludés comme dans la plupart des travaux de ce champ de littérature.

Bien que les auteurs creusent assez peu les systèmes de contrôle intensifs et peu intensifs et qu'ils ne traitent pas la question d'un éventuel conflit de types de contrôle au sein de chaque catégorie<sup>140</sup>, ils offrent deux clés d'analyse concernant la combinaison de vecteurs de contrôle : la conjonction nécessaire, au sein de tout système de contrôle, de mécanismes de contrôle formels et informels et le fait qu'un système de contrôle comprend des types de contrôle dominants ou secondaires.

Peut-on appliquer ces clés à notre analyse du contrôle à distance ?

D'après les propos recueillis lors de l'enquête préliminaire et selon les réflexions issues de la littérature sur les forces de vente, il apparaît qu'un mode de contrôle à distance peut combiner des vecteurs de contrôle à distance (par les résultats, par les comportements, par les contrôles intériorisés) et des vecteurs de contrôle en présence. Même si ces vecteurs semblent incompatibles, ils peuvent se combiner à partir du moment où un des vecteurs domine et donne la tendance générale du contrôle exercé et que les autres vecteurs sont secondaires (2<sup>ème</sup> clé d'analyse de Jaworski *et al.* 93). En ce qui concerne la variable formel / informel (1<sup>re</sup> clé

---

<sup>139</sup> Jaworski *et al.* distinguent les contrôles primaires (types de contrôle qui sont reconnus comme les plus déterminants dans la *strategic business unit* par le personnel de l'entreprise) des contrôles secondaires (types de contrôle éventuellement présents mais moins déterminants que les contrôles primaires dans l'orientation des comportements du personnel) (JAWORSKI *et al.*, 1993, p.59).

<sup>140</sup> Contrôle par les comportements et/ou par les résultats dans les contrôles formels ? Contrôle professionnel et/ou par la culture dans les contrôles informels ?

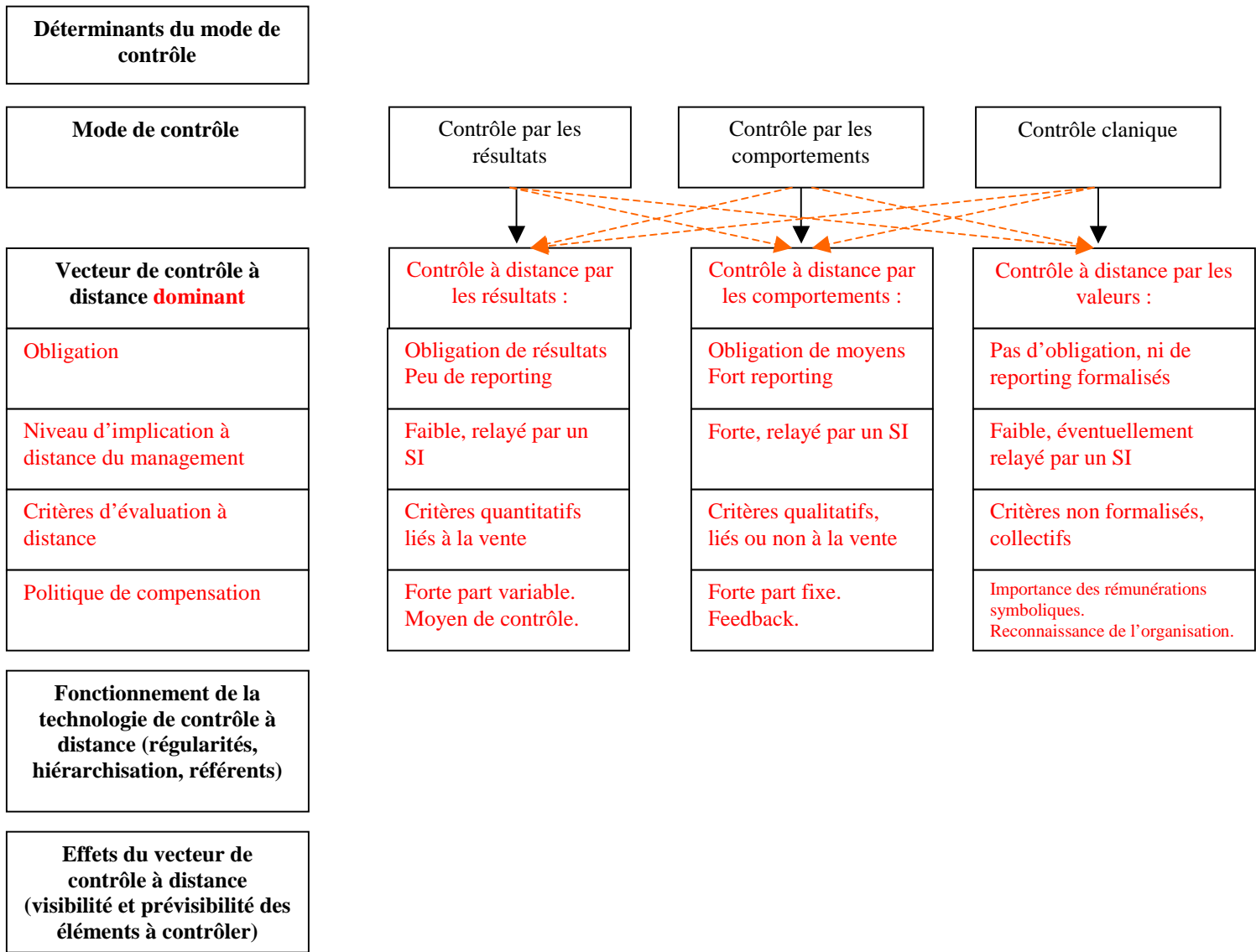
d'analyse de Jaworski *et al.* 93), il n'est pas certain qu'elle permette de classer et distinguer les différents vecteurs que nous venons d'évoquer. Ce doute nous amène à définir plus précisément les catégories des vecteurs de contrôle à distance que nous avons identifiés jusqu'à présent afin de procéder à leur opérationnalisation<sup>141</sup>.

Bilan intermédiaire :

L'enquête préliminaire et la littérature portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente permettent de souligner la pertinence de la population commerciale par rapport au thème du contrôle à distance. Elles conduisent également à préciser les vecteurs de contrôle à distance intervenant dans notre modèle d'analyse du contrôle à distance. Le modèle proposé en conclusion des chapitres I et II est ainsi complété par les éléments qui apparaissent en couleur dans le schéma page suivante.

---

<sup>141</sup> Comme explicité dans l'introduction de ce chapitre, une catégorie est un ensemble d'unités d'analyse disposant de significations proches ou revêtant des caractéristiques de forme similaire (ALLARD POESI, 2001). Opérationnaliser un concept consiste à déterminer les catégories nécessaires à la traduction de ce concept (THIETART, 1999).



**SCHEMA 12.    Modèle d'analyse du contrôle à distance : Compléments sur les vecteurs de contrôle à distance**

Pour confronter empiriquement le modèle à une population commerciale, nous avons besoin de catégories qui opérationnalisent les différents vecteurs de contrôle à distance à chaque étape du modèle (c'est-à-dire au niveau de leurs déterminants, de leur fonctionnement et de leurs effets). Nous allons donc à présent extraire de la littérature portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente et des interviews de notre enquête préliminaire des catégories qui nous serviront à opérationnaliser notre modèle d'analyse du contrôle à distance chez les commerciaux.

### **III.3. LES CATEGORIES PERMETTANT D'OPERATIONNALISER LE CONCEPT DE CONTROLE A DISTANCE APPLIQUE A UNE POPULATION COMMERCIALE**

#### **III.3.1. Les catégories permettant d'opérationnaliser les déterminants des modes de contrôle à distance**

En référence au point III.2. de ce chapitre (voir tableaux 7 et 8) nous considérerons les trois déterminants suivants comme déterminant le recours à un mode de contrôle à distance plutôt qu'à un autre : la programmabilité des tâches<sup>142</sup>, la mesurabilité des résultats et la mesurabilité des comportements. Ce dernier déterminant, qui résulte d'une adaptation des réflexions de Stathakopoulos (1996) et d'Eisenhardt (1985 et 1989), est en fait un sous-déterminant de la mesurabilité des résultats. Il traduit l'apport des théories économiques de l'efficience et de l'information au cadre de départ inspiré d'Ouchi : selon le coût résultant de l'investissement dans un système d'information, il est possible de mesurer les comportements par l'intermédiaire d'un système d'information (EISENHARDT, 1985, p.139 ; 1989, p.64). En nous appuyant sur la littérature portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente ainsi que sur notre enquête préliminaire, nous allons mettre à jour des catégories permettant de mesurer ces différents déterminants.

---

<sup>142</sup> Deux déterminants proches sont parfois considérés : la complexité des tâches (JAWORSKI *et al.* 93) et la connaissance des processus de transformation (OUCHI, 1979, p.843 ; OUCHI, MAGUIRE, 1975, p.560). La complexité des tâches concerne à la fois la mesurabilité des résultats et la programmabilité des tâches. La connaissance des processus de transformation concerne la connaissance des relations entre les moyens et les objectifs intervenant dans la production de base ou les activités de service. Eisenhardt, fait explicitement le parallèle entre la connaissance des processus de transformation (qu'elle rattache à la théorie des organisations) et la programmabilité des tâches (qu'elle rattache à la théorie de l'agence) (EISENHARDT, 1989, p.64).



### III.3.1.1. La mesurabilité des résultats

Ouchi définit cette mesurabilité comme la capacité à pouvoir fixer un prix pour chacune des tâches réalisées par l'individu pour son entreprise (OUCHI, 1979, p.843). En nous inspirant de l'application que fait Stathakopoulos de la mesurabilité des résultats dans le domaine commercial, nous envisagerons la mesurabilité des résultats en réponse à la question suivante : dans quelle mesure les résultats peuvent-ils être mesurés facilement et de manière fiable ? (adapté de STATHAKOPOULOS, 1996 p.3). La citation ci-dessous donne un exemple de faible mesurabilité des résultats qui a été compensée par la mise en place d'un outil de contrôle ramenant de l'information sur les projets :

H : Parce qu'avant que la BCS soit mis en place, et avant qu'il y ait un changement de direction générale, il y a un an, c'est clair qu'on exploitait des trucs pas rentables. C'est certain. Il faut un minimum de trafic par exemple. On s'est rendu compte qu'on perdait de l'argent sur certains comptes parce qu'on communiquait de l'information boursière via des serveurs vocaux qu'on achetait par ailleurs, bref ... Aucun suivi, aucune consolidation de tous les coûts. [plus loin] :

**I : La BCS, tu m'as dit que c'est tout récent. D'après toi, ça a été mis en place pourquoi ?**

H : Pour pallier précisément tout ce que je t'ai dit tout à l'heure. On perdait de l'argent, on s'est rendu compte qu'il n'y avait aucun outil permettant d'avoir une vision des coûts, de la marge.

On note ici que l'investissement dans un système d'information ne concerne pas exclusivement l'amélioration de la mesurabilité des comportements. L'objectif du nouvel outil est d'améliorer la mesure de la marge cible, donc des résultats commerciaux attendus.

#### Variables jouant sur la mesurabilité des résultats :

On distinguera trois types de variables pouvant influencer la mesurabilité des résultats selon le niveau d'analyse auquel on se situe : l'environnement, l'entreprise, l'individu. C'est ainsi que la littérature sur le système de contrôle des forces de vente envisage les déterminants de ces systèmes (ANDERSON, OLIVER, 1987, p.80 ; LÖNING, BESSON, 2002, p.598).

#### **Variables environnementales :**

L'interdépendance technologique et l'incertitude influent sur la mesurabilité des résultats (OUCHI, 1979, p.839 et 845).

R : Quand vous êtes dans une société où le rapport de force avec la grande distribution est en

votre faveur, puis à égalité, puis qu'il bascule en votre défaveur, il est clair que les objectifs ne s'adaptent pas aussi vite que cela.

R. évoque le durcissement du monde des affaires dans le commerce de la grande consommation et l'inadaptation du système de mesure de performance qui n'est pas assez réactif face à ce durcissement. Il précise plus loin que cela a conduit les dirigeants de son entreprise à adapter au cas par cas les rémunérations des commerciaux par rapport à ce que préconisait le système d'information. En cas d'incertitude de l'environnement, la mesurabilité des résultats est plus faible.

### **Variables propres à l'entreprise :**

- La comparabilité/l'unicité des tâches (OUCHI, 1979, p.836) : il est plus difficile de fixer un prix pour chaque tâche si elles sont uniques d'où une mesurabilité plus faible des résultats.
- L'importance de la performance d'équipe (OUCHI, 1979, p.837) : il est plus difficile de mesurer une performance individuelle si seule la performance d'équipe est considérée.
- L'interdépendance des performances entre départements (JAWORSKI *et al.*, 1993, p.61 ; OUCHI, MAGUIRE, 1975, p.561) : il est plus difficile de rattacher un résultat à un département spécifique si l'interdépendance des départements est forte.
- La qualité de la définition des résultats attendus : Cette variable provient de ce que Jaworski *et al.* nomment complétude du système d'évaluation par rapport aux responsabilités et activités (JAWORSKI *et al.*, 1993, p.61). On ne garde dans cette perspective que l'idée de qualité de la définition des résultats attendus car on peut très bien avoir un système d'évaluation très complet (qui prend en compte tous les critères de résultats liés aux responsabilités et aux activités) comprenant toutefois des critères peu mesurables.
- La taille de l'équipe ou de la *strategic business unit* (JAWORSKI *et al.*, 1993, p.61) / de l'entreprise (OUCHI, MAGUIRE, 1975, p.560)

E : Officieusement, comme c'est une petite équipe et qu'on a travaillé assez longtemps en face l'un de l'autre, ... [...] quand je suis arrivé dans l'entreprise, j'étais le premier commercial sur ce poste et je travaillais en face, directement avec mon chef. Il avait un suivi au jour le jour de toutes les activités, il savait exactement où j'en étais. Donc en fait, il a autant de projets en tête que moi. Ce n'est pas le cas d'un directeur commercial France par exemple qui a 8 commerciaux qui travaillent pour lui. Et en plus il y a des commerciaux juniors qui dépendent de commerciaux seniors. Pour avoir une vision, le directeur commercial France est obligé d'agréger le junior et son senior puis ses différents seniors.

Si l'équipe est petite, cela facilite la mesure des résultats. Plus l'équipe est grande, plus le besoin d'agrégation des performances rend la mesure des résultats difficile.

### III.3.1.2. La mesurabilité des comportements

La mesurabilité des comportements<sup>143</sup> se qualifie en réponse à la question suivante : dans quelle mesure les comportements peuvent-ils être mesurés facilement et de manière fiable ? (adapté de STATHAKOPOULOS, 1996 p.7). De nombreuses citations de l'enquête préliminaire ont déjà été mentionnées concernant la mesurabilité des comportements. Nous avons en effet indirectement analysé cette mesurabilité lors du point 2 sur l'apport de cadres théoriques complémentaires à celui d'Ouchi et lors du point 3 où nous avons défini les modalités d'un contrôle à distance par les comportements. Rappelons simplement que l'on pourrait être tenté de considérer l'éloignement du commercial comme la variable qui joue sur la mesurabilité des comportements. Or nous avons vu que la mesure des comportements du commercial n'implique pas nécessairement d'être en présence du commercial mais exige avant tout d'être capable de ramener de l'information sur les activités du commercial. Cela peut se faire à distance, par l'intermédiaire d'un système d'information.

#### **Variables jouant sur la facilité à mesurer les comportements :**

- La qualité de la définition des comportements attendus pour réaliser une performance (qui nourrit en partie l'observabilité des comportements (STATHAKOPOULOS, 1996)).
- Le coût du recours à un système d'information (EISENHARDT, 1985).

#### **Variables jouant sur la fiabilité de la mesure des comportements :**

Le système d'information apporte une visibilité sur les activités du commercial à distance, comme nous l'avons souligné dans le point 3. Le contrôle à distance par les comportements s'appuie sur la transparence de l'information entre  $n$  et  $n+1$  mais il y a un risque que

---

<sup>143</sup> Stathakopoulos parle d'observabilité des comportements plutôt que de mesurabilité (STATHAKOPOULOS, 1996, p.7). Il mesure l'observabilité des comportements en réponse à la question suivante : dans quelle mesure les comportements sont explicitement définis et facilement mesurés ? Par rapport à son approche, nous ne gardons pas le terme 'observabilité' qui est trop connoté au contrôle visuel et donc au contrôle en présence. Nous ne gardons pas non plus le terme 'défini', la définition des comportements attendus et la mesure des comportements effectifs étant pour nous deux problèmes distincts. Nous considérerons plutôt la définition des comportements attendus comme une variable qui jouera sur la mesurabilité des comportements.

l'information transmise ne soit pas fiable puisque c'est le commercial qui nourrit le système d'information. D'ailleurs, E le reconnaît :

E : Et [mon manager] est obligé de me faire confiance sur la façon dont je nourris mes champs.

En quoi la visibilité donnée par le système d'information est-elle fiable ?

E : comme il a un outil de contrôle sur mon travail, qui est le même outil CRM, il y a une transparence entre nous deux. [plus loin :] Moi mon intérêt, c'est d'être transparent dans cet outil parce qu'il m'aide. Lui [le manager], comme il a accès à cet outil, il voit exactement quelle est ma situation

Cette visibilité sur n donnée par l'outil est réelle à partir du moment où l'outil permet à la fois un travail à distance et un contrôle à distance. Le manager tire de l'outil une vraie visibilité sur les activités de son commercial car cet outil de contrôle est aussi l'outil de travail du commercial.

E : il y a une transparence de l'information, notre chef, à n'importe quel moment, a une vision de la situation. Il n'y a pas ce côté contrôle continuellement, donc j'ai vraiment l'impression que c'est moi qui nourris cet outil, c'est moi qui le fais vivre. Il a de l'intérêt pour l'entreprise et pour moi donc il faut que je le nourrisse bien. C'est sur la base de la façon avec laquelle je vais remplir l'outil que certaines décisions vont être prises derrière et que je vais être contrôlé. [...] Je sens que la manière dont je le remplis est importante, stratégique, j'en suis responsable. C'est quand même important de se sentir responsable des choses. Et je n'ai pas intérêt à gruger l'outil parce que c'est ce qui me permet de piloter mes projets. Donc je n'ai pas intérêt à faire croire à mon chef que j'ai bossé alors que je n'ai pas bossé.

C'est la double nature de l'outil qui entraîne une transparence entre n et n+1, donc une visibilité réelle de n+1 sur n, autrement dit une mesure fiable des comportements.

Si l'outil ne recouvre que la facette de contrôle, le commercial le détournera. Par conséquent, la mesure issue de l'outil sera non fiable<sup>144</sup> :

P : Ce n'est pas un outil d'aide aux commerciaux, clairement pas. Ca a été présenté ainsi : « alimentez cet outil pour qu'on puisse avoir des informations ». Ca n'a pas été « alimentez cet outil et vous en aurez un retour d'informations également. ». Là c'est vraiment du bas vers le haut. Il faut faire remonter les informations. [...] Cette information sert à faire les budgets d'un trimestre et d'une année sur l'autre et c'est tout. [...] On fera parce qu'on est obligé de faire, mais on fera vite et pas forcément bien. Clairement les gens ne sont pas prêts à passer du temps là dessus. Ils ne voient pas l'intérêt qu'ils en tireront. A mon avis, les clients seront à peu près rentrés dedans, mais toutes les mises à jours ne seront pas bien faites.

---

<sup>144</sup> Réciproquement, si le système d'information ne recouvre que la facette d'aide opérationnelle pour le commercial, il risque de ne pas être utilisé (d'une part parce que le commercial développe ses propres indicateurs et se passe souvent des outils mis à disposition dans l'entreprise, d'autre part parce que le non usage de l'outil ne représente aucun risque pour le commercial). Néanmoins nous ne développerons pas cet aspect des choses puisque dans le cas où le système d'information ne recouvre que la facette d'aide opérationnelle (ce qui semble peu probable du reste), il n'est pas envisagé comme outil de mesure des comportements et n'intervient donc pas dans la fiabilité de cette mesure.

[plus loin] : Pour l'ERP, franchement, tel qu'il est fait aujourd'hui, ça ne me sert pas. L'améliorer, ce serait déjà que j'y trouve un avantage à l'utiliser. Ce serait l'améliorer pour moi dans mon travail, mais surtout pour la boîte, car si ce n'est pas vendu, ce sera pas ou mal utilisé.

Voici quelques illustrations de la facette d'aide opérationnelle que doit recouvrir l'outil pour que les données avec lesquelles le commercial le nourrit constituent une mesure fiable de ses comportements.

H : la formalisation [exigée par la BCS] de tous les coûts composant la marge sur coût direct d'exploitation, validée vraiment, permet d'avoir une meilleure vision de ce que tu rapportes et c'est plus impliquant pour chacun. Chacun connaît mieux, via la BCS, la difficulté de ton travail. Avant on te laissait te débrouiller dans ton coin une fois que t'avais signé. [...] ces outils là permettent d'être plus responsabilisé. Tu n'es pas simplement là pour vendre un projet global. Tu connais les détails, les tenants et les aboutissants en termes financiers surtout. Ca permet aussi de savoir exactement ce que tu rapportes !

A travers le système d'information, le commercial doit pouvoir mesurer sa contribution à l'entreprise.

**I : Et qu'est-ce que tu verrais comme intérêt pour toi [dans cet ERP] ?** P : Ne serait ce qu'être informé ! Moi, je le remplis sans avoir aucun retour de statistiques, de tableaux ... [...] l'ERP pourrait te permettre de dire « voilà on a tant de clients SAP, ils nous rapportent tant de revenu et représentent tant d'utilisateurs. » Bref on pourrait calculer une moyenne de prix à l'utilisateur qui servirait de référence pour nous en termes de prix. On pourrait s'appuyer sur ce type de référentiel fourni par l'ERP mais ce n'est pas le cas pour l'instant.

R : on est assez rapidement passé au Minitel. Ce qui était pénible c'est que [les commerciaux] faisaient la saisie eux-mêmes. C'était le côté pénible, donc en échange, il a fallu leur restituer rapidement de l'information. Dans ce qu'on leur restituait comme information, ce qui a intéressé vraiment le commercial, [...] ce n'était pas le résultat de ce qu'ils avaient saisi mais c'était leur redonner les fiches, les indications importantes qui allaient organiser leur semaine de visites ou leur journée de visite. [...] C'est comme ça que le côté fastidieux passait parce qu'il y avait vraiment une forte utilité.

A travers le système d'information, le commercial doit disposer de toutes les informations utiles à son travail de vendeur.

R : Tous les commerciaux, même dans les filiales les plus petites, nous disaient « moi avec mon outil merchandising quand même, même vis-à-vis des gars de K. ... ». Donc c'est tout, ça leur donnait du pouvoir. C'est les outils qui ont permis de faire ça. Dans le monde des CHR chez K., [cet outil] les a aidés à accéder à des nouveaux systèmes de compétences. Un exemple : dans le café restaurant, il y avait un moyen de vendre qui était très important, c'était d'arriver à passer des contrats avec des bistrotts, moyennant prêts, engagements etc. C'est clair que si on n'avait pas développé ces outils, la plupart des commerciaux n'aurait pas été capable d'aller vers ça. Là ils ont pu le faire. Après, il y en a qui sont devenus d'excellents spécialistes sur l'appréciation d'un fonds, d'un café.

A travers le système d'information, le commercial doit accroître ses compétences (R évoque deux exemples de compétences nouvelles suite à l'usage de l'outil par le commercial : savoir monter un plan de merchandising et savoir apprécier financièrement un fonds pour établir un dossier de financement).

La double nature du système d'information (à la fois contrôle et aide) constitue donc la variable essentielle qui joue sur la fiabilité de la mesure des comportements. L'enquête préliminaire apporte là un éclairage complémentaire aux déterminants suggérés par la littérature : la littérature sur les systèmes de contrôle des forces de vente inspirée de la théorie des organisations et de la théorie de l'agence se concentre sur la *possibilité* de mesure des résultats et des comportements mais pas sur la *fiabilité* de cette mesure qui suggère que le système de contrôle en place peut être déficient ou détourné comme nous le verrons plus loin.

### III.3.1.3. La programmabilité des tâches

Dans le domaine commercial, la programmabilité des tâches mesure le degré avec lequel les managers commerciaux peuvent spécifier quelles activités, liées aux ventes ou non, un commercial doit réaliser, quels comportements il doit mettre en œuvre pour accomplir une tâche donnée (OUCHI 1977 ; EISENHARDT, 1985 ; STATHAKOPOULOS 1996).

Eisenhardt mesure cette connaissance managériale par quatre critères : la connaissance du type de service que le commercial doit apporter au client, la connaissance du comportement d'achat du client, la connaissance de la durée exigée par une vente, la connaissance de la durée de formation requise par le poste du commercial (EISENHARDT, 1985, p.142).

Pour que la programmabilité des tâches soit forte, il est indispensable de savoir quelles règles, quelles procédures et quelles activités (nombre d'appels clients, dépenses etc.) doivent être mises en œuvre pour produire un résultat attendu (STATHAKOPOULOS, 1996, p.7). On pourrait dire ici qu'on retrouve la variable de qualité de la définition des comportements attendus qui joue sur la mesurabilité des comportements. Cependant, ce n'est pas le cas car il est important de faire la différence entre le fait de savoir quels comportements permettent d'atteindre un résultat

(programmabilité) et le fait de définir quels comportements vont être mesurés pour estimer l'atteinte d'un résultat donné (mesurabilité)<sup>145</sup>.

Variables jouant sur la programmabilité des tâches (variables propres à l'entreprise uniquement) :

- Plus le degré d'expertise du manager quant au contenu du travail de ses subordonnés est fort, plus la programmabilité des tâches est forte (OUCHI, MAGUIRE, 1975, p. 561).

**I : Mais donc [ton patron] n'exerce pas de contrôle sur ce que font les gens ? X :** On discute de ce qu'on fait. On va discuter des clients, de savoir où on en est. Mais moi je lui pose les mêmes questions. Quand il va voir un client, je lui dis « mais qu'est-ce que ça a donné ? ». Moi, je le respecte parce qu'il a beaucoup de compétences dans sa partie technique. Mais je pense qu'inversement, quand il m'a demandé de venir, c'est parce qu'il savait que c'était une bonne entreprise technique, mais qu'elle n'avait pas le côté commercial. En fait, j'amène cette partie là qui manquait à l'entreprise. [...] En fait avec mon patron, je n'ai pas une relation hiérarchique, il ne surveille pas mon travail.

Le manager n'a pas l'expertise commerciale qu'a son subordonné. Ainsi la programmabilité des tâches réalisées par son subordonné est relativement faible et cela explique sans doute pourquoi le contrôle à distance par les comportements n'est pas représentatif de l'entreprise correspondante.

- Le degré de routine dans les tâches effectuées par le commercial (JAWORSKI *et al.*, 1993, p.61 ; OUCHI, MAGUIRE, 1975, p.561). Plus les tâches sont routinières, plus elles sont programmables.
- Le temps d'apprentissage (JAWORSKI *et al.*, 1993, p.61 ; OUCHI, MAGUIRE, 1975, p.561) qui équivaut à la longueur de la formation requise pour maîtriser le produit et les techniques de vente nécessaires. « Les tâches peu programmables exigent plus de connaissance du produit, et plus de technique de vente. Les commerciaux assignés à ces tâches devraient donc avoir des formations plus longues. » (EISENHARDT, 1985, p.142).

#### III.3.1.4. Autres déterminants

D'autres déterminants n'ayant pas de rapport avec les trois déterminants de base (mesurabilité des résultats, des comportements et programmabilité des tâches) sont identifiables dans la littérature sur les systèmes de contrôle des forces de vente. Par exemple, Löning et Besson notent

---

<sup>145</sup> Nous sommes donc en désaccord avec Eisenhardt lorsqu'elle avance qu'une tâche programmable signifie que les comportements pour la réaliser sont explicitement définis et facilement mesurés (EISENHARDT, 1985, p.135).

que la plupart des travaux empiriques échouent à mettre en lumière le pouvoir explicatif des variables internes à l'entreprise sur les modes de contrôle des forces de vente et marketing (LÖNING, BESSON, 2002, p.599). Löning et Besson se penchent donc sur des variables environnementales (le rapport de force entre producteur et distributeur et la nature de la relation producteur / distributeur) et mettent en lumière leur pouvoir explicatif des modes de contrôle (LÖNING, BESSON, 2002, p.606-607). Tout en convenant que le pouvoir explicatif des variables internes à l'entreprise est souvent faible, nous ne conservons pas les variables environnementales sélectionnées par Löning et Besson pour deux raisons. D'une part, elles s'appliquent à l'étude des systèmes de contrôle du marketing et des ventes qui sont deux destinataires distincts du contrôle pour nous. Notre cible d'étude est donc plus restreinte puisque nous cherchons à comprendre le fonctionnement des systèmes de contrôle des forces de vente uniquement. D'autre part, Löning et Besson se réfèrent à la typologie des mécanismes de contrôle d'Ouchi (marché, bureaucratie, clan). Or cette typologie ne restitue pas les modes de contrôle à distance que nous avons identifiés jusqu'à présent aussi clairement que ne le fait celle qui distingue le contrôle par les résultats, celui par les comportements et le contrôle clanique comme on l'a déjà souligné.

#### Déterminants qui déterminent les adaptations constatées par rapport au modèle :

L'enquête préliminaire permet de mettre en avant une variable qui entraîne un éventuel écart par rapport au système de contrôle en place : la détention d'actifs spécifiques de la part du commercial.

Cette variable et les écarts correspondants n'ont pas leur place dans le cadre proposé par Ouchi, même en le complétant avec les apports d'autres cadres théoriques. Précisons bien que les écarts constatés par rapport au système de contrôle ne sont pas équivalents à une combinaison de divers modes de contrôle. Il s'agit d'une infraction, d'un non respect du système établi, donc d'un ajustement non prévu par les déterminants que nous avons considérés jusqu'à présent.

#### Variables jouant sur l'ajustement par rapport au système de contrôle préconisé :

Qu'est ce qui peut entraîner un écart par rapport au système de contrôle préconisé ou en place ? Les deux citations ci-dessous nous suggèrent une réponse :

R : Alors maintenant, où il y a eu de grands problèmes sur les critères d'évaluation, de grandes



ruptures, on a même eu à revenir à des modes de rémunération différents, c'est quand le monde des affaires s'est durci. Quand vous êtes dans une société où le rapport de force avec la grande distribution est en votre faveur, puis à égalité, puis qu'il bascule en votre défaveur, il est clair que les objectifs ne s'adaptent pas aussi vite que cela. Donc, j'ai vu plusieurs fois, en tant que DRH dans différentes filiales, par rapport à l'énergie réellement développée par nos commerciaux, une petite correction mise en place pour la rémunération. Parce qu'autrement, on savait qu'ils pouvaient partir ailleurs.

E : Ca ne fait pas longtemps que je suis là et les objectifs qui m'étaient donnés étaient un petit peu à la louche. J'ai perdu deux projets dernièrement qui étaient énormes, sur plusieurs pays. [...] Sur le fond, ils [la hiérarchie] savent ce qu'il s'est passé. Ils savent juger si j'ai bien travaillé ou pas et leur objectif est que les cadres se sentent bien, qu'ils soient efficaces et bons. Pour cela, il ne faut pas les gruger. Donc s'ils m'ont fait rentrer dans la boîte en me disant « Tu auras un salaire de tant de fixe et tant de variable, on s'est trompé dans tes objectifs, on estime que tu as bien travaillé », ce qu'ils vont faire, c'est qu'ils vont me rattraper. A la fin du mois de mars, de l'exercice fiscal, je vais avoir un chèque qui correspond à la différence entre ce qu'ils m'avaient promis et ce que j'ai fait réellement.

La  Crainte que le commercial quitte l'entreprise fait qu'on corrige la rémunération préconisée par le système d'information et qu'on l'ajuste avec une intervention directe de la hiérarchie. Dans la citation de E, le même souci de l'entreprise est suggéré. Il est renforcé par le fait que l'entreprise n'a pas su fixer des objectifs réalisables (qualité de la définition des résultats attendus mentionnée plus haut comme influençant la mesurabilité des résultats). Dans ce cas, on s'écarte du système et on l'adapte pour avoir une vision fiable des résultats. Ici, on ne se contentera pas du résultat donné par le système d'information mais on regardera aussi des éléments qualitatifs, et surtout, on sera prêt à compléter la rémunération par rapport à celle prévue par le système pour maintenir la satisfaction du commercial et le fidéliser s'il est nouveau.

Le déterminant qui détermine les écarts par rapport au système mis en place est la détention d'actifs spécifiques du commercial. Comme nous l'avons vu dans le point II.2.4, Stathakopoulos considère cette détention d'actifs spécifiques comme un déterminant à part entière des modes de contrôle (voir tableau 8). Les actifs spécifiques rassemblent les compétences idiosyncratiques nécessaires pour mener à bien la fonction de vente, compétences développées individuellement par chaque commercial. (STATHAKOPOULOS, 1996, p.7)<sup>146</sup>. Chez le commercial, ces actifs concernent essentiellement la détention de compétences ou de relations privilégiées avec le client. C'est ce qui transparaît dans les propos ci-dessous :

---

<sup>146</sup> Stathakopoulos considère la spécificité des actifs comme un sous-déterminant de l'observabilité des comportements. Nous le considérons plus comme une variable liée au vendeur et donc comme un déterminant des écarts constatés par rapport au modèle plutôt que comme un déterminant des modes de contrôle.

E : la seule richesse d'un commercial, ce sont ses contacts et l'historique de ses contacts. S'il perd ça, il ne sert à rien.

Plus globalement, si l'on revient à notre définition de la distance en ressources, le commercial détient des ressources pertinentes (maîtrise d'une expertise particulière, la maîtrise d'une relation avec un tiers externe pertinent, la maîtrise des flux d'information ou encore l'usage des contraintes organisationnelles à son avantage) qui contribuent à une distance en ressources par rapport à l'organisation<sup>147</sup>. On ne souhaite pas qu'il exploite cette distance outre mesure et on est prêt pour cela à des concessions par rapport au système de contrôle. Voyons quelques manifestations de ces actifs spécifiques et leur influence sur les écarts par rapport au système de contrôle :

X : Moi je m'occupe de la partie commerciale, lui est beaucoup plus technique. Et je dirais que sur sa partie je n'ai rien à lui apprendre, et réciproquement. Donc, même si on va souvent voir les clients ensemble, Internet n'intervient pas entre nous. En fait avec mon patron, je n'ai pas une relation hiérarchique, il ne surveille pas mon travail. Parce que sur ma partie il me fait confiance. [...] ça se passe comme ça [discussion informelle qui a remplacé le reporting hebdomadaire] parce qu'on se connaît depuis longtemps et on se fait confiance.

H : tout le monde est d'accord. Parce que j'ai une certaine expérience qui fait que je vois ce qui est faisable, rentable, intéressant ou pas. Et mon chef en a d'autant plus, donc on partage le même point de vue. [...] Donc le premier arbitrage, c'est moi qui le fais et sans outil.

L'ancienneté et l'expérience du commercial permettent une mesure des résultats informelle et peuvent entraîner un écart par rapport au système de contrôle. On sait plus facilement mesurer les résultats d'un commercial ancien car on a déjà un historique de ses performances, on peut donc même anticiper un niveau de résultats. Par conséquent, on s'adapte par rapport au système de contrôle (inutile de faire une réunion ou un reporting bien que ce soit demandé normalement).

**I : Tu n'as pas eu de pression pour utiliser les outils informatiques ?** X : Non puisqu'en fait ça marchait bien. Mes résultats sont bons donc on ne m'ennuie pas.

Les bonnes performances du commercial font qu'on lui laisse une latitude par rapport à ce qu'on exige normalement en termes de respect des procédures. Par exemple, on ne l'oblige pas à utiliser les outils de reporting mis en place. X généralise en associant un bon niveau de performance

---

<sup>147</sup> Voir chapitre I, pages 37-39

individuelle à un contrôle éventuellement plus faible que celui préconisé par le système en place et un faible niveau de performance individuelle à un contrôle fort<sup>148</sup>

X : Et de toutes façons en fait, les bons vendeurs, la plupart du temps, on ne les contrôle pas. Ceux qu'on essaie de contrôler, ce sont les mauvais pour justement pouvoir justifier de les mettre à la porte.

Nous pouvons à présent établir une grille des déterminants des modes de contrôle à distance selon ce qui est proposé à la page suivante. Cette grille présente les catégories qui permettent d'opérationnaliser les déterminants du contrôle à distance.

---

<sup>148</sup> Notons, dans la citation de X, que le motif du contrôle peut sembler déviant par rapport à la finalité du contrôle évoquée au chapitre I. L'objectif du contrôle est d'influencer les comportements des membres de l'organisation et leurs corollaires (choix, attitudes) afin que la finalité de l'organisation soit atteinte ou ajustée si nécessaire. Ici, le motif du contrôle dévie par rapport à cette finalité. Nous reviendrons sur ce point à la fin de notre travail (Conclusion générale)

**TABLEAU 9. Catégories des déterminants du contrôle à distance et caractérisation des modes de contrôle à distance selon la valeur de ces catégories**

|   | Variables jouant sur la mesurabilité des résultats (sens d'influence entre parenthèse corrélé à forte mesurabilité) : | Variables jouant sur la mesurabilité des comportements (sens d'influence entre parenthèse corrélé à forte mesurabilité) :  | Variables jouant sur la programmabilité des tâches (sens d'influence entre parenthèse corrélé à forte programmabilité) : | Degré de routine (+)<br>Durée d'apprentissage nécessaire (-)<br>Degré d'expertise du manager quant au contenu du travail de ses subordonnés (+) |  |
|---|---|--|--|---|--|
|   |   |  |  | <u>Programmabilité des tâches forte</u><br>(+)  | <u>Programmabilité des tâches faible</u>                       |
| Interdépendance technologique et incertitude (-)<br>Unicité des tâches (-)<br>Importance de la performance d'équipe (-)<br>Interdépendance des performances entre départements (-)<br>Taille de l'équipe (-)<br>Qualité de la définition des résultats attendus (+) | <u>Mesurabilité des résultats forte</u> (+)   | Qualité de la définition des comportements attendus (+)<br>Importance du coût d'acquisition de l'information par un système d'information (-)<br>Double nature du système d'information (contrôle et aide) (+) | <u>Mesurabilité des comportements forte</u> (+)  | Contrôle à distance par les résultats ou par les comportements  | Contrôle à distance par les résultats ou par les comportements |
|   |   |  | <u>Mesurabilité des comportements faible</u>   | Contrôle à distance par les résultats ou contrôle en présence par les comportements   | Contrôle à distance par les résultats                          |
|   | <u>Mesurabilité des résultats faible</u>  | idem   | <u>Mesurabilité des comportements forte</u>  | Contrôle à distance par les comportements   | Contrôle à distance par les comportements                      |
|   |   |  | <u>Mesurabilité des comportements faible</u>   | Contrôle en présence par les comportements  | Contrôle à distance par les valeurs                            |

Cette grille ne fait pas apparaître les écarts par rapport au contrôle préconisé ou mis en place. Nous avons souligné que ces écarts, dans le domaine commercial, dépendent de la spécificité des actifs détenus par les commerciaux (relation privilégiée avec un tiers pertinent, ancienneté et expérience, niveau de performance individuelle). Plus la spécificité des actifs des commerciaux est forte, plus on est prêt à faire des entorses au système de contrôle établi.

### III.3.2. Les catégories permettant d'opérationnaliser le fonctionnement des modes de contrôle à distance

En référence à notre définition du contrôle à distance, nous choisissons de partir des **technologies** sur lesquelles on s'appuie pour exercer le contrôle à distance et de qualifier chacune de ces technologies en fonction des **principes de fonctionnement** de contrôle à distance inspirés de Cohen (2002).

#### III.3.2.1. Les principes génériques de fonctionnement des technologies de contrôle à distance

Comme nous l'avons vu au premier chapitre, les technologies de contrôle à distance utilisées dans les entreprises ont trois caractères génériques (COHEN, 2002, p.11-13) :

- Un usage à un rythme régulier et stable,
- Un usage par référence à des standards, pour permettre la comparaison et faciliter l'évaluation à distance,
- Un usage selon une hiérarchisation spécifique ( « l'écrit, le graphique, l'oral en direct, l'oral par téléphone ne sont pas ordonnés de la même manière partout et par tous » même si, en général, on note une suprématie de l'écrit).

Le premier trait définit la réurrence du recours à la technologie de contrôle à distance. Le second trait fait allusion à la notion de référence mobilisée par la technologie de contrôle à distance. Il s'agit de répondre à la question suivante : quels standards, normes, données de référence invoque-t-on à travers la technologie de contrôle à distance à l'œuvre ? Le troisième trait qui concerne la hiérarchisation à l'œuvre dans la technologie de contrôle à distance considérée mérite d'être précisé car il est peu détaillé par Cohen et la simple allusion à la prédominance de l'écrit nous semble insuffisante. Ce critère de hiérarchisation peut se lire à trois niveaux. Cohen suggère un premier niveau de lecture en rattachant à la hiérarchisation la nature dominante de l'information transmise à travers la technologie de contrôle à distance : S'agit-il plutôt d'une information formelle ou informelle<sup>149</sup> ? A travers l'évocation de la suprématie de l'écrit, il suggère également que les technologies de contrôle à distance s'appuieront davantage sur des

---

<sup>149</sup> Sur la définition du formel par rapport à l'informel, voir la page 144

informations de nature formelles. La façon dont nous avons qualifié un mécanisme de contrôle formel nous incite également à estimer que les technologies de contrôle à distance, du fait même qu'elles constituent un support intermédiaire pour le contrôle s'exerçant entre un manager et son subordonné, mobiliseront essentiellement des mécanismes de contrôle formels. Toutefois, les technologies de contrôle à distance peuvent également s'appuyer sur des mécanismes informels comme nous l'avons souligné en présentant le contrôle à distance par les valeurs.

La hiérarchisation peut être envisagée à un second niveau : dans chaque type de contrôle à distance (par les résultats, par les comportements et par les valeurs), quelle technologie de contrôle prime ? Il ne s'agit donc plus ici d'identifier la nature dominante de l'information au sein d'une technologie de contrôle à distance mais plutôt la prédominance d'une technologie de contrôle à distance au sein d'un mode de contrôle à distance.

La hiérarchisation peut enfin se concevoir à un troisième niveau : quel mode de contrôle à distance prédomine au sein d'une organisation donnée ? Ce dernier niveau nous ramène à la question de la combinaison des modes de contrôle à distance abordée au point 4 et à la notion de contrôle dominant / secondaire développée par Jaworski *et al.* (JAWORSKI *et al.*, 1993).

Pour la suite de notre travail, nous envisagerons la hiérarchisation essentiellement à partir du premier niveau de lecture tout en essayant de mettre en avant les combinaisons de diverses technologies au sein d'un mode de contrôle à distance et les combinaisons de divers modes de contrôle à distance au sein d'un système de contrôle donné.

### III.3.2.2. Les technologies de contrôle à distance

Quelles sont les technologies régies par les principes de récurrence, de référence et de hiérarchisation ? Autrement dit, sur quoi s'appuie l'exercice du contrôle à distance ? Nous avons déjà souligné que le contrôle à distance s'appuie sur le **recours à un système d'information**. Or le système d'information est utilisé d'une manière qui fait de lui un agent de contrôle à distance comme l'illustrent les citations ci-dessous :

E : L'évaluation passe par un outil qui voit tes résultats. [ ... ]

Le système sait quelles sont les raisons de l'échec, du coup ma hiérarchie le sait ... [ ... ]

[L'outil CRM] te dit où sont tes priorités.

L'outil CRM [ ... ] va t'expliquer pourquoi tu en es là.

Savoir, voir, dire, expliquer : l'usage récurrent de ces verbes n'est pas neutre. L'outil se trouve effectivement personnifié à plusieurs reprises dans les propos de ce commercial. Il y a un intermédiaire vivant entre lui et son manager. Cet intermédiaire communique (l'outil explique, l'outil dit les priorités) et mesure la performance (l'outil voit les résultats, l'outil sait les raisons de l'échec). Les interventions du manager ne se font donc pas directement mais par recours à un média. Le commercial semble d'ailleurs ne retenir que l'intervention du média, la hiérarchie n'est pas évoquée ou en second plan ('du coup ma hiérarchie le sait'). Cela nous amènera à questionner le positionnement du manager dans le cadre d'un contrôle à distance.

Le système d'information, intermédiaire vivant entre le manager et son commercial, ne se contente pas de véhiculer le contrôle, il le fiabilise. C'est ce qui transparaît dans les propos des commerciaux ci-dessous :

**E :** aujourd'hui, au niveau commercial, [l'évaluation] va d'abord passer par l'outil CRM. C'est d'abord l'outil CRM qui va dire si tu as répondu à tes objectifs, ensuite on regarde les raisons. Il restera toujours aussi l'évaluation fondée sur la qualité des hommes, sur le relationnel. Mais il y a une dimension différente ...

**I :** **pour l'instant il n'y a pas de chiffre à l'appui ?** P : Si, il y a des chiffres mais qui ne sortent pas d'un outil de gestion. **I :** **Donc il n'y a pas « l'outil a dit que » ...** P : Oui c'est un peu ça.

**I :** **Mais la BCS n'intervient finalement pas dans ton évaluation ?** H : Indirectement puisque c'est un outil qui permet de savoir avec la plus grande finesse possible les affaires que tu as engrangées dans l'année. Quand même. Mais bon c'est vrai que quand il n'y en avait pas, on avait le même entretien où on disait « moi sur cette affaire, je vais rapporter 500 000 euros ». Sauf que là, avec la BCS ... c'est plus vrai !! C'est plus validé en tous cas.

Le système d'information (un outil de gestion de la relation-client chez E., un ERP chez P., une grille de reporting chez H.) est donc un véritable agent du contrôle à distance.

Dès lors qu'on reconnaît la capacité du système d'information à contrôler à distance, précisons quelles déclinaisons du système constituent des leviers de contrôle à distance<sup>150</sup> ? Les propos issus de l'enquête préliminaire ainsi que le travail de catégorisation d'Oliver et Anderson (1995)<sup>151</sup> permettent de mettre en avant trois déclinaisons du système d'information, chacune

---

<sup>150</sup> On définit un levier de contrôle à distance comme tout élément que les managers commerciaux peuvent manipuler afin d'influencer indirectement, à distance, les activités et comportements d'un commercial (adapté de DARMON, 1998a, p.24).

<sup>151</sup> Anderson et Oliver définissent un système de contrôle comme l'ensemble des procédures visant à piloter, diriger, évaluer et rétribuer les employés dans une organisation (ANDERSON, OLIVER, 1987, p.76). Ils en déduisent trois critères qui permettent de différencier le contrôle par les résultats du contrôle par les comportements : niveau d'intervention de n+1, méthodes d'évaluation et politique de compensation.

nourrissant le contrôle à distance des commerciaux : le système de communication, le système de mesure de performance et le système de rémunération de la performance.

### Le système de communication

**C'est assez paradoxal car vous dites que c'est un outil qui développe l'autonomie mais en même temps c'est un outil très centralisateur.**

R : Oui, je pense que cet outil là peut vraiment être utilisé dans les deux sens. [exemple] lorsque vous aviez réussi à obtenir la date de la fin du contrat avec un concurrent, le commercial de K. du secteur correspondant était prévenu un an avant la fin du contrat et le cafetier devenait une cible potentielle ... Ca c'est le pouvoir que donne vraiment l'information. A la fois en centralisant, parce que vous avez cette information avant le concurrent, et puis ensuite si vous décidez de redonner le pouvoir à la base ... Ca chez K. ça a jamais été discuté, c'était un principe de fonctionnement. Pour que l'information soit vraiment la mieux utilisée, on la répercute tout en bas.

Par le système d'information, l'entreprise obtient une information au niveau central et la transmet commercial pour qu'il ajuste son activité de prospection. Il s'agit donc ici du système de communication qui est mobilisé pour orienter à distance le comportements des commerciaux. En nous inspirant de Anderson et Oliver (1987, 1994 et 1995) et Darmon (1998a, p.24) qui envisagent les interventions directes et indirectes du manager comme un levier de contrôle, nous considérerons les instructions données au commercial comme une technologie de contrôle à distance à partir du moment où elles font l'objet d'une transmission par le système de communication (et ne sont pas données directement en face à face).

### Le système de mesure de la performance

**I : Si on se place du point de vue du manager commercial, qu'est ce qui va caractériser la relation hiérarchique pour lui ?** M : Il va y avoir deux choses importantes. Tout d'abord être bien outillé, c'est-à-dire avoir des tableaux de bord qui lui permettent de savoir où ça va et où ça ne va pas. [...] Soit [le manager] provoque des réunions, soit il appelle à des dates régulières ses commerciaux, mais ça ne va pas plus être de l'information qu'il va rentrer de manière spontanée, il va falloir qu'il y ait une adaptation du manager ou que le système d'information lui transmette, lui communique des tableaux de bord plus fréquents, plus précis...

Le manager s'appuie sur les données des tableaux de bord pour mesurer à distance la performance de ses commerciaux.

M : A un moment donné, si [le manager] a moins de relation avec son collaborateur, il va devoir trouver d'autres moyens de savoir ce qui se passe. Il va essayer forcément, s'il est malin, de



retrouver de l'information, et a priori les systèmes devraient le lui permettre puisque ce sont des systèmes informations montantes, informations descendantes.

Pour mesurer la performance, le manager a des difficulté à s'appuyer sur des interventions directes étant donné que le commercial et lui-même sont à distance. Il peut alors mesurer la performance en s'appuyant sur le système d'information (notamment par l'exploitation des reporting ascendants).

### Le système de rémunération

H : Théoriquement, une fois que tu as signé ton contrat, tu ne devrais plus t'en occuper. Sauf que la réalité, c'est que tu t'es aussi engagé sur un volume de chiffre d'affaires et de marge qui se fait de manière récurrente. Donc tu as ce qu'on appelle le serveur chiffre qui donne accès non pas à la marge mais au trafic, ce qui revient au même. Là c'est via un serveur chiffre, une page web que tu peux consulter avec un mot de passe pour connaître le trafic réel de tes clients, mais rien ne t'oblige à les regarder. C'est pour toi, si tu veux savoir si tu es complètement à la ramasse, si tu vas toucher tes com. ou pas quoi !

L'objectif, qui a fait l'objet d'un engagement du commercial, est relié au système de rémunération. Par un système d'information (ici un serveur intranet), le commercial regarde son niveau d'atteinte de l'objectif par rapport à son engagement et en déduit la rémunération qu'il devrait percevoir. Cette vision sur sa rémunération peut orienter ses comportements en cours d'année, l'amener à « être correctif » comme le souligne H. à un autre moment de l'entretien.

Dans la plupart des articles portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente, la rémunération est considérée comme un élément ou encore « une procédure de mise en œuvre » du système de contrôle (OLIVER, ANDERSON, 1994, p.56). Pour permettre au manager de piloter, diriger et imposer des jugements subjectifs sur les performances de ses commerciaux, l'entreprise assume le risque de la subjectivité en s'appuyant sur le salaire. (OLIVER, ANDERSON, 1994, p.53).

### III.3.2.3. Le croisement des déclinaisons du système d'information avec les principes génériques de fonctionnement du contrôle à distance

Nous proposons de détailler le fonctionnement des modes de contrôle à distance selon une analyse croisée présentée dans le tableau qui suit.

|  | <b>Réurrence</b>  | <b>Référence</b>  | <b>Hierarchisation</b>  |
|--|---|---|---|
| <b>Système de communication</b><br>(outils support : téléphone, messagerie électronique, agenda électronique, règles et procédures)  | Fréquence des interventions à distance de n+1 ou d'un tiers exerçant un contrôle sur n. | On communique sur l'objet central du contrôle (résultats / comportements / valeurs)   | Prédominance des mécanismes formels ou informels <sup>152</sup> |
| <b>Système de mesure de la performance</b><br>(outils support : téléphone, messagerie électronique, états du contrôle budgétaire, tableaux de bord, reporting, liste de valeurs du groupe) | Fréquence de la mesure de performance à distance par n+1                                | On mesure en référence à des standards, des objectifs, des avis/ perceptions  | Prédominance des mécanismes formels ou informels                |
| <b>Système de rémunération</b><br>(outils support : bases de données internes, intranet, messagerie électronique, téléphone)   | Cycles de rémunération (éventuellement lié au cycle de fixation des objectifs)          | On rémunère en fonction de critères d'évaluation (mesure éventuelle de l'écart entre performance obtenue sur ces critères et performance prévue dans les objectifs) | Prédominance des mécanismes formels ou informels                |

**TABLEAU 10. Analyse croisée des modes de contrôle à distance en fonction des principes génériques de fonctionnement du contrôle à distance et des déclinaisons du système d'information**

Il nous semble important de préciser le périmètre de chaque déclinaison du système d'information (sans quoi elles pourraient sembler se chevaucher). Pour le système de communication, nous envisageons uniquement l'usage de contrôle à distance du commercial qui peut en être fait et nous excluons les communications qui ont pour objet la mesure et la rémunération de la performance. Le système de communication utilisé comme technologie de contrôle à distance recouvre donc les instructions à distance du manager ou d'un tiers, les informations transmises à distance, ou encore les tentatives d'entretien à distance de la relation interpersonnelle (manager / subordonné).

Le système de mesure de la performance couvre pour nous le suivi courant des réalisations. Il peut s'appuyer sur de multiples outils. S'attachant aux outils de mesure de performance d'un système de contrôle de gestion, Bouquin évoque le contrôle budgétaire, les tableaux de bord et le reporting. Ces différents outils s'articulent selon la logique suivante : « la mesure des performances [...] repose sur des éléments budgétaires [mesurés par le contrôle budgétaire] et

<sup>152</sup> Sur le sens que nous attachons à formel / informel, voir la page 144

extra-comptables [mesurés par les tableaux de bord<sup>153</sup>]. Ils doivent faire partie du système d'information du gestionnaire et, par l'intermédiaire du reporting<sup>154</sup> de celui de la hiérarchie. » (BOUQUIN, 1998, p.410).

Certains spécialistes américains du contrôle de gestion rattachent à la mesure de performance l'évaluation ex post des résultats obtenus (BOUQUIN, 1998, p.202). Cette évaluation ex post<sup>155</sup> fait pour nous partie du système de rémunération car elle détermine (au moins pour deux types de contrôle à distance : par les comportements et par les résultats) la rémunération versée au commercial. Le système de rémunération comporte également toutes les informations concernant le calcul et la distribution des rémunérations.

Illustrons cette grille de lecture par des exemples représentatifs tirés de notre enquête préliminaire présentés ci-dessous.

#### Le système de communication vu à travers deux principes de fonctionnement du contrôle à distance

##### **Système de communication croisé avec le principe de référence :**

X : [La messagerie], ça permet d'avoir un planning à peu près commun pour tout le monde. Ca, c'est le gros avantage que j'y vois.

Le planning commun fait qu'on peut savoir à distance quelles sont les activités des uns et des autres. Il constitue une référence car on peut s'y référer pour organiser son activité en fonction de celles des autres par exemple. Si le planning est utilisé par le manager pour savoir ce que font ses commerciaux et à quel moment, on est dans le cas du contrôle à distance par la mesure de performance et non dans le contrôle à distance par la communication.

E : L'outil en tant que tel va générer un langage et un discours qui va nous permettre, dans notre

---

<sup>153</sup> Le tableau de bord permet de faire des comparaisons formelles entre les attentes (ou les prévisions) et les résultats constatés. Le mot comparaison est important, (cf. une technique de contrôle à distance). Darmon définit le tableau de bord comme un élément à partir duquel le management peut suivre des indicateurs signalant la probabilité d'atteinte des objectifs [...] ». (DARMON, 1998a, p.23)

<sup>154</sup> Le reporting consiste « à informer la hiérarchie de la situation à laquelle fait face l'unité et des résultats qu'elle obtient. » Il se nourrit des données du contrôle budgétaire et de données extra-comptables des tableaux de bord. (BOUQUIN, 1998, p.409)

<sup>155</sup> « De manière générale, évaluer la performance d'un produit, d'un processus, d'une entité, d'une personne consiste à estimer sa contribution à la performance de l'entité de niveau supérieur à laquelle il ou elle se rattache, in fine à celle de l'entreprise ou de l'organisation dans son ensemble. » (BOUQUIN, 1998, p.202)

façon de nous exprimer, d'être direct, précis et simple.

La citation précédente montre que le système de communication véhicule un langage de référence.

### **Système de communication croisé avec le principe de hiérarchisation :**

X : [la messagerie] permet d'avoir une trace écrite. Mais en fait, ça n'empêche pas la discussion du sujet. Il faut faire ça plus discuter. En fait ça permet d'avoir une base, et comme on a de plus en plus de projets à faire en même temps, si dans la discussion on n'utilise pas les bons termes par exemple, le mail permet après d'avoir une trace écrite de ce qui a été dit. Donc ça sert de support qui atteste ... Ce qui est aussi très important. Soit certains en jouent, soit la mémoire nous joue des tours, et une semaine ou quinze jours après, c'est bien d'avoir une trace.

X. avance que l'information qui a transité par le système de communication fera office de trace en cas de désaccord à venir. En comparant l'information transmise par oral à celle transmise par mail, il aborde la hiérarchisation des informations circulant dans un système de communication qui nourrit un contrôle à distance axé sur la réalisation d'objectifs. L'oral informel est nécessaire mais non suffisant.

H : La messagerie Outlook est un outil qui implique une forte organisation. A partir du moment où tu fais tout par écrit, ça signifie qu'il faut archiver, trier, garder des traces. C'est un peu compliqué Outlook quand même sur le long terme.

Là encore, la messagerie (système de communication) crée une information formelle. Cette information peut être demandée au commercial pour vérifier des éléments précis si nécessaire. Les possibilités de stockage d'informations formelles du système de communication participent au contrôle effectué à distance sur le commercial qui sait que l'information archivée peut être utile voire réclamée, à tout moment.

Le système de mesure de la performance vu à travers deux principes de fonctionnement du contrôle à distance

### **Système de mesure de la performance croisé avec le principe de référence :**

**I : Et comment était nourri ce système ?** R : Sur les remontées d'informations faites par les commerciaux. Par exemple au niveau des comptes rendus de visite par rapport à leurs objectifs de référencement. Et je vous garantis que cette information là n'était pas lourde à donner et qu'elle donnait beaucoup de satisfaction. Après le système informatique vous permet de vérifier qu'il y a bien eu référencement. A la limite, on arrivait à voir que la commande arrivait 15 jours ou 3 semaines après.

Deux types de référents du reporting apparaissent ici : les objectifs de référencement et la fiabilité du reporting (puisque le système contrôle la véracité des données remontées).

### **Système de mesure de la performance croisé avec le principe de hiérarchisation :**

**I : Et avant [la mise en place d'un outil de qualification d'offre], un projet qui dépassait un million d'euros, ça se passait comment ?** H : En fait on te demandait aussi des comptes mais tu pouvais le faire par oral, tu n'étais pas obligé d'avoir à l'écrire. C'était fait mais pas formalisé.

X : En fait on a vendu du conseil, du virtuel. En permanence, il faut écrire, montrer le travail qui a été fait. Parce que sinon : « qu'est-ce que vous avez fait ? » C'est sous forme papier que ça se montre, ce n'est pas à travers le produit. [...] En fait, quand on demande de plus en plus aux commerciaux de faire des comptes rendus, de faire des analyses, à ce moment là, on peut juger sur pièces.

Seul l'écrit, qui prend dans la pratique la forme de tableaux de bord et reporting, permet une mesure objective de la performance du commercial.

Le système de rémunération de la performance vu à travers les principes de fonctionnement du contrôle à distance

### **Système de rémunération de la performance croisé avec le principe de récurrence :**

E : Ca permet aussi de planifier l'année suivante, de préparer les budgets et les objectifs de chaque commercial pour l'année suivante

Le système d'information (outil CRM) soutient la récurrence instaurée par le cycle de gestion. E. précise plus loin que c'est sur le respect de ces objectifs qu'il sera rémunéré. La fixation des objectifs signale donc le démarrage du cycle de rémunération.

P : L'ERP te donne le nombre d'affaires traitées, le pourcentage de gain par rapport au nombre d'affaires et par rapport au chiffre d'affaires prévisionnel ... ça va être un moyen de m'évaluer. [...] **I : Est ce que l'ERP peut avoir une influence sur les objectifs qui vont t'être assignés ?**  
P : Oui. Parce qu'on va être capable de dire « Voilà, l'année dernière ça s'est passé comme ça ». Donc on aura des chiffres de base pour calculer les objectifs de l'année suivante.

On ne voit pas apparaître la rémunération en tant que telle mais l'évaluation ex post du commercial qui donne lieu à une rémunération. La récurrence suggérée se rapporte au cycle de fixation des objectifs d'une année sur l'autre.

### **Système de rémunération de la performance croisé avec le principe de référence :**

**I : En quoi les outils nouveaux ont-ils modifié la fixation des objectifs ?** R : Ils les ont très clairement modifiés. Chez K. par exemple, il n'y avait pas de prime variable chez les commerciaux pendant très longtemps. [...] Et puis quand le groupe a évolué, c'est devenu la culture. Des systèmes de primes variables fortement basées sur l'évaluation objective des résultats se sont mis en place avec ça.

Le système de rémunération fonctionne sur une référence : le degré de réalisation d'objectifs commerciaux (en termes de résultats ici).

### **Système de rémunération de la performance croisé avec le principe de hiérarchisation :**

R : Le fait de mettre en place ces outils, ça nous a beaucoup aidé. Je me souviens quand j'étais dans la fonction RH et qu'avec le directeur commercial, il fallait qu'on fasse le calcul des primes semestrielles ou trimestrielles selon les cas, on avait des éléments rationnels, autres que le CA, sur lesquels s'appuyer.

Cette citation évoque à la fois la référence nourrissant le système de rémunération (la réalisation des commerciaux par rapport aux critères d'évaluation) et la hiérarchisation des informations nourrissant le système (ces critères d'évaluation sont rationnels, contrastant avec des critères informels fondés sur le relationnel avant la mise en place du système d'information, comme le souligne R. à un autre moment de l'entretien).

#### III.3.2.4. Les critères d'évaluation prédominants dans le contrôle à distance par les résultats et le contrôle à distance par les comportements

Pour mieux analyser la notion de référence dans les systèmes de mesure et de rémunération de la performance, il semble pertinent de cerner comment la performance des individus est mesurée dans chaque type de contrôle à distance (par les résultats, par les comportements, par les valeurs). Comme on l'a déjà mentionné, pour Eisenhardt, le contrôle par les comportements et le contrôle par les résultats nourrissent un contrôle axé sur l'évaluation des performances, ils s'inscrivent dans une stratégie de contrôle fondée sur l'information et la mesure. Ils se différencient des contrôles intériorisés qui s'exercent, eux, par autodirection et convergence des buts. (EISENHARDT, 1985, p.135). On va donc s'intéresser aux critères d'évaluation des performances des commerciaux pour comprendre le fonctionnement du contrôle à distance par les comportements et du contrôle à distance par les résultats dans cette population. Nous nous pencherons ensuite sur l'existence éventuelle de critères d'évaluation pour le contrôle à distance

par les valeurs et nous verrons s'il est pertinent de considérer le fonctionnement de ce contrôle sous cet angle.

Les critères d'évaluation des commerciaux faisant l'objet de nombreuses études empiriques appuyées par des échelles de mesure dans ce pan de littérature, il nous semble pertinent de proposer une synthèse réalisée à partir d'une revue de littérature de 13 articles du champ couvrant la période 1980-1998<sup>156</sup>.

La mesure de performance des comportements des commerciaux entraîne moins le consensus que la mesure de performance de leurs résultats. Plusieurs auteurs proposent d'affiner le contrôle par les comportements en le déclinant en sous-types :

- Contrôle des activités<sup>157</sup> / contrôle des capacités<sup>158</sup> (CHALLAGALLA, SHERVANI, 1996), distinction qui fait écho à celle d'Oliver et Anderson sur l'évaluation des attitudes, de l'effort fourni et des capacités (OLIVER, ANDERSON, 1994 ; JACKSON, KEITH, SCHLACTER, 1983).
- Contrôle des comportements liés à la vente / contrôle des comportements non liés à la vente (CRAVENS *et al.* 1993).

La première distinction pose un problème d'opérationnalisation. Les critères d'évaluation proposés par Challagalla et Shervani n'entrent pas clairement dans l'une ou l'autre de leurs sous-catégories du contrôle par les comportements. Cela est à attribuer à la nature ambiguë de leurs critères d'évaluation (fondés sur l'échelle de JAWORSKI et MACINNIS, 1989). Si l'on prend l'exemple d'un de leurs critères, 'les présentations-client', on peut considérer ces présentations comme un signal d'une activité réalisée (nombre de présentations) ou comme un signal d'une capacité

---

<sup>156</sup> Les 13 articles sont les suivants : JACKSON, SCHLACTER, 1980 ; BEHRMAN, PERREAULT, 1982 ; DUBINSKY, BARRY, 1982 ; JACKSON, OSTRUM, EVANS, 1982 ; JACKSON, KEITH, SCHLACTER, 1983 ; PATTON, KING, 1985 ; ANDERSON, OLIVER, 1987 ; JAWORSKI, MACINNIS, 1989 ; JAWORSKI, KOHLI, 1991 ; CRAVENS *et al.* 1993 ; OLIVER, ANDERSON 1994 ; CHALLAGALLA, SHERVANI, 1996 ; DARMON, 1998a

<sup>157</sup> Le contrôle des activités consiste à spécifier les activités qu'un commercial est supposé réaliser régulièrement (appel client, nombre de présentation client, reporting), à piloter son comportement et à rétribuer (sanction / récompense) sa performance relative aux activités spécifiées. S'inspirent de la définition du contrôle des activités donné par Merchant en 1985 (CHALLAGALLA, SHERVANI, 1996).

<sup>158</sup> Le contrôle des capacités consiste à s'assurer que les commerciaux détiennent les compétences et capacités qui permettent l'obtention de bonnes performances (performance ayant uniquement le sens d'atteinte d'objectifs quantitatifs liés à la vente chez eux, cf. p.95). Ce contrôle s'exerce en encourageant les comportements qui accroissent les capacités et les compétences (suivi d'une formation, d'un stage, etc.) (CHALLAGALLA, SHERVANI, 1996).

favorisant potentiellement la vente (qualité des présentations : le client se souvient-il de la présentation ?). La seconde distinction nous semble plus porteuse par rapport à notre question, essentiellement car les comportements non liés à la vente (qualité du reporting, respect des limites budgétaires, usage intègre des ressources de l'entreprise etc.) font écho à l'intériorisation du contrôle par le commercial (ils pourraient en cela contribuer à la mesure d'un contrôle à distance par les valeurs) et reflètent l'usage du système d'information qui est fait par le commercial et par sa hiérarchie (ils mettent donc en valeur une technologie majeure de contrôle à distance).

D'autres auteurs proposent d'affiner la façon d'envisager les critères d'évaluation. Darmon suggère ainsi de distinguer les critères d'évaluation selon leur nature qualitative ou quantitative (DARMON, 1998a). Cette distinction nous semble intéressante car les critères d'évaluation sont différents selon que le contrôle est fondé sur un élément qualitatif ou qu'il est fondé sur un élément quantitatif. De plus, chaque type de contrôle (par les comportements et par les résultats) peut s'appuyer sur des éléments des deux natures. Cela a le mérite d'aller au-delà de la tendance habituelle consistant à confondre contrôle par les résultats avec critères d'évaluation quantitatifs et contrôle par les comportements avec critères d'évaluation qualitatifs (comme le fait Ouchi en 1978 en caractérisant le contrôle par les résultats comme quantifiable et reposant sur des mesures de performances commensurables (OUCHI, 1978, p.175)).

On peut objecter que les 13 articles de notre revue sur les critères d'évaluation ne font jamais explicitement mention d'un contrôle à *distance*. Dans quelle mesure peut-on appliquer ces critères qui concernent le contrôle par les comportements et par les résultats au contrôle à distance ?

Les critères d'évaluation portant sur les résultats peuvent tous être mesurés à distance. En cela, on les rattache au contrôle à distance par les résultats.

En ce qui concerne les critères d'évaluation portant sur les comportements, on peut avancer que certains impliquent une présence auprès du commercial pour être mesurés. Il s'agit des critères suivants :

- Connaissance du produit (ou plus largement : maîtrise technique)
- Qualité des présentations client (clarté, respect du message etc.)



- Capacité à conclure la vente ou capacité de négociation (qualité des stratégies de vente, des techniques de vente)
- Communication interpersonnelle, qualité des présentations internes

Toutefois, même si la présence de n+1 auprès de n facilite l'appréciation de ces critères, rien n'empêche n+1 de les mesurer à distance de n. Il suffit pour cela de faire intervenir dans l'évaluation les individus qui sont au contact de n pour évaluer les activités ou compétences correspondantes. On peut mettre en place une forme de reporting auprès des clients de n pour mesurer la qualité des présentations clients (enquête téléphonique ponctuelle pour savoir ce que le client a retenu de la présentation faite par tel commercial tel jour). On peut instaurer une évaluation à 360 degrés qui fait intervenir les collègues de l'équipe et leur demande de qualifier la communication interpersonnelle du commercial considéré. On peut également s'appuyer sur des rapports d'évaluation du service marketing ou du service formation pour apprécier les connaissances produits ou la maîtrise des techniques de vente de n. Ces exemples montrent que, si ces compétences ou ces activités nécessitent pour être évaluées à un moment ou à un autre un contact physique entre n et des interlocuteurs (internes ou non à l'entreprise), elles n'impliquent nullement de contrôle en présence de la part de n+1. Seule la modalité de la mesure (directe avec contact physique ou indirecte à distance) permet de rattacher ces critères au contrôle en présence ou au contrôle à distance par les comportements.

Enfin, en quoi la distinction entre critère d'évaluation quantitatif et critère d'évaluation qualitatif intervient-elle dans la question du contrôle à distance ? Nous pouvons formuler une hypothèse autour de cette distinction. On peut s'attendre à ce que le système de rémunération mobilise davantage de critères d'évaluation quantitatifs pour satisfaire le besoin d'objectivité et de mesurabilité qui sous-tend la distance entre le commercial et son évaluateur. Le contrôle à distance fonctionnerait alors sur un système de mesure de la performance intégrant davantage de critères d'évaluation (de nature quantitative et qualitative) que ceux retenus comme référence par le système de rémunération (de nature quantitative uniquement).

Notre revue de littérature sur les critères d'évaluation qui font office de référence dans les systèmes de mesure et de rémunération des performances commerciales nous conduit à une grille de critères d'évaluation classés en fonction de leur nature quantitative / qualitative et en fonction

de la nature du contrôle à distance qu'ils nourrissent (par les résultats / par les comportements liés à la vente / par les comportements non liés à la vente) :

|   | <b>Contrôle à distance par les résultats</b>  | <b>Contrôle à distance par les comportements liés à la vente</b>  | <b>Contrôle à distance par les comportements non liés à la vente</b>  |
|---|---|---|---|
| <b>Critères d'évaluation quantitatifs</b> | Volume de vente<br>CA réalisé, CA sur produits à fort taux de marge, CA sur nouveaux produits, CA sur grands comptes, CA sur nouveaux comptes<br>Marge réalisée brute / nette (CA – coûts commerciaux), ratio coût des ventes / CA<br>% de part de marché | Nombre d'appels clientèle (prospect ou existant)<br>Nombre de présentations clientèle<br>Nombre de comptes actifs, de nouveaux comptes  | Dépenses effectuées (respect des cibles budgétaires)<br>Nombre de jours travaillés  |
| <b>Critères d'évaluation qualitatifs</b>  | Satisfaction du client<br>Pérennité de la relation-client<br>Horizon temporel des contrats à forte profitabilité  | Qualité des présentations de vente (clarté, respect du message)<br>Maîtrise des techniques de vente (adaptation de la stratégie de vente au client, capacité de négociation)<br>Utilisation des connaissances techniques (sur les produits, les innovations de l'entreprise etc.) | Qualité du reporting (exhaustivité, fiabilité, respect des délais et des procédures)<br>Communication interpersonnelle (dont qualité des présentations en interne)<br>Gestion du temps<br>Usage responsable et intègre des ressources de l'entreprise (remboursement de frais professionnels, promotion, ristournes et cadeaux pour le client etc.) |

**TABLEAU 11. Synthèse des critères d'évaluation pour les contrôles à distance par les résultats et par les comportements**

En annexe 3, on trouvera une grille plus complète détaillant les sources pour chaque critère et intégrant un critère distinctif que nous n'avons pas retenus ici (contrôle des activités / des capacités).

Un type de contrôle à distance n'apparaît pas dans ces critères d'évaluation émanant de la littérature sur les systèmes de contrôle des forces de vente : le contrôle à distance par les valeurs.

### III.3.2.5. Les critères d'évaluation concernant le contrôle à distance par les valeurs

L'évaluation dans le cas du contrôle à distance par les valeurs est plutôt une évaluation subjective dans le sens où elle n'est pas reliée à des objectifs. La citation ci-dessous suggère la déconnexion de ce type de valeurs par rapports à des objectifs de performance :

M : On a trouvé des entreprises qui avaient des modes d'évaluation très fins, chez H.P. par exemple. Le responsable commercial va faire des entretiens réguliers avec des commerciaux de son secteur et évaluer s'ils se sentent dans le bon job au bon moment. Donc il ne va pas évaluer les performances mais la motivation du commercial par rapport aux produits, à la clientèle, à l'équipe dans laquelle il est intégré et par rapport à la politique de rémunération. Ensuite, bien entendu, il y aura d'autres types de critères. Mais donc il y a quelques entreprises, qui nous semblaient pilotes, qui vont essayer de jouer sur des facteurs en amont de la performance. Et d'autres entreprises ne vont mesurer que les performances en termes de vente, chiffre d'affaires, marge etc. Les cas caricaturaux sont dans l'industrie de la bureautique, dans les photocopieurs, X. T., toute la clique ...

Parmi les critères d'évaluation que nous avons identifiés dans le point précédent, on aurait pu estimer que ceux concernant les comportements non liés à la vente participent d'un contrôle à distance par les valeurs, à condition que ces critères ne soient pas liés à des objectifs imposés. Etant donné que le contrôle à distance par les valeurs procède d'une intériorisation du contrôle par le commercial, l'évaluation externe, réalisée par un tiers, ne semble pas adaptée à ce type de contrôle. On a d'ailleurs souligné l'importance du préfixe « auto » dans la présentation des contrôles intériorisés au chapitre 2. Barth souligne également que les métiers de la vente sont caractérisés par la capacité à s'auto-motiver dans des moments difficiles. Le vendeur joue donc un rôle essentiel dans le contrôle personnel de ses comportements. (BARTH, 2002, p.69).

Le meilleur signal de l'intériorisation des valeurs réside dans l'usage que fait le commercial des différentes technologies de contrôle à distance que nous avons évoquées : en quoi s'autocontrôle-t-il en ayant recours au système de communication, au système de mesure de performance et au système de rémunération ? Précisons bien qu'il ne s'agit pas de voir en quoi il utilise ces systèmes pour réaliser son travail, mais en quoi l'intériorisation des valeurs et objectifs du groupe apparaît à travers l'usage qu'il fait de ces systèmes.

Néanmoins, le commercial n'est pas le seul acteur du contrôle à distance par les valeurs. Comme on l'a souligné en présentant ce mode de contrôle, le commercial peut être influencé à distance dans son intériorisation des valeurs (par son manager, par l'entreprise). L'évaluation peut donc passer par une mesure non pas des performances, comme dans le contrôle à distance par les

résultats ou les comportements mais de l'implication du commercial, de son attitude, de son respect des valeurs du groupe.

Le contrôle à distance par les valeurs a donc lui aussi ses critères d'évaluation qui font office de référence dans le système de contrôle. A la différence des deux autres modes de contrôles à distance, ces critères sont subjectifs (non reliés à des objectifs) et mesurés informellement (par recours à des perceptions ou avis). De plus, ils nourrissent une évaluation qui peut être externe (réalisée par le manager) ou intériorisée (auto-évaluation du commercial).

Notre analyse de la littérature portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente et notre enquête préliminaire nous permettent de proposer une grille d'analyse du fonctionnement des modes de contrôle à distance. Cette grille intègre notre double lecture du fonctionnement. Pour chaque mode de contrôle à distance, elle distingue sur quelle déclinaison du système d'information on s'appuie pour exercer le contrôle à distance (système de communication, système de mesure de la performance, système de rémunération) et elle qualifie le fonctionnement de chacune de ces déclinaisons en fonction des trois principes que sont la récurrence, la référence et la hiérarchisation (inspiré de COHEN, 2002). Nous disposons ainsi de catégories permettant d'opérationnaliser le fonctionnement du contrôle à distance.

| Déclinaison du SI utilisée pour exercer le contrôle à distance   | Principes de fonctionnement du contrôle à distance                           | Contrôle à distance par les comportements   | Contrôle à distance par les résultats  | Contrôle à distance par les valeurs  |   |
|--|--|---|--|--|---|
|  |  |   |  | Exercé par n+1   | Intériorisé par n   |
| Système de communication   | Récurrence   | Récurrence forte des interventions à distance de n+1  | Faible (gestion par exception)   | faible ou nulle  | Pas de récurrence, à l'initiative de n  |
|  | Référence (sur quoi communique n+1)  | Comportements attendus  | Résultats attendus   | Valeurs et culture de l'organisation, informations non professionnelles  | Valeurs et culture de l'organisation, informations non professionnelles                         |
|  | Hiérarchisation  | Données formelles transmises par un média   | Données formelles transmises par un média  | Données informelles transmises par un media  | Données informelles transmises par n par un media   |
| Système de mesure de la performance                              | Récurrence   | Fréquence forte de la mesure  | Faible   | Pas de récurrence. Selon les opportunités qu'a n+1 pour se faire une impression (à distance)   | Pas de récurrence, à l'initiative de n  |
|  | Référence (sur quoi se fonde n+1 pour mesurer la performance)                | Standards ou objectifs de comportements structurant les tableaux de bord, le reporting, les synthèses du contrôle budgétaire  | Standards ou objectifs de résultats structurant les tableaux de bord, le reporting, les synthèses du contrôle budgétaire   | Avis informels des tiers (pairs, hiérarchie, clients). En tire une perception sur l'attachement de n au groupe et son respect des valeurs du groupe.   | Avis informels des tiers (pairs, hiérarchie, clients), performances des collègues perçues par n |
|  | Hiérarchisation  | Données formelles contenues dans le média   | Données formelles contenues dans le média  | Données informelles recueillies à distance   | Données informelles recueillies par n (pas forcément transmises) à n+1)                         |
| Système de rémunération de la performance                        | Récurrence   | En fonction des cycles de fixation des objectifs d'activité   | En fonction des cycles de fixation des objectifs de résultat   | Pas de récurrence  |   |
|  | Référence (sur quoi se fonde-t-on pour déterminer le niveau de rémunération) | Critères d'évaluation (écart par rapport aux objectifs d'activité et aux standards de compétences)  | Critères d'évaluation (écart par rapport aux objectifs de résultat)  | Critères d'évaluation subjectifs : rémunération sans lien avec les objectifs   |   |
|  | Hiérarchisation  | Données formelles transmises par un média   | Données formelles transmises par un média  | Données informelles transmises par un media  |   |
| Autres signes de reconnaissance d'un mode de contrôle à distance |  | Obligation de moyens<br>L'entreprise supporte le risque<br>Rémunération fixe en majorité, perçue par le commercial comme un moyen de donner un retour sur sa performance<br>Procédé central : évaluation à distance des performances comportementales du commercial | Obligation de résultats<br>Le commercial supporte le risque<br>Forte part de rémunération variable<br>Rémunération perçue par le commercial comme un moyen de contrôle utilisé par le management<br>Procédé central : évaluation à distance des performances de résultat du commercial | Pas d'obligation<br>Importance des rémunérations autres que financières<br>Rémunération perçue par le commercial comme une reconnaissance de l'organisation<br>Procédé central : intériorisation du contrôle par le commercial | Référence = soi et l'organisation (importance de « auto » (internalisation du contrôle)         |

**TABLEAU 12. Catégories du fonctionnement du contrôle à distance et caractérisation des modes de contrôle à distance selon la valeur de ces catégories**

### **III.3.3. Les catégories permettant d'opérationnaliser les effets du contrôle à distance**

Liminaire 1 : nous nous intéressons aux effets du contrôle à distance sur les comportements des commerciaux et non sur les performances qu'ils obtiennent.

Il est important de souligner que, contrairement à la plupart des modèles de système de contrôle de la force de vente qui regardent les effets de ces systèmes, nous nous intéressons aux effets du contrôle à distance sur les comportements supposés mener à la vente et non à leurs effets sur les performances commerciales liées aux ventes. Nous ne voulons pas déterminer l'impact du contrôle à distance sur le chiffre d'affaires réalisé par le commercial ou sur la qualité de ses présentations de vente. En revanche, nous souhaitons mettre en évidence les éventuels effets du contrôle à distance sur les comportements du commercial non directement liés à la vente mais qui sont supposés aider à la vente<sup>159</sup>. Si on reprend les trois types de performances commerciales mises en avant par Cravens *et al.*, nous ne ferons donc ressortir les effets du contrôle à distance que sur les performances comportementales non liées à la vente (qualité du reporting, gestion du temps, respect des dépenses budgétées, usage des ressources de l'entreprise, etc., voir tableau 12). Nous ne nous intéressons pas aux effets que le contrôle à distance pourrait avoir sur les performances de vente, ni même sur les performances comportementales liées à la vente<sup>160</sup>.

Liminaire 2 : Nous nous attacherons à distinguer les effets des systèmes d'information (qui relèvent du fonctionnement du contrôle à distance) des effets du contrôle à distance par les systèmes d'information (qui relèvent des effets du contrôle à distance).

Nous avons déjà souligné, au chapitre I, le risque de confusion entre fonctionnement et effet des technologies de contrôle à distance. La mobilité, l'immutabilité et la combinabilité que Latour présente comme des résultantes du contrôle à distance sont ambiguës. Latour ne précise pas clairement si elles portent sur les moyens du contrôle à distance (l'information) ou sur les objets du contrôle à distance (les résultats, les comportements, les valeurs des commerciaux). Dans notre définition du contrôle à distance, la mobilité, l'immutabilité et la combinabilité relèvent du

---

<sup>159</sup> Cela est lié au fait que nous envisageons le contrôle comme influence du comportement.

<sup>160</sup> Nous soutenons l'idée selon laquelle de bonnes performances comportementales non liées à la vente nourrissent les performances de vente mais il s'agit là d'un autre sujet.

fonctionnement du contrôle à distance<sup>161</sup> et non pas de ses effets. En effet, si le système de contrôle à distance rend l'information mobile, immuable et combinable, cela n'implique pas nécessairement que l'objet du contrôle est réellement sous contrôle. Par exemple, on peut dire que le système de communication rend l'information mobile en la ramenant à son destinataire par le mail. Il s'agit d'un effet portant sur un moyen du contrôle à distance (l'information échangée par messagerie électronique). On considérera cela comme participant du fonctionnement du contrôle à distance (le système de communication fonctionne selon une hiérarchisation qui donne la priorité aux données échangées indirectement entre les interlocuteurs concernés, par recours à une messagerie).

Mais on peut également dire que le système de communication s'appuyant sur la messagerie électronique pour assurer la mobilité de l'information engendre une illusion de communication : l'expéditeur, en se fondant sur des accusés de réception électroniques par exemple, croit que les destinataires de son mail ont lu le mail mais, en réalité, ces derniers ont simplement accepté d'envoyer un accusé de réception en recevant le mail et l'ont classé (voire effacé) sans le lire. On voit bien à travers cet exemple que l'information est visible (mobile) grâce au système mais pas forcément vue. Ainsi le système de communication qui participe au contrôle à distance n'assure pas que l'activité du destinataire dont on cherchait à s'assurer a été effectivement réalisée. Il s'agit ici d'un effet portant sur l'objet du contrôle à distance (les activités du commercial). On n'est plus dans le domaine du fonctionnement du système de contrôle à distance mais dans celui de ses effets qui, dans notre exemple, peuvent être qualifiés de pervers.

Il s'agira donc de ne pas confondre les effets des systèmes d'information (relevant du fonctionnement du contrôle à distance) avec les effets du contrôle par les systèmes d'information (relevant des effets du contrôle à distance). Cette constatation fait écho à une des critiques de Darmon sur les recherches existantes dans le courant initié par Anderson et Oliver. Selon lui, ces recherches ne font pas la différence entre les outils que le management utilise pour exercer le contrôle sur ses commerciaux et ceux qu'il utilise pour mesurer l'impact de ce contrôle. (DARMON, 1998a, p.20). Darmon se réfère à Jaworski et MacInnis pour aller au-delà de cette

---

<sup>161</sup> Pour rappel, nous définissons le contrôle à distance comme l'exercice d'un contrôle alors que la source d'influence exerçant le contrôle et l'élément à contrôler sont séparés par une distance spatiale, et/ou en ressources. Le contrôle à distance s'exerce par recours à des technologies selon un usage régulier, hiérarchisé et en référence à des standards. Ces technologies rapprochent les objets contrôlés à distance par la création d'informations fiables et combinables les concernant [**fonctionnement du contrôle à distance**]. Elles rendent ainsi les éléments à contrôler visibles et prévisibles [**effets du contrôle à distance**].

faiblesse. Jaworski et MacInnis considèrent qu'un système de contrôle comprend trois constituants : un processus de planification, un processus de mise en oeuvre et un système de gouvernance de la force de vente (JAWORSKI, MACINNIS, 1989). Dans la lignée de leur vision, Darmon soutient que « Comme tout système de contrôle, que ce soit celui d'un avion, d'une voiture ou d'une entreprise, un système de contrôle d'une force de vente est constitué de trois parties : une base de connaissance sur la gouvernance des forces de vente [planification], des leviers de contrôle qui peuvent être manipulés directement par le management [mise en oeuvre], et un « *dashboard* », tableau de bord, à partir duquel le management peut suivre des indicateurs signalant la probabilité d'atteinte des objectifs [gouvernance] ». (DARMON, 1998a, p.23). Par rapport à notre réflexion, les processus de planification et de mise en oeuvre vont être appuyés par des systèmes d'information qui définissent les principes de fonctionnement du contrôle à distance. Le processus de gouvernance mesurera quant à lui l'impact du contrôle à distance par les systèmes d'information. Nous émettons toutefois une réserve vis-à-vis de ces précisions. Darmon incite à envisager le tableau de bord comme un outil de mesure de l'impact du contrôle à distance (ce qui le place dans les processus de gouvernance du système de contrôle, donc pour nous dans les effets du contrôle à distance) plutôt que comme un outil permettant simplement d'exercer ce contrôle (ce qui le placerait dans les processus de mise en oeuvre du système de contrôle, donc pour nous dans le fonctionnement du contrôle à distance). Or le tableau de bord indiquant le pourcentage d'atteinte des objectifs par les commerciaux donne certes au manager une mesure de l'impact du contrôle exercé sur ses commerciaux mais il contribue aussi à l'exercice du contrôle : le manager peut s'appuyer sur ce tableau pour donner une autre orientation à ses interventions auprès de ses commerciaux, tout comme les commerciaux peuvent, à la connaissance du tableau de bord, corriger leurs actions. Dans ces deux derniers cas, le tableau de bord intervient dans le fonctionnement même du contrôle et non dans la mesure de son impact.

#### III.3.3.1. Les effets de la distance

Comme on l'a mentionné en décrivant le fonctionnement du contrôle à distance, la distance spatiale qui sépare le commercial de son manager entraîne une perte de visibilité du manager sur les activités et le niveau de performance de ses commerciaux. La distance bouleverse en effet les modalités d'interventions du manager : les interventions directes de n+1 sont forcément moins



récurrentes, elles laissent place à des interventions indirectes qui s'exercent par recours à un média :

M : Il y a plus d'informations disponibles pour le commercial sur le terrain, information qui n'est pas centralisée par son supérieur hiérarchique. Ca veut dire qu'une partie de la communication préexistante entre le commercial de terrain et le responsable hiérarchique va disparaître. [...] Tous ces moments de questionnement, de demande, où votre collaborateur a besoin de vous, sont aussi des moments d'interaction et d'évaluation : « comment ça se passe dans l'affaire un tel, et ce contrat, il en est où ... » et ces moments disparaissent.

Cela nous amène à questionner le positionnement de n+1 dans un contexte de distance spatiale. Le système d'information occupe les fonctions qu'occupait n+1 avec la supervision directe. Comment n+1 peut-il se positionner par rapport à ça ?

M : Plus il y a d'informations disponibles de façon directe pour le commercial, plus le responsable hiérarchique va devoir réorganiser son mode de fonctionnement. [Avant la prolifération des systèmes d'information] quand il n'obtenait pas l'information, le commercial passait forcément par son responsable hiérarchique [...]. Il remontait vers lui en disant « je n'arrive pas à avoir telle information. Les nouveaux tarifs ne sont pas sortis. Tu ne peux pas me trouver ça... » Et le supérieur hiérarchique [...] avec son poids hiérarchique, obtenait l'information ou la dérogation pour appliquer tel tarif à tel client plus facilement que les vendeurs sur le terrain. Plus on ira vers une automatisation de tout cela, un accès à l'information beaucoup plus rapide, disponible pour tout le monde en même temps, ou une gestion automatisée de la dérogation tarifaire, moins le vendeur aura besoin de se tourner vers son responsable hiérarchique. C'est là que va se jouer la redéfinition du rôle du responsable.

L'enquête préliminaire incite donc à analyser en détail le bouleversement des rôles de n+1 pour les prochaines études terrain que nous mènerons sur le contrôle à distance.

### III.3.3.2. Les effets du contrôle à distance

#### Le contrôle à distance donne une visibilité

Dans notre analyse du fonctionnement du contrôle à distance, on a illustré comment le système d'information, sous ses diverses facettes (système de communication, de mesure de performance, de rémunération) est supposé redonner à n+1 la visibilité perdue du fait de cette distance.

M : Si [le responsable hiérarchique] a moins de relation avec son collaborateur, il va devoir trouver d'autres moyens de savoir ce qui se passe. Il va essayer forcément, s'il est malin, de retrouver de l'information, et a priori, les systèmes devraient le lui permettre puisque ce sont des systèmes informations montantes, informations descendantes.

On passe donc ici de l'effet de la distance (perte de visibilité du manager et redéfinition de son rôle) à l'effet corollaire du contrôle à distance supposé redonner une visibilité sur l'objet du contrôle. Le système d'information ramène les performances des commerciaux à l'œil du manager en les synthétisant. La visibilité donnée par différentes facettes du système d'information est un thème récurrent dans les propos des commerciaux rencontrés lors de l'enquête préliminaire :

E : L'évaluation passe par un outil qui voit tes résultats. [ ...]

H : Il y a un outil qui va avoir des impacts, c'est la *Big control sheet*, la BCS. Ca, c'est l'œil de Moscou, dans le sens où avant, tu faisais ce que tu voulais dans ton coin. [...] Aujourd'hui, la BCS nous oblige à être exact sur tout. Donc forcément à ce que le responsable de département et la direction aient une visibilité sur tous les projets en termes de coûts. [...] je suis obligée de rentrer dans le détail avec mon chef de département pour qu'il connaisse tous les tenants et les aboutissants, pas moyen de cacher quoi que ce soit quant à la nature du projet, sa taille, la marge qu'il va générer, aux technologies appliquées et voilà. Donc ça change pas mal de choses. On passe d'un état sauvage de totale dépendance (relative) en tout cas sur des projets moyens, à un contrôle de la situation.

Notons que cette visibilité retrouvée n'est pas seulement descendante (citation ci-dessus et citation de P ci-dessous) mais aussi ascendante (citation de H ci-dessous) et transversale (citation de X ci-dessous). Ces multiples directions apparaissent à travers la notion de transparence et de partage :

**I : D'après toi, pourquoi SAP a été mis en place ?** P : Il n'y a pas de vision réelle des affaires en cours. C'est clairement pour apporter une vision à la direction générale ou à la direction financière.

H : la formalisation de tous les coûts de toute la MCDE, validée vraiment, permet d'avoir une meilleure vision de ce que tu rapportes et c'est plus impliquant pour chacun. Chacun connaît mieux, via la BCS, la difficulté de ton travail.

X : Dans notre équipe, avec mon responsable, on a un planning sur messagerie, on met chacun ses rendez vous, on a chacun son nom. On a un planning sur six mois et on sait qui fait quoi sans avoir besoin de déranger forcément la personne.

Le planning informatisé et partagé permet à chacun de savoir qui fait quoi et quand. Cette visibilité retrouvée conduit à la prévisibilité des activités, et ce à distance car « sans avoir besoin de déranger la personne ». Cette dernière citation est importante car elle nous montre comment la visibilité donnée par l'outil conduit à la prévisibilité des activités.

Un premier effet du contrôle à distance consiste à redonner une visibilité sur l'objet de contrôle. Comme nous l'avons préconisé précédemment, il convient de distinguer cet effet des principes de fonctionnement du contrôle à distance qui ont permis de l'atteindre, ce que nous faisons ci-dessous.

Propriété du système d'information (fonctionnement du contrôle à distance) : il fait circuler l'information entre des personnes à distance les unes des autres. Cela correspond à une mobilité de l'information sur les activités et les résultats des commerciaux.

Effets du contrôle à distance appuyé sur cette propriété du système : Le contrôle à distance redonne une visibilité qui était perdue du fait de la distance entre contrôleur et contrôlé. Cette visibilité est descendante, ascendante, transversale. Elle équivaut à une annulation de la distance spatiale. En terme d'information échangée, tout se passe comme si les individus étaient en présence les uns des autres. En outre, cette visibilité contribue à rendre les comportements des commerciaux prévisibles pour leur manager (ce qui correspond pour nous à une réduction de la distance en ressources entre eux et leur hiérarchie).

#### Le contrôle à distance uniformise les comportements.

E : L'outil en tant que tel va générer un langage et un discours qui vont nous permettre, dans notre façon de nous exprimer, d'être direct, précis et simple. Ca induit forcément un certain type de définitions ...

Le système de communication va pouvoir exercer une fonction de contrôle à distance en créant le langage de référence utilisé dans l'entreprise. La citation ci-dessus montre comment la norme de vocabulaire émanant du système de communication influence le langage utilisé par le commercial.

E : dans ma recherche d'informations sur le client, dans la qualification, j'essaie justement de renseigner tous les paramètres qui sont dans l'outil. Je vais demander de l'information qui va permettre de renseigner l'outil. Donc ça me fait penser à un certain type de questions.

Le système de communication nourrit une standardisation des comportements attendus en suggérant aux commerciaux, à travers ses paramètres, le degré de priorité des activités ou encore l'usage d'un langage commun. Le système d'information envoie une information synthétisée au

commercial qui lui suggère des comportements. Le commercial va s'appuyer sur les paramètres de l'outil (données de référence) pour ajuster son comportement.

Un second effet du contrôle à distance consiste à uniformiser les comportements des individus supposés réaliser l'objet de contrôle.

Propriété du système d'information (fonctionnement du contrôle à distance): le SI<sup>162</sup> standardise l'information qui circule par le système (immuabilité de l'information échangée en fonction de référents précis du système).

Effets du contrôle à distance appuyé sur cette propriété du système :

Cette standardisation conduit à une uniformisation des comportements des commerciaux qui ont recours au système d'information. Cette uniformisation nourrit la prévisibilité des comportements des commerciaux.

#### Le contrôle à distance engage les individus.

H : Outlook, ça alourdit tes responsabilités dans la mesure où il y a une trace de tout et où on te demande d'avoir les traces de ce que tu as fait. Donc c'est pesant Outlook.

Le contrôle à distance par le système d'information engage le commercial en ce qu'il impose de garder des traces de son activité pour une éventuelle justification a posteriori comme le montre la citation ci-dessus. Notons qu'il engage également la responsabilité d'autres membres de l'organisation au côté du commercial, contribuant ainsi à un partage (et pas seulement à un alourdissement) des responsabilités endossées par le commercial :

H : Donc c'est un peu aussi un moyen d'impliquer les gens la BCS. [...] le fait de remplir cette BCS, ça met chacun devant ses responsabilités. Jusqu'à aujourd'hui, les seuls responsables étaient les commerciaux. Il n'y avait pas une obligation de résultats de la part de la direction informatique, il y avait une obligation de moyens, et encore. Maintenant ils ont une obligation de résultats, le résultat étant de communiquer la bonne information, une information précise et au bon moment. [plus loin] La BCS, ça me soulage un peu de responsabilités que je ne veux pas avoir. Parce que jusqu'à présent on est responsable de choses qu'on ne maîtrise pas.

H : Par exemple je te parlais de la reconnaissance vocale. Je n'ai pas fait de BCS là dessus, personne n'est dans la boucle, et je suis coincée parce que ça tourne en rond. Alors que si j'avais fait une BCS, j'aurais clairement explicité les rôles, tout le monde aurait signé et je n'aurais pas été dans la situation où je me trouve.

---

<sup>162</sup> SI : Système d'Information

Un troisième effet du contrôle à distance consiste à impliquer les individus qui peuvent participer à la réalisation de l'objet de contrôle.

Propriété du système d'information : le SI fait partager l'information échangée.

Effets du contrôle à distance appuyé sur cette propriété du système :

Ce partage de l'information implique les individus, engage leurs responsabilités. Cela revient à combiner les individus car, par le système d'information, chacun se retrouve partie prenante d'un tout auquel il doit apporter une contribution qui se combine à celles des autres parties prenantes. Cette assignation à un engagement nourrit la prévisibilité des comportements des commerciaux.

### Un signe ultime de prévisibilité des comportements

Si nous poussons au bout la logique du contrôle à distance, le système d'information doit permettre de prévoir jusqu'à l'exclusion des commerciaux qui ne sont pas adaptés aux principes de fonctionnement du contrôle à distance. C'est ce qui transparaît dans la citation suivante :

R :Donc dans ce monde là [après l'introduction et la généralisation des outils informatisés de merchandising], de toutes façons, soit ils étaient capables de s'adapter, soit au bout d'un moment ils partaient. [plus loin] : certains n'arrivaient plus à suivre, ils avaient vécu sur un autre mode de fonctionnement, ils étaient de tel âge, etc. C'était parfois dur, il y a eu aussi des exclus. Mais les exclusions se faisaient assez naturellement, les gens partaient d'eux-mêmes.

Le contrôle à distance par les systèmes d'information peut donc conduire à des situations où le commercial se sent suffisamment mal pour qu'il s'exclue de lui-même de la société. Peut on parler d'effet souhaité par l'entreprise ? Sans doute oui. Les personnes qui ne sont pas dans le moule doivent s'en aller, elles le font d'elles mêmes, l'entreprise y trouve son compte.

### III.3.3.3. Les effets non souhaités du contrôle à distance

Dans ce que nous avons vu précédemment, le contrôle à distance a pour effet majeur de rendre les comportements des commerciaux prévisibles, donc d'annuler les risques associés à la distance spatiale et de réduire la distance en ressources qui les sépare de leur hiérarchie. Toutefois, notre enquête préliminaire nous montre que cette prévisibilité des comportements doit être nuancée. Le contrôle à distance peut conduire à une fausse prévisibilité des comportements comme le suggèrent les citations ci-dessous.

X : Tous les bons vendeurs que j'ai vus, ils avaient trouvé la faille du système pour gagner les

concours ! Et c'est ça qui est amusant. Donc, ce n'est pas le vendeur qu'on va réussir à contrôler. Ou alors on va penser le contrôler. [...] tous les outils qu'on va essayer de mettre autour, soit c'est une aide, et à ce moment là, je prends, mais si c'est pour un contrôle, on fait fausse route. Et plus on en mettra, plus il va passer du temps à essayer de les contrecarrer, donc il passera moins de temps à faire son métier.

X : Par exemple, on était plus rémunéré quand c'était des clients créés plutôt que des clients en renouvellement. C'était le double en pourcentage. [...] Comment faire un nouveau client alors que c'est le même ? Très simple ! On demande au client s'il n'a pas deux magasins. On crée un autre magasin, on met « SIRET en cours ». Et hop, c'est parti. **I : Oui, mais là, ce n'est pas l'outil qui entraîne ça. C'est l'objectif ...** X : Oui, parce qu'il va gagner plus. Mais dans son reporting, il va avoir plus de nouveaux produits vendus alors que c'est faux. Donc toutes les statistiques sont fausses. Donc même si dans son reporting on essaie de mettre un contrôle, si je sais l'objectif qu'il y a derrière, je vais faire en sorte ... pour atteindre cet objectif là, je vais mettre l'information qu'on me demande. [...] les outils de contrôle vont le transformer. Quelque part, si on met des gendarmes et des policiers, on crée des brigands.

X : Il y a eu un concours de vente qui était basé sur le nombre de commandes. Un vendeur avait vendu 20 classeurs à un client, il avait fait 20 commandes. Il a gagné. Parce qu'au lieu de faire une commande de 20 classeurs, il a fait 20 commandes d'un classeur. Tant mieux pour lui ! Il avait trouvé la faille. [...] Je crois que si les règles sont des contraintes, elles cachent justement ce jeu. Et ils passent leur énergie à détourner les règles.

**I : Et à partir de quel outil ils peuvent voir ta marge réelle ?** H : Ecoute, franchement, je crois que la marge réelle, jusqu'à présent, ils ne la voient pas vraiment ! [...] En fait tu sais, tu te débrouilles toujours. Tu te trompes rarement de 50 %. Sauf que là moi ça m'arrive ! J'ai signé une affaire qui était sensée rapporter 150 000 euros, en fait elle en rapportera laborieusement 50 000. Donc ça personne ne le sait encore. C'est à moi de me débrouiller, il faut que je trouve d'autres affaires rapidement pour lisser le tout. Il faut que je trouve 100 000 euros dans un coin pour rétablir l'équilibre. **I : Parce que pour l'instant dans ton entretien d'évaluation, on ne va pas te dire « sur telle affaire vous avez fait moins, sur telle autre ... »** H : Non, non. On ne rentre surtout pas dans le détail.

Dans les quatre citations précédentes, le contrôle à distance par les systèmes d'information n'apporte qu'une fausse prévisibilité des comportements. Les systèmes ne donnent qu'une illusion de contrôle car ils sont détournés par le commercial. Pourquoi sont-ils détournés ? Parce qu'ils sont utilisés de manière ambivalente par l'entreprise (apport d'une aide et exercice d'un contrôle) et le commercial en est conscient.

X : Je vois plus l'outil comme aide, pas comme contrôle. L'outil peut aider le commercial à faire son reporting. Mais pas à contrôler son reporting. Si ça devient un outil de contrôle, son reporting sera mauvais, parce qu'il va le détourner.

X est conscient de l'ambiguïté des outils qui sont à la fois une aide opérationnelle pour le commercial et une source de contrôle sur lui :

X : cette aide après, ça sert à faire des statistiques. C'est là où après il faut faire attention parce qu'il y a ambiguïté, mais au départ, ce n'est pas pour contrôler. Sinon on en fait des

fonctionnaires, et on va changer la nature du métier.

Si la règle est une contrainte plutôt qu'un repère, autrement dit si l'outil est un moyen de contrôle plutôt qu'une aide, alors le contrôle obtenu par l'outil n'est qu'une illusion. L'objectif donné au commercial est détourné et le reporting qui est fait dans l'optique de contrôler ne met pas en lumière ce détournement. Au contraire, il le soutient, le nourrit car il signale ce qui est regardé pour mesurer l'objectif. Dans ce contexte, la distance en ressources du commercial augmente.

### Le contrôle à distance peut donner une fausse visibilité.

En ramenant trop d'informations au manager, le système donne à ce dernier une illusion de visibilité sur les activités de ses commerciaux. Le manager est noyé sous l'information. Réciproquement, en demandant trop d'informations au commercial, le système éloigne le commercial des priorités liées à son métier.

X : Il n'y a jamais eu autant d'outils de communication et il n'y a jamais eu aussi peu de communication. Parce qu'en fait on envoie des e-mails à tout le monde, et les e-mails, on ne peut pas les lire, pas tous. Donc en fait on a l'impression d'avoir communiqué, alors qu'en fait on n'a pas forcément eu la bonne information au bon moment. Il y a donc le gros intérêt de ces outils là avec le client, on ne peut plus s'en passer, mais en même temps, il y a leurs limites. Je pense qu'aujourd'hui un vendeur passe de plus en plus de temps à lire ses mails et à essayer d'y répondre, et sa mission principale, à mon avis, il y passe de moins en moins de temps.

Le mot impression est important pour estimer le degré de contrôle effectif. On pense contrôler en communiquant à distance mais ce n'est qu'une illusion de contrôle. En fait, personne n'est là pour vérifier si toutes les communications envoyées à un individu sont bien lues.

X : Avant, on mettait du temps pour faire le contrat, mais une fois que c'était fini, c'était fini. Là, on va discuter 20 fois, on va se le renvoyer. Alors, ça évite les visites. Mais finalement on est beaucoup plus lent, parce qu'on ne va pas regarder tout dans le détail une première fois. C'est surprenant. Mais je trouve que le fait qu'il y ait de plus en plus d'outils à disposition, ça donne aux gens qui, à mon avis, font de plus en plus de choses la possibilité de zapper sur beaucoup de choses en même temps. Donc en fait ils ne sont pas attentifs à ce qu'ils font. On est amené à faire beaucoup de tâches en même temps, donc à mon avis on les fait moins en profondeur.

Le contrôle à distance par le système d'information peut donc mener à deux écueils :

- une baisse de la qualité de la communication

La mobilité de l'information transmise par le système n'est pas si complète: elle part mais n'arrive pas jusqu'à son destinataire. Pire, l'expéditeur croit qu'elle est arrivée.

- une perte des priorités pour le commercial.

### Les effets pervers de l'uniformisation résultant du contrôle à distance

Une standardisation excessive par le système d'information peut mener à un manque d'adaptabilité en interne et en externe. A terme, cela peut aboutir à une démission de commerciaux pourtant performants pour l'entreprise.

E : Le désavantage [du CRM], c'est que ça peut te canaliser à ne voir le projet qu'à travers des schémas préétablis. Et tu peux te trouver confronté à une situation complètement nouvelle avec une problématique qui n'a rien à voir avec ce que tu as vu avant et les questions que tu es censé poser pour remplir tes champs ne correspondent pas à ça. Ca ne m'est pas encore arrivé mais je pense que ça peut arriver. Ca peut-être trop rigide.

Les questions trop normées du système d'information conduisent à un manque d'adaptation, de flexibilité vis-à-vis du client.

L'uniformisation excessive encouragée par le contrôle à distance peut conduire au refus du commercial de rentrer dans le moule. Nous avons déjà évoqué cela en conclusion des effets « souhaités » du contrôle à distance. Le problème est que cette exclusion des commerciaux par eux-mêmes peut ne pas être maîtrisée par l'organisation. Des individus que l'entreprise souhaiterait fidéliser peuvent démissionner du fait de la normativité excessive entraînée par le système de contrôle à distance.

R : On avait bien conscience que c'était très normatif. On se disait qu'en termes de gestion de carrière, on allait avoir des carrières à deux vitesses à gérer. Si on prend des gens à potentiel, par exemple sortant des grandes écoles, ce système trop normatif, ils ne vont pas le supporter longtemps, si en plus ils ont un tempérament. [...] Quand le chômage a commencé à arriver, ça s'est traduit par des commerciaux qui partaient d'eux mêmes plutôt que de prendre le risque de se faire licencier. [...] Parmi eux, certains étaient des très bons. Dans ce système, soit on arrivait à les intégrer, dans ce cas là on prenait quelqu'un qui avait quand même un dynamisme, une énergie, il fallait le gérer mais c'était intéressant, mais il y avait toujours un risque qu'ils partent.

Le contrôle à distance par le système d'information ne parvient pas complètement à rendre prévisibles les comportements des commerciaux s'il est trop normatif.

Un autre revers de l'uniformisation créée par le recours aux systèmes d'information pour contrôler le travail des commerciaux réside dans le risque que plus aucun vendeur ne fasse la différence. Le recours à une même référence a tendance à niveler ce qu'on peut attendre du commercial. L'outil permet une centralisation des responsabilités au niveau du siège, le



commercial est un exécutant. Dans ce contexte excessivement normé, il ne peut plus vraiment faire la différence et apporter sa valeur ajoutée. C'est ce que montre les deux citations ci-dessous, la seconde développant l'idée que cette uniformisation excessive par les systèmes d'information conduit à un manque de différenciation par rapport à la concurrence.

**I: Vous avez l'impression que la fonction commerciale vit de grosses évolutions actuellement ?** R : A mon avis une des grosses évolutions, c'est le rapport de force producteur – distributeur qui a changé. Ce qui fait qu'à un moment donné, le métier de vendeur court de forts risques d'être tiré vers le bas. Et par exemple, quand on regarde les représentants de certaines sociétés dans les hypers, ils n'ont plus quoi que ce soit à négocier. [...] C'est au niveau national que se jouent les vrais enjeux de négociation. [...] A mon avis c'est fortement lié aux outils car ce sont les outils qui ont permis cette centralisation, ce blocage.

X : Aujourd'hui [le commercial] arrive avec son ordinateur « Hop ! Monsieur le client, telle question telle question etc. » [...] ça donne un retour d'informations. Mais [...] l'information est bonne quand il y en a peu et qu'on est les premiers à l'avoir. Ca va être comme sur le périphérique, quand toutes les voitures auront accès via Internet aux embouteillages, si on sait tous en même temps où il y a un embouteillage, ça ne sert plus à rien. Ca sert pour les premiers, mais tous les autres vont se retrouver en même temps sur l'itinéraire de déviation. Et ça, c'est la limite de ces outils.

Les effets pervers du partage de l'information et des responsabilités correspondantes.

Nous avons vu que le contrôle à distance alourdit les responsabilités du commercial tout en les faisant partager davantage. Le revers du partage des responsabilités corrélé au partage de l'information réside dans une déresponsabilisation du commercial.

E : En même temps, ça [l'envoi d'un mail] me permet de rattacher des gens qui ont légalement, hiérarchiquement, un vrai impact sur les destinataires, une autorité que je n'ai pas. J'ai une autorité en tant que chef de projet mais je n'ai pas d'autorité au niveau hiérarchique. Donc ça me permet de les rattacher à la boucle, de faire en sorte qu'ils soient au courant. Et le mail, quelque part, c'est une façon extraordinaire de se déresponsabiliser d'un problème. A partir du moment où on a fait passer l'information, on part du principe que tout le monde est responsable. [...] Mais c'est vrai que l'un des intérêts du mail, c'est la couverture.

H : En fait maintenant on ne peut plus se planter, c'est sûr. C'est même rassurant c'est sûr. [...] Dans la BCS on explique comment on est arrivé [aux chiffres concernant le projet] et tout le monde les valide. Donc ça veut aussi dire que maintenant je suis à l'abri de la moindre remontrance parce que j'ai suivi le chemin ... Ca te protège aussi ! Tout est verrouillé, s'il y a une erreur, elle est pour tout le monde. [Plus loin :] La relation est modifiée dans le sens où tu es plus sécurisé. Parce que [le manager] est plus impliqué, tu es moins en roue libre. Souvent moi j'avais l'impression d'être en roue libre, d'avoir ni contrôle, ni protection.

R : Ce sont aussi les outils qui ont permis de dire « attendez, moi je ne peux pas tant que là haut

ils n'ont pas débloqué le référencement du produit dans la base informatique. »

Le système de communication utilisé à la fois comme outil de travail et comme outil de contrôle peut donc conduire à une déresponsabilisation. Chez E., la messagerie électronique permet de se décharger des responsabilités. Chez H., la formalisation des projets potentiels et du respect des procédures suscite un sentiment de protection, de responsabilité partagée sinon transférée. Chez R., si le commercial rencontre un problème par rapport au client, l'outil permet au commercial de se dédouaner, car il est facile de faire peser la responsabilité sur les faiblesses techniques du système.

Les effets non souhaités du contrôle à distance proviennent de l'illusion que l'outil remplace l'humain.

X : Et aujourd'hui, je pense qu'on demande trop aux outils et on pense que les outils vont résoudre ce que l'homme n'arrive plus à faire, qui est de créer un lien avec un autre. On pense que l'outil va créer le pont, ou faire le pas vers l'autre. Je n'y crois pas.

Les propos de X sont intéressants dans la mesure où ils pointent une illusion majeure du contrôle à distance par l'outil : l'illusion de maintenir un contact humain par la médiation de l'outil. Or, souvenons nous des propos de E. pour qui l'outil voyait, savait, expliquait les problèmes : l'outil ne maintient pas le contact mais remplace illusoirement le contact humain.

Parfois, l'illusion est encore plus grande quand on suppose que l'outil va penser à la place du commercial :

R : En termes de merchandising. Si j'ai un outil qui permet à un chef de rayon de dessiner le profil de son linéaire qui va lui amener la plus grande rentabilité, je dispose d'un truc terrible.

Il n'est donc ici plus question que l'outil crée un contact humain qui a disparu dans le contexte de distance, il s'agit que l'outil prenne en charge le travail du commercial. On nourrit donc l'illusion que le comportement du commercial est prévu puisqu'à travers l'outil, on lui mâche son travail. Mais qu'est ce qui assure que le commercial va vraiment utiliser cet outil et, s'il l'utilise, comment va-t-il gérer ses imperfections ? On rend le comportement du commercial prévisible à travers un outil qui permet de voir à distance. Néanmoins, l'outil ne prévoit pas tout. A partir de là, le comportement de son utilisateur ne peut pas être prévu pleinement.

On note que c'est l'enquête préliminaire qui contribue très majoritairement à notre réflexion sur les effets du contrôle à distance. Nous avons déjà souligné que le cadre d'Ouchi et la littérature inspirée de ce cadre dans le champ commercial se concentrent sur les déterminants des systèmes de contrôle ou sur leurs effets sur les performances liées aux ventes des commerciaux. Il n'est donc pas étonnant qu'on y fasse peu référence dans ce point sur les effets du contrôle à distance dès lors qu'on souhaite mettre en avant les effets sur les comportements non directement liés à la vente et qu'on envisage d'éventuels dysfonctionnements du système non prévus par le cadre d'Ouchi.

A la suite de ces réflexions, nous proposons une grille de catégories des effets du contrôle à distance qui diffère sensiblement des grilles proposées pour les déterminants et le fonctionnement du contrôle à distance (voir tableaux 9 et 12). A la différence des précédentes, cette grille n'inclut pas une caractérisation des modes de contrôle à distance selon la valeur des catégories. Cette absence de classification à ce niveau de notre travail s'explique par l'apport insuffisant que nous venons d'évoquer concernant la littérature du champ commercial sur les effets du contrôle à distance tels que nous souhaitons les étudier. Autant la littérature sur les systèmes de contrôle des forces de vente est riche d'éléments adaptables à notre réflexion sur les déterminants et sur le fonctionnement des divers modes de contrôle à distance (à l'exception du contrôle à distance par les valeurs, comme nous l'avons mentionné), autant elle ne s'exprime pas sur les effets des systèmes de contrôle, ou plutôt elle se penche certains de ces effets et laisse dans l'ombre les effets que nous souhaitons étudier.

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| Effets de la distance (niveau déterminant)   | Perte de visibilité de n+1<br>Bouleversement des rôles de n+1                    |  |   |
| Effets du système d'information (niveau fonctionnement)  | Ramène l'information (mobilité)  | Standardise l'information (immuabilité)  | Fait partager l'information (combinabilité)   |
| <b>Effets du contrôle à distance par le système d'information</b> (niveau effet)   | <b>Visibilité retrouvée</b> (descendante, ascendante, transversale)              | <b>Comportement uniformisé</b>   | <b>Engagement suscité</b>   |
|  | <b>Prévisibilité des comportements</b> (diminution de la distance en ressources) |  |   |
| <b>Fausse prévisibilité des comportements, exploitation de la distance en ressources</b><br>(se traduit par détournement des failles du système de contrôle à distance et provient de nature ambiguë du système d'information comme outil de contrôle et outil de travail) |  |  |   |
| <b>Effets pervers de la mobilité de l'information</b><br>(fausse communication, détournement des priorités du commercial)  |  | <b>Effets pervers de la standardisation de l'information</b><br>(rigidité du comportement face au client, démission car refus du système normatif, pas de différenciation par rapport aux concurrents) | <b>Effets pervers du partage de l'information</b><br>(pas d'engagement, désresponsabilisation car info trop diluée) |

**TABLEAU 13. Catégories des effets du contrôle à distance**

### **III.4. CONCLUSION DU CHAPITRE III**

Ce chapitre avait pour objectif d'affiner le modèle d'analyse du contrôle à distance issu des chapitres I et II et de faire naître des catégories permettant d'opérationnaliser le concept de contrôle à distance et son application à une population commerciale pour nourrir notre travail empirique. Nous nous sommes pour cela fondée sur une exploitation d'enquête préliminaire et une analyse du champ de littérature portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente. En quoi chacune de ces sources a-t-elle contribué à satisfaire les objectifs mentionnés ci-dessus ?

#### **III.4.1. Apport de la littérature portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente**

Ce champ de littérature nous a essentiellement permis de mettre en avant l'existence du contrôle à distance par les comportements, mode que nous avons simplement mentionné au chapitre II<sup>163</sup>. Il nous a également aidée à construire des grilles de catégories des déterminants et du fonctionnement des divers modes de contrôle à distance. En suggérant à quoi nous devrions nous attendre en termes de mode de contrôle à distance prédominant (selon certains déterminants) et en termes de fonctionnement de chaque mode, ce champ de littérature influence donc sensiblement la méthodologie de l'étude de cas à suivre (suggestion de questions pour des guides d'entretien ou des questionnaires et de codes d'analyse correspondant aux catégories prédéfinies du contrôle à distance) ainsi que l'analyse des résultats que nous confronterons aux attentes issues de l'analyse de la littérature.

#### **III.4.2. Apport de l'enquête préliminaire**

Les apports de l'enquête préliminaire peuvent être résumés en deux points.

---

<sup>163</sup> Le chapitre II se rapporte au contrôle à distance vu dans une perspective de théorie des organisations. La littérature analysée au chapitre III complète utilement cette perspective par le point de vue des théories économiques de l'efficacité et de l'information qui mettent l'accent sur le contrôle par recours à un système d'information.

L'enquête préliminaire nous incite à bien différencier l'effet de l'outil de contrôle (relatif au fonctionnement du contrôle à distance) et l'effet du contrôle à distance par l'outil (relatif aux effets du contrôle à distance).

Il est intéressant de noter que cet apport de l'enquête provient de deux de ses faiblesses : seuls des commerciaux non-manager ont été rencontrés et le guide d'entretien a été centré sur des questions portant sur l'usage d'outils informatisés. Il a donc été difficile d'extraire de ces interviews des éléments relatifs au contrôle à distance par les systèmes d'information car la population rencontrée ne voit pas les choses en termes de contrôle. Elle évoque l'outil comme une aide opérationnelle ou comme un élément inutile, beaucoup plus rarement comme un support du contrôle. En résultent les risques de confusion entre fonctionnement d'un outil de travail à distance et d'un outil de contrôle à distance, et entre effets d'un outil et effets d'un contrôle par l'outil. En même temps, ces risques ont apporté des éléments qui enrichissent notre cadre conceptuel. Il a en effet fallu faire ressortir des propos des interviewés les éléments signalant un contrôle. Cela a notamment mis en valeur la nature ambiguë du système de communication comme outil qui peut être utilisé à des fins de contrôle (sciemment ou non).

L'enquête préliminaire fait apparaître l'idée que le contrôle à distance peut être dysfonctionnel c'est-à-dire aboutir à des éléments a priori non souhaités par l'organisation.

C'est un élément qui n'apparaît pas du tout dans les modèles de système de contrôle des forces de vente de la littérature commerciale étudiée. Apparaissent quelquefois des modèles qui étudient l'effet d'un système de contrôle sur la motivation du commercial, mais alors soit les résultats montrent une absence de corrélation entre système de contrôle et motivation (dans le sens positif uniquement) soit ils sont non significatifs. Les articles étudiés montrent avant tout que les systèmes de contrôle par les comportements entraînent une plus grande satisfaction, implication, motivation intrinsèque du commercial que ne le fait un système de contrôle par les résultats (ANDERSON, OLIVER 1987 ; OLIVER, ANDERSON 1994 ; CHALAGALLA, SHERVANI, 1996). Ils n'envisagent donc pas l'idée qu'un système puisse démotiver un commercial et ils n'étudient pas non plus les modalités d'appropriation du système de contrôle (son détournement ou non-usage éventuels). On n'y aborde pas la question de l'usage effectif des outils de contrôle<sup>164</sup> ni de l'éventuelle recomposition des règles du jeu / détournement par rapport au système de contrôle. Cela est sans doute lié à la

---

<sup>164</sup> A l'exception des quelques articles qui étudient l'impact des systèmes de contrôle sur la qualité du reporting du commercial.

structure même des modèles de ces articles ainsi qu'à la méthodologie prédominante utilisée pour tester ces modèles (exploitation statistique d'enquête par questionnaires). Les interviews qualitatives de l'enquête préliminaire mettent ces éventuels éléments dysfonctionnels du contrôle à distance en valeur. Elles les font apparaître à travers les déterminants des modes de contrôle à distance<sup>165</sup> et ses effets (effets non souhaités du contrôle à distance).

L'enquête préliminaire et l'analyse de la littérature sur les systèmes de contrôle des forces de vente ont donc permis d'enrichir notre cadre conceptuel de départ. De nouvelles catégories intervenant dans le contrôle à distance ont été approfondies ou mises en lumière (effets non souhaités du contrôle à distance, caractérisation du contrôle à distance par les valeurs et caractérisation du contrôle à distance par les comportements). Des grilles de catégories des déterminants des modes de contrôle à distance, de leur fonctionnement et de leurs effets ont été construites selon la 'démarche a priori' préconisée par Miles et Huberman (1991)<sup>166</sup> (voir tableaux 9, 12 et 13).

De l'enquête préliminaire et de l'analyse de la littérature sur les systèmes de contrôle des forces de vente émergent des pistes pour la mise au point de guides d'entretien et la prédéfinition de codes ou encore pour l'établissement de questionnaires. Nous disposons donc d'éléments nouveaux pour construire une étude de cas plus poussée sur le contrôle à distance au sein d'une population commerciale, que notre méthodologie soit qualitative ou quantitative. Notons d'ores et déjà qu'un des objectifs de cette étude de cas sera de répondre à une question à laquelle ni l'enquête préliminaire ni la revue de littérature sur les systèmes de contrôle des forces de vente n'ont permis de répondre : les contrôles intériorisés entraînent-ils une annulation des distances en dépassant les contraintes relatives à ces distances<sup>167</sup> ?

---

<sup>165</sup> Déterminant de la fiabilité de la mesure des comportements : double nature de l'outil, à la fois outil de contrôle et outil de travail, déterminant de l'ajustement par rapport au système de contrôle préconisé : détention d'actifs spécifiques du commercial

<sup>166</sup> Nous avons défini nos catégories et leur articulation générale avant le codage effectif des données à partir du cadre conceptuel issu de l'analyse de la littérature. Nous nous sommes appuyée dans une moindre mesure sur des protocoles de codage existants (critères d'évaluation dans différents modes de contrôle à distance d'après les échelles de mesure des performances commerciales adaptées à notre question de recherche. Nous nous sommes également fondée sur l'enquête préliminaire notamment pour laisser émerger des catégories nouvelles sur les effets du contrôle à distance. A partir de là, nous avons défini des catégories qui serviront de support au codage dans l'étude de cas et qui pourront être amenées à évoluer. Nous avons donc fait une catégorisation a priori de notre concept tout en laissant remonter des catégories nouvelles du terrain (voir HUBERMAN, MILES, 1991, p.103).

<sup>167</sup> On a vu les faiblesses de la littérature étudiée concernant les contrôles intériorisés. Par ailleurs, dans nos entretiens préliminaires, seul un commercial rencontré semble avoir intériorisé le contrôle (il s'agit de X.). Il nous manque donc des données empiriques pour pouvoir apporter une réponse à cette question.

**CHAPITRE IV : LES PROPRIETES DES  
TECHNOLOGIES DE CONTROLE A DISTANCE,  
TEST EMPIRIQUE DU MODELE D'ANALYSE**





L'objectif de ce chapitre est de restituer la méthode et les résultats d'une étude de cas réalisée de mars à juillet 2002 sur le contrôle à distance au sein d'une équipe d'ingénieurs commerciaux. Chapoulie considère la restitution d'une démarche de recherche comme « un critère d'évaluation nouveau des recherches ». Cette restitution participe de la réflexivité du chercheur, c'est-à-dire de sa capacité à expliciter sa propre démarche, et à en rendre compte devant ses collègues et ses lecteurs (CHAPOULIE, 1994, p.76). A partir de la description faite par Arborio et Fournier de ce qu'on peut attendre d'un compte-rendu d'observation, on constate que la restitution d'une méthode de recherche doit expliciter divers éléments : la nature du terrain, le temps et le rythme de présence sur le terrain, la position du chercheur sur le terrain et la négociation de sa présence, le récit des étapes de recherche en évitant les deux extrêmes que sont le récit linéaire et l'effacement des incohérences éventuelles entre méthode et résultats obtenus (inspiré d'ARBORIO, FOURNIER, 2001). Nous veillerons donc à expliciter ces différents éléments dans ce chapitre.

L'étude de cas réalisée s'inspire de la réflexion menée dans les chapitres précédents et en particulier dans le chapitre 3. Nous chercherons donc à mettre en lumière l'influence des réflexions précédemment menées sur le dispositif méthodologique de notre étude. Nous montrerons notamment que l'analyse de la littérature portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente a orienté le choix de méthode (étude de cas qualitative) et que sa conjonction avec notre vision du contrôle (cf.chapitre 1) et l'enquête préliminaire ont guidé le choix du niveau d'analyse retenu pour l'étude, de la population étudiée, des modes de collecte mis en œuvre et des catégories<sup>168</sup> mesurant le contrôle à distance.

La restitution d'une démarche cohérente et de résultats constitue une facette de l'objectif de ce chapitre, l'autre facette étant d'avancer dans la compréhension du concept de contrôle à distance. Cela implique de mettre en perspective les résultats obtenus afin de répondre aux questions suivantes :

En quoi l'étude de cas réalisée confirme-t-elle ou infirme-t-elle les éléments de réflexion théoriques et empiriques que nous avons déjà identifiés et articulés dans les chapitres précédents ?

Nous incite-t-elle à poursuivre notre travail de recherche sur le contrôle à distance et si oui, de quelle manière ?

---

<sup>168</sup> Une catégorie est un ensemble d'unités d'analyse disposant de significations proches ou revêtant des caractéristiques de forme similaire (ALLARD-POESI, 2001).

## IV.1. METHODE MISE EN OEUVRE POUR L'ETUDE DE CAS

### IV.1.1. Le choix de la méthode

Que nous suggère la réflexion menée au chapitre III en termes de choix méthodologique ?

La plupart des articles portant sur les effets du système de contrôle que nous avons étudiés dans ce champ de littérature ne parviennent pas à déterminer des effets significatifs du système de contrôle sur la performance des commerciaux ou sur leurs comportements d'allocation de temps à telle ou telle activité supposée conduire à une performance. Oliver et Anderson reconnaissent qu'il est difficile de mesurer ce type d'effet dans des enquêtes par questionnaires (OLIVER, ANDERSON, 1994, p.63)<sup>169</sup>. Krafft, en analysant les faiblesses de son travail, avance que les études prenant comme base les deux systèmes de contrôle d'Anderson et Oliver (par les comportements et par les résultats) font l'hypothèse implicite qu'il est possible de différencier les causes et les effets de ces systèmes. Or selon lui, tous les articles publiés dans cette perspective jusqu'à présent contiennent des études en coupe instantanée et des enquêtes non-expérimentales. Krafft suggère que la méthodologie des études s'inspirant du cadre d'Anderson et Oliver n'est pas adaptée à l'hypothèse implicite de ce cadre. Il prône des études longitudinales et des expérimentations faisant intervenir des commerciaux (KRAFFT, 1999, p.132). Nous ne mettrons pas en œuvre de telles méthodes car elles ne satisfont pas, dans le cadre d'une thèse, au critère de faisabilité qui participe au choix d'une méthode. Toutefois, nous retenons le fait que les enquêtes par questionnaires sont inadaptées au cadre de référence qui structure notre vision du contrôle à distance et que notre méthodologie doit veiller à inclure des modes de collecte qui permettent d'observer les déterminants, le fonctionnement et les effets des systèmes de contrôle à distance selon l'hypothèse qu'on peut différencier ces éléments.

---

<sup>169</sup> Un biais fondamental de leur enquête réside selon nous dans le fait que leur questionnaire comprend déjà les résultats de leur étude. La façon dont ils mesurent le contrôle par les comportements dans leur questionnaire induit par exemple le résultat selon lequel ce contrôle mène à plus de coopération et d'implication du commercial. Etant donné la teneur non neutre des questions supposées mesurer le contrôle par les comportements, qui peut dire que son entreprise n'a pas recours à ce contrôle ? Quel commercial peut dire qu'il ne tire pas les leçons de ses échecs de négociations pour ne citer qu'un exemple des comportements observés ? (à partir d'OLIVER, ANDERSON, 1994)

#### IV.1.1.1. Pourquoi l'étude de cas ?

L'étude de cas est une stratégie de recherche qui met l'accent sur la compréhension des dynamiques caractérisant des contextes ou situations uniques ('*single settings*') (EISENHARDT, 1989b, p.534). L'étude de cas semble donc bien adaptée à la forme de notre question de recherche (Comment contrôle-t-on à distance un commercial ?) et à notre volonté de comprendre le fonctionnement du contrôle à distance, les liens entre déterminants, fonctionnement et effets de ce contrôle et les éventuelles tensions entre différents mécanismes de contrôle à distance coexistants.

#### IV.1.1.2. Quel type d'étude de cas ?

Par ailleurs, nous choisissons de réaliser une étude de cas en recueillant des données qualitatives sur le terrain. Ce choix s'inspire de notre analyse des méthodes mobilisées dans le champ de littérature portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente (voir page précédente). Il est aussi guidé par le plaidoyer que fait Mintzberg en faveur de la « recherche directe ». Mesurer la réalité des organisations implique de sortir du laboratoire pour aller sur le terrain, dans de vraies organisations. Ni les questionnaires, ni les expérimentations ou simulations de laboratoires ne le permettent (MINTZBERG, 1979, p.586). Mintzberg préconise une « recherche directe » pour capter des données qui font sens. Parmi ces données, il insiste sur la richesse des données anecdotiques qu'on peut recueillir en allant dans les organisations et qui permettent d'enrichir les fondations théoriques créées par des données plus systématiques (MINTZBERG, 1979, p.587).

Précisons toutefois que notre démarche méthodologique ne s'inscrit pas dans la théorie enracinée développée par Glaser et Strauss (1967) et déclinée concrètement par Strauss et Corbin (1990). Dans cette perspective, le chercheur part sans cadre préalable. Il se fonde sur les données empiriques pour identifier *a posteriori* les catégories relatives au concept qui l'intéresse et pour en déduire *a posteriori* une réflexion théorique articulée. D'un point de vue méthodologique, Muchielli s'inscrit dans cette approche en avançant que « les techniques qualitatives de recueil de données ne comportent pas de grille, de question fermée et autres catégories *a priori* permettant de guider automatiquement la recherche » (MUCHIELLI, 1991, p.22). Notre démarche qualitative est différente. Nous avons construit un modèle d'analyse du contrôle à distance à partir d'une revue de la littérature en théorie des organisations. Nous avons affiné ce modèle avec des apports des théories économiques de l'efficacité et de l'information et d'après une analyse de la littérature portant sur les systèmes

de contrôle des forces de vente. Nous avons donc un cadre conceptuel en tête qui oriente notre étude de cas. De plus, à l'opposé de ce que préconise Muchielli, nous disposons de catégories définies a priori et de grilles d'analyse structurant a priori notre codage de données<sup>170</sup>. Il aurait été malvenu et inefficace d'ignorer les apports des recherches antérieures, même si elles ne portent pas directement sur notre sujet. En nous appuyant sur l'analyse de champs de littérature et sur le recueil de données exploratoires, nous avons cherché à éviter de laisser dans l'ombre des « descripteurs pertinents » et avons ainsi travaillé, en amont de l'étude de cas, à une « complétude méthodologique »<sup>171</sup>.

#### IV.1.1.3. Avec quel objectif ?

L'étude de cas peut nourrir divers objectifs : fournir une description, tester une théorie ou produire une théorie (EISENHARDT, 1989b, p.535). Pour ce dernier cas, l'étude de cas peut donner lieu à des concepts, un cadre conceptuel, des propositions ou encore une théorie intermédiaire<sup>172</sup> (MERTON, 1997, p.9 ; EISENHARDT, 1989b, p.545). Nous souhaitons que notre étude de cas nous permette de développer un cadre conceptuel du contrôle à distance au sein d'une population commerciale. « Un cadre conceptuel décrit, sous une forme graphique ou narrative, les principales dimensions à étudier, facteurs-clés ou variables-clés, et les relations présumées entre elles. » (HUBERMAN, MILES, 1991, p.49).

### **IV.1.2. Le choix de la population d'étude**

#### IV.1.2.1. Le choix de l'entreprise

Lors de l'enquête préliminaire, nous n'avons rencontré qu'un type de commercial (intervenant dans le domaine des SSII, essentiellement sur la partie prospection et montage d'offres). Or on a suggéré l'existence de plusieurs types de commerciaux (*hunter / farmer*, commercial en

---

<sup>170</sup> Nous avons suivi la démarche déductive de catégorisation a priori préconisée par Miles et Huberman (1991), comme nous le préciserons bientôt dans le point abordant l'analyse des données.

<sup>171</sup> Remarque fondée sur une présentation de P. Romelaer au séminaire introductif sur les méthodes qualitatives de recherche en gestion, CEFAG 2000

<sup>172</sup> Eisenhardt définit les 'mid-range theories' comme des théories sur des phénomènes spécifiques, qui n'ont pas l'amplitude de théories telles que les théories de la dépendance des ressources, de l'écologie des populations ou encore des coûts de transaction. Elle suggère que les théories d'amplitude organisationnelle telles que ces dernières exigent des études multiples qui visent à la production de résultats théoriques mais aussi au test empirique de ces résultats (EISENHARDT, 1989b, p.547). Cette perspective rappelle les théories de moyenne portée définies par Merton comme des « théories intermédiaires entre les hypothèses mineures qui jaillissent chaque jour à foison dans le travail quotidien de la recherche, et les larges spéculations qui partent d'un maître-schéma conceptuel d'où l'on espère tirer un grand nombre de régularités du comportement social accessibles à l'observateur » (MERTON, 1997, p. 9 ; 1<sup>re</sup> éd.1949).

vente *pull / push*, rôle du vendeur différent selon le secteur d'activité etc.). Le contrôle à distance pourrait être différent selon le type de commercial et selon le secteur d'activité. Pour choisir le type de commerciaux pour notre étude de cas, nous nous sommes inspirée d'une remarque faite par M. rencontrée à l'occasion de l'enquête préliminaire.

M : [C'est] la difficulté dans ce domaine, parce qu'il y a tellement de façons de vendre. Mais à la limite votre sujet qui est assez transversal doit pouvoir se sortir de ça. Si vous choisissez les secteurs d'activité en fonction de leur degré d'innovation sur les outils et les méthodes.

Pour résoudre le problème lié à la variété des métiers commerciaux, qui s'illustre dans la multiplicité des typologies de commerciaux, M., rencontrée lors de l'enquête préliminaire, suggère de choisir la population d'étude non pas selon le type de commercial mais selon le type d'outils de travail et de contrôle. Cela correspond à notre définition du contrôle à distance dans le chapitre 1 qui voit dans la technologie de contrôle utilisée le signe distinctif du contrôle à distance.

Le choix de l'entreprise pour notre étude de cas a été guidé par les critères suivants :

- Forte culture commerciale / importance de la vente dans l'ensemble des activités de l'entreprise
- Mode d'accessibilité aisé
- Entreprise où l'on peut identifier aisément une distance spatiale des commerciaux
- Recours, pour les commerciaux de l'entreprise, à des outils de travail qui accompagnent cette distance spatiale

Les deux derniers critères constituent un postulat qui mérite d'être explicité : nous faisons en effet l'hypothèse implicite qu'une situation de travail à distance implique l'existence d'un contrôle à distance.

Nous avons réalisé l'étude de cas dans une filiale française d'un groupe américain fabriquant et commercialisant des composants électroniques à base de silicium. La gamme de produits s'étend des processeurs pour PC jusqu'aux produits de type serveurs et cartes réseau. Ce groupe sera appelé X tout au long de notre travail<sup>173</sup> (voir en [annexe 4](#) une fiche de présentation de la filiale de X). Ce choix répond en tout premier lieu au critère d'accès aisé aux données. Nous avons en effet sollicité une connaissance personnelle comme point d'entrée dans l'entreprise (ce qui ne garantit toutefois pas un accès aisé aux autres personnes de l'entreprise et aux données qui nous intéressent !). Nous avons sélectionné cette entreprise

---

<sup>173</sup> Nous avons en effet dû signer un contrat de confidentialité pour avoir l'autorisation d'exploiter les données de notre étude chez X. dans notre thèse.

car la distance spatiale des commerciaux est affichée et fait partie de la politique des ressources humaines et parce que cette distance spatiale suppose le recours à des technologies spécifiques. Le télétravail à domicile est en effet pratiqué depuis 1991 pour toutes les fonctions de vente du groupe et dans toutes ses filiales. Le télétravail est un mode d'organisation du travail qui implique un recours aux technologies de l'information et de la communication et un travail à distance (c'est à dire un travail à distance des locaux principaux de l'entreprise et sans la présence physique d'une personne qui aurait pour charge de contrôler l'exécution du travail par le télétravailleur)<sup>174</sup>. Craipeau souligne l'intérêt de ce type de contexte en avançant que « le télétravail offre à voir [...] les traits appuyés des tendances à l'œuvre avec le développement des technologies de l'information et de la communication » (CRAIPEAU, 2003, p.144). Dans l'entreprise sélectionnée pour l'étude de cas, les commerciaux sont en télétravail à domicile. Les managers ayant des personnes sous leur autorité hiérarchique ne sont pas télétravailleurs. Concrètement, les commerciaux ne viennent en moyenne qu'une journée par semaine dans les locaux de l'entreprise. Le reste du temps, ils travaillent à distance depuis leur domicile, chez leurs clients ou dans les déplacements. Ils disposent pour cela de deux dispositifs essentiels : une ligne téléphonique professionnelle qui les suit partout, un accès sécurisé au réseau de l'entreprise utilisable de n'importe quel lieu à partir de leur ordinateur portable.

#### IV.1.2.2. Le choix de la population étudiée dans l'entreprise

L'étude de cas est centrée sur les commerciaux de l'équipe de distribution de la filiale et leurs managers directs. Nous avons rencontré sept commerciaux<sup>175</sup> ainsi que les deux managers de l'équipe. Dans l'objectif de trianguler les données obtenues auprès de ces personnes, et en supposant leur implication éventuelle dans le contrôle effectué à distance sur les commerciaux, nous avons également rencontré l'assistante de l'équipe, un ancien commercial de l'équipe qui a quitté l'entreprise, une personne du marketing, la directrice des ressources humaines et le responsable de la filiale.

---

<sup>174</sup> Définition personnelle résultant d'une revue de littérature sur le télétravail dont les références principales sont : ALIX, 2001 ; COOPE, PANETIER, 1998 ; COOPER, ROUSSEAU, 1999 ; D'AMOURS, 2001 ; DANIELS *et al.*, 2001 ; GAUTHIER, DORIN, 1997 ; GRAY *et al.* ; 1993 ; KORTE *et al.*, 1988 ; SHIN *et al.*, 2000.

<sup>175</sup> L'équipe compte 8 commerciaux : 5 ingénieurs commerciaux (dont un *team-leader*), 2 ingénieurs technico-commerciaux, 1 responsable distributeurs. Nous n'avons pas réussi à rencontrer l'ingénieur commercial placé sous la coordination du team-leader. Il n'a jamais donné suite à nos relances.

En plus des 14 personnes rencontrées dans cette entreprise, il nous a semblé nécessaire de réaliser des interviews 'de contrôle'. En effet, si le télétravail offre un contexte où la distance du commercial (au moins spatiale) est facilement observable, notre hypothèse implicite concernant le lien entre travail à distance et contrôle à distance nous oblige à contrôler que les résultats que nous obtenons ne sont pas spécifiques à une situation de télétravail. Nous avons donc cherché à constituer un groupe de contrôle dont la seule caractéristique différente par rapport aux commerciaux rencontrés chez X serait l'absence de télétravail. Nous avons à cet effet rencontré les deux membres de l'équipe de distribution de la filiale française du concurrent direct (et unique) de X. Ce concurrent sera nommé Y (voir en annexe 5 la fiche de présentation de la filiale de Y). X et Y sont proches sur de nombreux points (type de produits fabriqués et vendus, importance de la vente au sein du groupe, groupe à envergure internationale, de nationalité américaine). Chez Y, les commerciaux ne sont pas en télétravail, ce que nous recherchions. Toutefois, X et Y ne diffèrent pas uniquement sur ce point comme nous l'aurions souhaité, mais également sur une variable importante qui est la taille de l'entreprise et indirectement de l'équipe de distribution<sup>176</sup>. Il s'agit là d'un biais possible quant à l'interprétation des résultats.

#### IV.1.2.3. Explicitation du niveau d'analyse

Comme nous l'avons expliqué au début du chapitre 1, nous nous intéressons au contrôle interne à l'organisation, c'est-à-dire résultant de liens de subordination. Nous souhaitons comprendre comment on contrôle un commercial à distance. Par conséquent, notre niveau d'analyse inclut des commerciaux (sans responsabilité managériale) et les membres de la hiérarchie directement impliqués dans leur contrôle. Dans la filiale de X, cela concerne les commerciaux de l'équipe (et l'ex commercial) ainsi que N+1 et N+2. N+2 est encore dans notre périmètre d'analyse car, bien que responsable d'un manager (N+1), il est directement responsable de l'évaluation d'une partie de l'équipe de commerciaux.

Toutes les autres personnes rencontrées ne font pas partie de notre périmètre d'analyse à proprement parler. Elles ont été incluses à notre étude pour des raisons déjà mentionnées (rôle indirect dans le contrôle à distance exercé sur les commerciaux, souci de triangulation des données).

---

<sup>176</sup> L'équipe de distribution de la filiale de Y se compose en effet de 2 personnes (un manager et un ingénieur commercial) contre 15 personnes dans la filiale de X (en incluant l'assistante). X rassemble 84 000 personnes dans le monde, Y en rassemble 12 000 et les filiales françaises rassemblent 100 personnes pour X contre 25 pour Y.



Nous avons choisi un **niveau d'analyse individuel**. Dans le champ de littérature sur les systèmes de contrôle des forces de vente, Challagalla et Shervani notent que les études sur le contrôle par les comportements et par les résultats ont été menées essentiellement à ce niveau si l'on excepte l'étude de Cravens *et al.* (1993) menée à un niveau organisationnel (CHALLAGALLA, SHERVANI, 1996, p.89). Un niveau d'analyse individuel entraîne certes des résultats contingents à des facteurs tels l'expérience et l'efficacité des commerciaux participant à l'enquête. Toutefois, rendre compte de ces différences individuelles contribue à améliorer la compréhension des mécanismes de contrôle (CHALLAGALLA, SHERVANI, 1996, p.99).

Enfin, la **dyade 'n/n+1'** requiert notre attention car la place du manager dans la relation hiérarchique pose davantage de problèmes, et est donc plus riche à observer, aux niveaux de management les plus bas<sup>177</sup> (BARNARD, 2001). L'individu sans responsabilité hiérarchique détient, comme on l'a vu, les sources de l'autorité. Comment son manager exerce-t-il un contrôle effectif dans ce contexte, comment s'y prend-il pour favoriser la coopération de son subordonné ?

Au sein d'une population commerciale, l'intérêt pour la dyade 'n/n+1' se justifie d'autant plus que le manager direct joue un rôle essentiel dans le contrôle du commercial, à travers une relation interpersonnelle qui peut primer sur les leviers de contrôle préconisés par l'entreprise. C'est ce qui transparaît dans les deux extraits ci-dessous tirés de l'enquête préliminaire :

**M :** vis-à-vis de l'organisation, [les commerciaux] ont tendance à avoir une demande d'autonomie et de recul forte. Par contre vis-à-vis du supérieur hiérarchique, là c'est vraiment une relation interpersonnelle qui se construit.

**I :** Est ce que vous voyez une évolution sur la façon dont sont contrôlés les commerciaux ? **R :** Je ne sais pas si c'est encore comme avant. Chez B. par exemple, c'est encore comme ça, dans le sens où le contrôle c'est à la fois ce qu'on remonte comme chiffre et c'est encore un fonctionnement très ... c'est encore mon chef d'équipe qui m'évalue, quels que soient les référentiels utilisés.

C'est en fait en analysant la relation interpersonnelle entre 'n' et 'n+1' qu'on accède à la déclinaison concrète du contrôle invisible<sup>178</sup>. « La prise en compte de l'invisible au sein du

---

<sup>177</sup> Barnard estime que « les neuf dixièmes de toute l'activité organisationnelle sont sous la responsabilité, l'autorité, et dépendent des spécifications de ceux qui contribuent à la base, qui consacrent leur énergie à la réalisation des objectifs les plus opérationnels. [...] L'abstraction, [...], la décision de long terme sont du ressort des hautes positions, la définition et l'action relèvent toujours de la base, là où réside l'autorité quant à l'engagement dans un effort donné. » (BARNARD, 2001, p.232-233).

<sup>178</sup> « Le système de contrôle invisible est formé des facteurs psychologiques et socioculturels qui influencent les actions et comportements des personnes. » (BOUQUIN, 1998, p.150)

contrôle organisationnel se manifeste dans les modes de relation entre le pilote et le système opérant à piloter. [...] Dans le cas où le contrôle s'adresse aux membres d'une hiérarchie, la question posée est celle du rôle du « chef » dans les processus et systèmes de contrôle » (BOUQUIN, 1998, p.145). Pour mettre en lumière le contrôle invisible, Bouquin se penche donc sur le rôle du manager dans le processus de contrôle. Or, ce contrôle relève des mécanismes informels d'influence qui sont, on l'a vu au chapitre 3, mis en cause par le contrôle à distance tout en étant essentiels, notamment dans le contrôle à distance par les valeurs.

### IV.1.3. Le choix des modes de collecte

#### IV.1.3.1. Présentation synthétique

Plusieurs modes de collecte ont été mobilisés ainsi que le préconise Eisenhardt pour toute étude de cas qui prétend à la production d'une contribution théorique (EISENHARDT, 1989b, p.534). Il est clair que le seul recours à l'entretien ne suffit pas. Par exemple, Mintzberg rappelle que les managers ont du mal à estimer le temps qu'ils allouent à telle ou telle tâche (MINTZBERG 1979, p.583). Plus généralement, l'entretien permet de capter des perceptions et non des faits.

Jaworski et Kohli évoquent par exemple la connaissance insuffisante du lien entre le *feedback* effectif d'un manager et la perception qu'en ont les commerciaux de son équipe (JAWORSKI, KOHLI, 1991, p.199). Aller au-delà des perceptions captées lors d'entretiens implique une triangulation des données et des modes de collecte multiples.

Voici les choix que nous avons faits concernant ces modes de collecte. Nous avons rencontré les seize personnes de notre population d'étude au cours d'interviews semi-directives enregistrées d'une durée moyenne d'1h30<sup>179</sup>. Nous avons par ailleurs observé deux jours consécutifs un commercial en télétravail (chez lui, chez un de ses clients, durant les trajets). Nous avons en outre collecté plusieurs données secondaires internes<sup>180</sup> :

---

<sup>179</sup> le mode d'accès aux données a été le suivant : sollicitation d'une connaissance personnelle (A., commercial de l'équipe) comme point d'entrée puis sollicitation du manager [n+2] de l'équipe. Envoi d'un projet d'étude à [n+2] (voir annexe 6) par rapport auquel nous n'avons pas reçu de réponse mais sans lequel il nous semble que [n+2] nous aurait empêchée de rencontrer les autres membres de l'équipe. Rencontre des différents membres de l'équipe, facilitée par un message de A. prévenant de notre appel lors d'une réunion hebdomadaire.

<sup>180</sup> Pour l'observation comme pour les données secondaires (contrat de travail, agenda électronique, mails) recours à la connaissance personnelle qui a accepté que nous la suivions pendant 2 jours et qui a accepté de nous confier son ordinateur pendant une période de congé.

- Analyse d'un contrat de travail d'un commercial de l'équipe
- A partir de la messagerie électronique du même commercial, collecte de 341 mails sur une période d'environ 6 mois
- A partir de l'agenda électronique du même commercial, collecte des emplois du temps hebdomadaires passés (sur un mois) et prévisionnels (sur 6 mois).

Ces choix nous ont été inspirés par leur niveau de faisabilité et par une volonté de trouver des dispositifs de collecte de données correspondant aux différentes catégories du contrôle à distance identifiées dans le chapitre 3. Si on reprend l'exemple du fonctionnement du contrôle à distance, nous avons cherché des modes de collecte pertinents pour chaque catégories ainsi que l'illustre le tableau ci-dessous :

| Sur quoi s'appuie-t-on pour exercer le contrôle à distance | Modes de collecte possibles pour l'étude de cas 1  |
|--|--|
| Système de communication                                   | Interviews, données secondaires (mails n/n+1), observation   |
| Système de mesure de la performance                        | Interviews, données secondaires (mails, agenda électronique, contrat de travail), observation                    |
| Système de rémunération                                    | Interviews, données secondaires (communication liée à la rémunération (à travers les mails), contrat de travail) |

**TABLEAU 14. Modes de collecte adaptés aux catégories du fonctionnement du contrôle à distance**

Revenons à présent plus en détail sur chaque mode de collecte, notamment pour expliciter ce que nous cherchons à mesurer à travers chacun d'eux.

#### IV.1.3.2. L'entretien

Si l'entretien s'avère un mode de collecte insuffisant à lui seul, il est toutefois indispensable car pour comprendre un comportement, il faut « savoir comment le sujet l'explique, quelle *signification* il a pour lui, ce qu'on ne peut savoir que s'il nous l'explique." (GHIGLIONE, MATALON, 1998, p. 16). L'entretien aide à « analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs ; [à] mettre en évidence les systèmes de valeurs et les repères normatifs à partir desquels ils s'orientent et se déterminent." (BLANCHET, GOTMAN, 1992, p.27). Plus généralement, l'entretien « fait apparaître les processus et les "comment". [...] [II] révèle la logique d'une action, son principe de

fonctionnement" (BLANCHET, GOTMAN, 1992, pp.40-41). L'entretien est donc adapté à la forme même de notre question de recherche ('Comment contrôle-t-on à distance un commercial ?').

Une des difficultés majeures que nous avons à surmonter dans l'élaboration de nos guides d'entretien tient à la traduction des catégories de mesure que nous avons identifiées préalablement en questions pertinentes pour l'interviewé. « Le problème de départ est toujours de déterminer la manière vraie dont les sujets perçoivent, appréhendent les données que l'on étudie. Il s'agit de déterminer les unités de perception qu'ils utilisent, leurs modes d'appréhension et de catégorisation » (PALMADE, 1954<sup>181</sup> in GRAWITZ, 1996, p.581)

Par exemple, lors de l'enquête préliminaire et de l'analyse de la littérature sur les systèmes de contrôle des forces de vente, il est apparu que le système de communication peut être utilisé comme une technologie de contrôle à distance du commercial avec une récurrence, des références et une hiérarchisation particulières. Pour notre étude de cas chez X, ce résultat nous sert à élaborer un guide d'entretien mais il s'agit de le traduire en des termes compréhensibles pour le commercial et ne lui demandant pas un effort de conceptualisation trop important. Par exemple, nous demanderons au commercial combien de fois son manager l'a appelé au téléphone la veille et pour lui dire quoi, combien de mails il reçu la veille et quel en était le contenu, plutôt que de demander en quoi le système de communication nourrit le contrôle exercé par le manager. Par rapport à cela, Mintzberg soutient qu'il revient au chercheur de réaliser le travail d'abstraction à partir de données particulières, de développer des concepts à partir de ses mesures faites sur le terrain. Le chercheur se soustrait à ses responsabilités lorsqu'il attend cet effort d'abstraction du manager interviewé en lui demandant par exemple d'estimer s'il travaille ou non dans un environnement complexe. Le manager ne pense pas en termes de complexité d'environnement. Au chercheur de trouver les illustrations quotidiennes de cette complexité pour le manager et de lui poser des questions adaptées à sa manière de voir (MINTZBERG, 1979, p.587).

Quelles catégories de mesure ont été utilisées à l'occasion de ce mode de collecte ? Nous nous sommes fondée sur les grilles de catégories établies au chapitre III<sup>182</sup> pour construire nos guides d'entretien.

---

<sup>181</sup> PALMADE C. (1954), Note sur l'interview non directive en psychologie sociale", *Bull. de psychologie*, 718, in GRAWITZ M. (1996)

<sup>182</sup> grille de catégories des déterminants du contrôle à distance voir chapitre III

Rappelons l'exemple du fonctionnement du contrôle à distance. Les catégories identifiées pour mesurer ce fonctionnement sont les suivantes : recours au système de communication, recours au système de mesure de la performance, recours au système de rémunération de la performance. Chaque catégorie donne elle-même lieu à des indicateurs<sup>183</sup> qui mesurent la récurrence du contrôle, les données de référence du contrôle et la nature hiérarchisée des informations sur les objets de contrôle.

Cinq guides d'entretien ont été réalisés pour l'étude de cas chez X en fonction des personnes rencontrées (un guide pour les commerciaux de l'équipe (utilisé également pour l'ex commercial de l'équipe et pour le marketeur), un guide pour les managers, un guide pour l'assistante, un guide pour le directeur de la filiale et un guide pour la directrice des ressources humaines). On trouvera les cinq guides d'entretien en annexe 7. Pour les interviews de contrôle réalisées chez Y, nous avons retravaillé les guides d'entretien visant le commercial et le manager.

#### IV.1.3.3. L'observation directe

Arborio et Fournier définissent l'observation directe comme « une observation menée sans recours à des instruments interposés entre le chercheur et son objet » (ARBORIO, FOURNIER, 2001, p.60). Il n'y a par exemple pas d'utilisation d'un guide d'entretien directif ni d'enregistreur. C'est le chercheur qui enregistre et filtre les éléments de la situation en fonction de l'objet de sa recherche. Le chercheur est donc l'instrument d'observation<sup>184</sup>.

Observer vise à « rendre compte de pratiques sociales, [...] mettre au jour ce qui les oriente, ce qui amène les acteurs à leur donner telle forme » (ARBORIO, FOURNIER, 2001, p. 44).

Nous avons évoqué deux axes d'effort méthodologique à fournir pour l'étude de cas :

- la nécessité d'inclure des modes de collecte qui permettent d'observer les déterminants, le fonctionnement et les effets des systèmes de contrôle à distance selon l'hypothèse qu'on peut différencier ces éléments,
- la nécessité de collecter des données sur des faits et pas uniquement sur des perceptions d'individus.

---

grille de catégories du fonctionnement du contrôle à distance, voir chapitre III

grille de catégories des effets du contrôle à distance, voir chapitre III

<sup>183</sup> Un indicateur permet d'associer plus ou moins directement une valeur ou un symbole à une partie d'un concept. C'est pourquoi un indicateur constitue un instrument de mesure (ANGOT, MILANO, 1999, p.175).

<sup>184</sup> Pour Arborio et Fournier, le chercheur qui fait office d'instrument d'observation est à différencier du « chercheur analyseur, exploitant, interprétant les données qui ont été recueillies avec cet instrument. » (ARBORIO, FOURNIER, 2001, p.60)

L'observation directe participe de la longitudinalité des situations étudiées par le chercheur. Cette longitudinalité doit permettre de capter le lien entre cause, fonctionnement et effet de son objet de recherche (KRAFFT, 1999, p.132). Recourir à l'observation directe est également un moyen de résister aux constructions discursives des acteurs sur leurs pratiques pour s'assurer de la réalité de ces pratiques (ARBORIO, FOURNIER, 2001, p.6 et 20). En synthétisant les écrits d'Evrard *et al.* (1993) et d'Arborio et Fournier (2001), nous retenons quatre critères permettant de caractériser l'observation menée et nous donnons ci-après les choix que nous avons effectués par rapport à ces critères<sup>185</sup>.

| Critères caractérisant une observation (d'après ARBORIO, FOURNIER, 2001 ; EVRARD <i>et al.</i> , 1993) | Possibilités   | Les choix réalisés pour notre observation  |   |
|--|--|--|---|
|  |  | Objectifs  | Ce qui a été fait en réalité  |
| <b>Position du chercheur</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• à découvert ou non</li> <li>• participante ou non</li> </ul>  | A découvert, non participante  | A découvert, non participante   |
| <b>Période d'observation</b>   | A définir en fonction de la faisabilité.   | En fonction de ce qu'accepte l'échantillon   | 2 jours   |
| <b>Echantillonnage de l'observation</b>  | A définir en fonction de la faisabilité et de la pertinence par rapport à l'objet de recherche.        | Un commercial de l'équipe et son manager   | Un commercial de l'équipe   |
| <b>Modalités de l'observation</b>  | flottante ou systématique <sup>186</sup> et, dans ce dernier cas, selon quelles catégories de mesure ? | Flottante avec un cadre de catégories synthétiques prédéfinies et selon une unité d'analyse : l'interaction impliquant l'observé | Flottante avec un cadre de catégories synthétiques prédéfinies et selon une unité d'analyse : l'interaction impliquant l'observé (voir catégories de mesure ci-dessous) |

**TABLEAU 15. Les choix à faire en cas de collecte de données par observation et les choix que nous avons réalisés**

<sup>185</sup> « L'observation directe n'est pas seulement l'occasion d'un recueil de matériau mais déjà une réflexion analytique sur ce matériau. Cela suppose une analyse de la situation d'enquête où l'on s'interroge après coup sur la forme de participation de l'observateur à la situation, ce que F. Weber (1989) appelle l' 'auto-analyse'. » (ARBORIO, FOURNIER, 2001, p.81-82)

<sup>186</sup> L'observation « systématique » consiste à mener des observations en adoptant, tout au long du recueil de données, un même dispositif de collecte et d'analyse. Les éléments observés doivent être définis au préalable de manière étroite. Ce mode de collecte impose donc de développer et de valider un cadre standard d'observation avant de recueillir les données qui vont servir de base empirique à la recherche.

En ce qui concerne la position du chercheur dans l'observation, nous n'avons guère le choix que de mener une observation à découvert et non participante<sup>187</sup>. On entre forcément dans la vie privée du commercial pour l'observer, il nous semble donc impossible de dissimuler notre statut. De toutes manières, une observation participante et/ou en dissimulant notre statut de chercheur n'aurait une justification que dans le cadre d'une étude longitudinale chez X ce qui n'est pas envisagé dans notre dispositif méthodologique pour des raisons de faisabilité déjà évoquées.

En ce qui concerne la période d'observation et l'échantillonnage, le critère de faisabilité est également déterminant. « Pour décider de la durée de l'investigation, il faut tenir compte du poids que représente l'intrusion d'un étranger dans la situation, s'il s'agit d'observation à découvert. » (ARBORIO, FOURNIER, 2001). Nous avons pu, conformément à nos souhaits, observer un commercial dans différents contextes de travail<sup>188</sup>. Toutefois nous n'avons pu réaliser deux de nos objectifs : observer un commercial et son manager dans les locaux de l'entreprise.

Enfin, en ce qui concerne les modalités de l'observation, notre observation se fait par prise de notes sur diverses catégories (explicitées ci-dessous). Pour chacune des catégories observées, nous notons son contexte (heure, lieu, durée). Par ailleurs, nous avons suivi les conseils d'Arborio et Fournier en matière d'intervention du chercheur au cours de l'observation. Nous sommes intervenue en posant de temps à autre des questions à l'interviewé. « Poser des questions à caractère informatif est une façon commode d'économiser du temps d'investigation. C'est un moyen d'obtenir des commentaires des acteurs sur leur pratique ». Par ailleurs, l'observateur à découvert est « connu pour sa quête d'informations et même attendu dans cet exercice ». Poser des questions en cours d'observation est donc une manière de rassurer l'observé (ARBORIO, FOURNIER, 2001, p.38). A partir du moment où l'on est convaincu de l'impossible neutralité du chercheur et de la distorsion inévitable que produit sa présence sur la situation observée, le fait d'intervenir de façon raisonnée au cours de l'observation ne paraît pas incongru.

---

<sup>187</sup> D'une part nous avons interviewé une connaissance personnelle comme point d'entrée dans l'entreprise X, d'autre part observer un commercial de X implique de le suivre alors qu'il travaille à distance (chez lui, chez ses clients etc.).

<sup>188</sup> Différents lieux d'observation : chez lui, en déplacement, chez un client. Différentes situations d'observation : en interaction avec un collègue de l'équipe, en interaction avec le client, en interaction avec son manager, en interaction avec plusieurs collègues européens simultanément.

L'unité d'analyse que nous nous sommes fixée pour notre travail d'observation est l'interaction de l'observé avec un tiers. Nous ne souhaitons pas exclure a priori des interactions qui ne seraient pas relatives à un contrôle exercé par ou sur l'observé pour deux raisons. La première raison est que l'observation peut apporter un point de vue enrichi sur les situations qui à première vue ne semblent pas liées à un contrôle mais qui s'avèrent l'être après un travail d'analyse du chercheur sur l'objet de l'interaction et sur son 'histoire' (Pourquoi a-t-elle lieu ? Se produit-elle en réponse à d'autres interactions précédentes ? Donne-t-elle lieu à de futures interactions ?). La seconde raison est d'ordre pratique. L'observation exige une concentration importante du chercheur sur ce qui se passe autour de lui, une prise de notes rapide et précise, et une certaine dilution du chercheur dans la situation observée. Ces éléments font que le travail d'analyse (tel que la sélection ou l'exclusion d'une situation selon sa pertinence par rapport à l'objet de recherche) nous paraît inapproprié à cette étape de la collecte des données. Il est en revanche essentiel de le réaliser entre deux périodes d'observations pour améliorer le cadre de catégories, faciliter la prise de notes à venir et préparer des questions à poser à l'observé.

Voici les catégories que nous avons observées à partir de notre unité d'analyse (interaction impliquant l'observé) :

- Quelles sont la fréquence, la nature (formelle / informelle) et l'objet des interactions à distance ? On retrouve les notions de récurrence, de hiérarchisation et de référence qui structurent également nos guides d'entretien quant au thème du fonctionnement du contrôle à distance.
- Quelles sont les personnes en interaction avec l'observé ? (collègue de l'équipe, supérieur hiérarchique, subordonné, tiers externe, autre ?) Qui déclenche l'interaction ?
- Par quelles technologies ces interactions sont-elles supportées (messagerie électronique, téléphone, agenda électronique, autres) ?
- Quelles sont la fréquence, la nature et l'objet des interactions en présence ? On retrouve ici notre souhait de collecter des données sur l'éventuel contrôle en présence (on reviendra sur ce point lors de la présentation de notre codage des entretiens dans la partie analyse des données).
- Quelles sont les conséquences de l'interaction sur les activités de l'observé ? Quelles sont les attitudes de l'observé lors des interactions à distance et en présence (propos, commentaires à mon attention à l'insu de la personne en interaction) ? Sur ces deux



derniers points, on souhaite collecter des données qui permettront d'analyser les effets du contrôle à distance sur le comportement de l'observé.

#### IV.1.3.4. Les données secondaires

Les données secondaires sont des données qui existent déjà. Ce type de données est intéressant dans la mesure où il permet de reconstituer des actions passées transcrites dans les écrits qui ont influencé les événements. On y trouve donc la trace de la prise de décision ou encore de l'engagement des individus.

Nous avons collecté les données secondaires suivantes :

- Organigramme de l'équipe de distribution de la filiale française de X
- Contrat de travail d'un commercial de l'équipe
- Emplois du temps électroniques d'un commercial de l'équipe (collecte a posteriori des caractéristiques des 103 événements prévus du 1/04/2002 au 5/05/2002, et collecte a priori de l'emploi du temps hebdomadaire prévisionnel du commercial sur 6 mois (07 à 12/2002)
- Collecte de 341 e-mails échangés entre le commercial et son manager N+2, les managers N+3 et N+4 et l'équipe de distribution (comprenant les messages de N+1) ; on trouvera en annexe 8 la décomposition par expéditeur/ destinataire ainsi que les critères de sélection des messages collectés.

- Parmi ces 341 e-mails collecte des fichiers joints suivants :

Programme d'une journée dite « *off-site* »<sup>189</sup>, compte-rendu de cette journée, présentation powerpoint faite à l'équipe sur le fonctionnement du système de commissionnement, compte-rendu d'une réunion à l'échelle européenne comprenant des présentations de chaque équipe nationale, grille d'objectifs trimestriels pour deux commerciaux de l'équipe.

Nous avons choisi de collecter des e-mails et des emplois du temps électroniques car nous avons considéré qu'il s'agissait de bonnes illustrations de technologies de contrôle à distance en tant que composants du système de communication pouvant être utilisés à des fins de contrôle. Ces données secondaires n'ont pas fait l'objet d'une définition a priori de catégories de mesure. C'est au cours de l'analyse de contenu que nous nous sommes adaptée à la

---

<sup>189</sup> *Off-site* : journée rassemblant l'équipe et les managers jusqu'à n+2, organisée à l'initiative de n+2, une fois par trimestre en moyenne, en dehors des locaux de X, dont le but est de rassembler physiquement l'équipe. On y aborde le bilan d'une période en terme d'activité mais on peut aussi y mener des activités non professionnelles le but étant de favoriser la socialisation.

structure de ces media pour en faire émerger des catégories pertinentes par rapport à la mesure du contrôle à distance.

Le contrat de travail constitue quant à lui un outil d'influence des comportements individuels<sup>190</sup>. Si l'on se réfère à nos résultats du chapitre III, il ne fait pas partie des déclinaisons du système d'information nourrissant le contrôle à distance. Pourtant, il nous semble que le contrat de travail signé par le commercial à son arrivée pose le cadre dans lequel pourra se développer ensuite un contrôle à distance. C'est dans l'optique de trouver les signes d'un contrôle à distance, éventuellement de certains déterminants, que nous avons cherché à obtenir ce type de donnée secondaire.

#### **IV.1.4. La mise au point d'outils d'analyse des données**

Le travail de traduction du chercheur est à double sens : traduction du monde théorique vers le monde empirique (travail qualifié de mesure, de catégorisation, d'opérationnalisation ou d'instrumentation) puis traduction du monde empirique vers le monde théorique (travail qualifié de théorisation ou d'abstraction<sup>191</sup>) (ANGOT, MILANO, 1999, p.169-170). La traduction empirique et l'abstraction ne nous paraissent pas aussi distinctes que cela. Nous avons déjà effectué un premier aller-retour de mesure et de codage au chapitre précédent. Cela nous a permis de préciser les catégories qui nous servent de support pour démarrer notre étude de cas<sup>192</sup>. Traduire des concepts en mesure et des mesures en concepts relève davantage d'aller-retour permanents. Allard-Poesi souligne d'ailleurs le trait d'union entre ces deux processus constitué par le travail de définition des catégories et de leur articulation<sup>193</sup>.

##### **IV.1.4.1. L'analyse des entretiens**

L'analyse des entretiens repose sur le travail de codage. Le codage consiste à découper les données (provenant de multiples sources : discours, documents, observation etc.) en unités d'analyse ou codes et à placer ces unités dans des catégories (prédéfinies ou émergeant du terrain). "Un code est une abréviation ou un symbole attribué à un segment de texte, le plus

---

<sup>190</sup> Propriété largement mise en avant par les travaux se situant dans la théorie de l'agence.

<sup>191</sup> L'abstraction permet de traduire des données en concept grâce à des procédés de codage et de classification. (ANGOT, MILANO, 1999, p.177, p.183-186). Pour Allard-Poesi, ce travail d'abstraction consiste à coder et à définir des méta-catégories (ALLARD-POESI, 2001)

<sup>192</sup> Notre démarche s'inscrit en cela dans la perspective 'a priori' décrite par Miles et Huberman, comme précisé en conclusion du chapitre précédent (voir HUBERMAN, MILES, 1991, p.99-103)

<sup>193</sup> Cette remarque s'appuie sur la présentation faite par Allard-Poesi dans le cadre du CEFAG 2001 : « Catégorisation et codage », IRG de l'Université Paris XII, Créteil, 9 novembre 2001

souvent une phrase ou un paragraphe de la transcription en vue d'une classification. [...] Ce sont des outils de recouvrement et d'organisation permettant à l'analyste d'identifier rapidement, d'extraire puis de regrouper tous les segments liés à une question, une hypothèse, un concept ou un thème donnés. Ce regroupement ouvre la voie à l'analyse" (HUBERMAN, MILES, 1991, p.97).

### Explication de notre travail de codage

Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Le codage a été fait avec le logiciel de gestionnaire de texte NVivo<sup>194</sup>. Pour notre codage d'entretien, nous mettons en place deux types de codes : des codes libres, c'est-à-dire non reliés les uns aux autres et des codes en arbre. On trouvera en annexe 9 la liste des 15 codes libres et la définition des catégories auxquelles ils sont reliés et en annexe 10 la liste des 39 codes en arbre, leur architecture et la définition des catégories auxquelles ils sont reliés.

Les codes libres sont les codes pertinents pour notre étude qui n'ont pas leur place dans l'arbre des trois dimensions du contrôle à distance (déterminants, fonctionnement, effets). Certains sont inspirés a priori par l'analyse de l'enquête préliminaire et de la littérature portant sur le contrôle des forces de vente. C'est le cas des trois vecteurs de contrôle à distance (par les résultats, par les comportements, par les valeurs) et du contrôle en présence. Si un segment de texte nous permet de reconnaître un de ces vecteurs, on le code alors à deux endroits (ou plus si nécessaire) : sous la catégorie relative à son vecteur et sous la catégorie relative à la dimension du contrôle à distance qui apparaît. Ce double codage permet ensuite une analyse sous forme de matrice qui fait ressortir la valeur des dimensions du contrôle pour chaque vecteur de contrôle ainsi que les combinaisons de vecteurs de contrôle possibles.

D'autres codes libres qui n'étaient pas définis a priori ont émergé au cours du travail de codage. C'est par exemple le cas du codage des segments de texte sous la catégorie 'discours' qui évoque un discours officiel sur le système de contrôle qui est contredit par d'autres propos d'interviewés.

Les codes en arbre sont issus des catégories identifiées à la suite de l'enquête préliminaire et de l'analyse de la littérature sur les trois dimensions du contrôle à distance : ses déterminants, son fonctionnement et ses effets. Le périmètre de chaque catégorie est défini. Chaque

---

<sup>194</sup> N Vivo ne fait pas le travail de catégorisation ni de codage à la place du chercheur. Son apport réside dans la facilité de codage, les possibilités infinies de visualisation des codes et segments de texte associés (croisements, unions, matrices, etc.). Excel permettrait sans doute les mêmes traitements mais de manière beaucoup moins ergonomique car Excel est un tableur, il n'est donc pas destiné à gérer une quantité importante de texte.

catégorie est décomposée en indicateurs et des exemples de segments de texte sont identifiés comme étant à coder sous cette catégorie. Ce travail est réalisé pour chaque dimension du contrôle à distance (déterminants, fonctionnement et effets) et donne lieu à trois grilles d'aide au codage. Nous ne détaillons ci-après que l'exemple d'un déterminant du contrôle à distance : la programmabilité des tâches. Les grilles complètes d'aide au codage sont en annexes 11, 12 et 13. Par rapport aux annexes concernant la présentation des codes et des catégories correspondantes, ces grilles contiennent des exemples de segments de texte relatifs aux divers codes.

### **Exemple d'aide au codage pour le déterminant programmabilité des tâches :**

Catégorie à coder : programmabilité des tâches

Définition : degré avec lequel les managers commerciaux peuvent spécifier quelles règles, quelles procédures, quelles activités, liées aux ventes ou non, un commercial doit mettre en œuvre pour atteindre un objectif souhaité (adapté de STATHAKOPOULOS, 1996, p.7)

Indicateurs : degré de routine (JAWORSKI *et al.*, 1993, p.61), temps d'apprentissage nécessaire (JAWORSKI *et al.*, 1993, p.61 ; EISENHARDT, 1985, p.142), degré d'expertise du manager quant au contenu du travail de ses subordonnés (OUCHI, MAGUIRE, 1975, p.561)

Exemples de segments de texte à coder sous cette catégorie (adaptés d'extraits de l'enquête préliminaire) : « mon travail, c'est toujours la même chose », « c'est un travail complexe », « on suit une longue formation quand on arrive ici », « mon manager sait ce que je dois faire pour ... », « mon manager ne connaît rien à mon métier », « lui et moi, on n'a pas le même métier ».

### Les codes vus selon leur degré de conceptualisation

Allard-Poesi distingue deux types de codes : ceux qui sont équivalents à une unité de texte particulière et ceux qui renvoient à une unité de sens dans les données de discours<sup>195</sup>.

Parmi nos codes, ceux qui se confondent à une unité de texte particulière sont par exemple le nombre d'années d'ancienneté de l'interviewé ou encore le verbe voir ou tout autre mot ou expression relatifs au champ lexical de la vision. Ceux qui renvoient à une unité de sens sont principalement relatifs aux effets du contrôle à distance : les codes 'engagement réel' ou 'uniformisation' suscités par le système d'information par exemple.

---

<sup>195</sup> ce paragraphe s'appuie sur la présentation faite par Allard-Poesi dans le cadre du CEFAG 2001 (ALLARD-POESI, 2001).

On peut aller plus en avant dans la décomposition des codes selon leur nature. Huberman et Miles distinguent quatre natures de codes selon le degré de conceptualisation par rapport au texte codé<sup>196</sup> : code descriptif<sup>197</sup>, code interprétatif<sup>198</sup>, code explicatif ou inférentiel<sup>199</sup> et code thématique<sup>200</sup>. Voici un exemple de chacun de ces codes relatif à notre analyse d'entretiens :

Nous avons attribué un code descriptif aux segments de texte évoquant la fréquence d'envoi de mail de N+1 à N. Ces segments ont été classés dans l'indicateur 'récurrence' de la catégorie 'système de communication'.

Nous avons attribué un code interprétatif aux segments de texte se rapportant à une déresponsabilisation du commercial du fait d'une information trop diluée. Ces segments ont été classés dans la catégorie 'désengagement', elle-même rattachée à la catégorie 'effet non souhaité du contrôle à distance'.

Nous avons attribué un code inférentiel aux segments de texte signalant une cohérence entre les déterminants, le fonctionnement et les effets du système d'information. Ces segments ont été classés dans la catégorie 'cohérence du système de contrôle à distance', catégorie qui est à la fois agrégée et décalée par rapport aux catégories des déterminants, fonctionnements et effets du contrôle à distance. Nous avons également codé le leitmotiv des termes se rapportant à la vision dans la catégorie 'champ lexical de la vision'.

Nous avons attribué un code thématique aux segments de texte contenant une personnification des systèmes de contrôle. Ces segments sont codés dans la catégorie 'autres effets du contrôle à distance'. L'illusion que le système de contrôle remplace l'humain (illustrée par une personnification du système) signale un problème de positionnement du manager par rapport à son subordonné, une éventuelle remise en question de sa valeur ajoutée pour son subordonné liée au fait que le contrôle s'exerce à distance.

---

<sup>196</sup> On peut faire une analogie entre ces quatre niveaux de codes et les codages caractérisant l'approche enracinée de Strauss et Corbin, bien que cette approche soit 'en sens inverse' de celle de Miles et Huberman. On trouvera en annexe 14 un tableau qui fait l'analogie entre un codage déductif (l'analyse est déduite d'une catégorisation *a priori* des données) (HUBERMAN, MILES, 1991) et un codage inductif (l'analyse, la théorisation sont induites par une catégorisation *a posteriori* des données) (STRAUSS, CORBIN, 1990 ; THIETART R.A. *et coll.*, 1999).

<sup>197</sup> Un code descriptif ne suggère pas d'interprétation mais simplement attribue une classe de phénomène à un segment de texte (HUBERMAN, MILES, 1991, p.97).

<sup>198</sup> Un code interprétatif suggère une interprétation en plus du rattachement d'une catégorie à une portion de texte (HUBERMAN, MILES, 1991, p.97).

<sup>199</sup> Un code explicatif ou inférentiel illustre un leitmotiv, un modèle ou une relation récurrente (HUBERMAN, MILES, 1991, p.98).

<sup>200</sup> Les codes thématiques sont des codes explicatifs ou inférentiels qui identifient un thème, un *pattern* ou une explication émergents suggérés à l'analyste. Ils relèvent d'unités d'analyse plus significatives ou méta-codes. Ils sont souvent relatifs à un concept (règle, processus, etc.), à une relation récurrente (A explique B, soutien, conflit, etc.). En général, ils apparaissent au cours de l'analyse (HUBERMAN, MILES, 1991, p.118 et 120).

### Trois sens d'analyse

Nous avons défini les codes sur lesquels s'appuie notre analyse des entretiens. Voyons à présent quelle exploitation nous en faisons. Les résultats de l'étude de cas s'appuient sur des analyses selon trois directions.

Nous pratiquons une analyse verticale de chaque entretien. Cette analyse nous conduit à identifier l'occurrence des codes pour chaque interviewé et à croiser le tableau d'occurrence avec le 'mémo'<sup>201</sup> écrit à l'issue de chaque entretien (et complété au moment du codage de l'entretien). Nous tirons de ce croisement un profil de chaque interviewé par rapport au contrôle à distance.

Nous faisons en outre une analyse horizontale par catégorie codée. Il s'agit ici de retravailler la définition et le périmètre des catégories. L'objectif est d'affiner les dimensions de notre modèle d'analyse du contrôle à distance.

Nous faisons enfin des analyses croisées. Il s'agit ici d'exploiter le codage multiple<sup>202</sup> fait sur certains segments de texte et d'observer les intersections de divers codes. Le gestionnaire de texte NVivo est d'une grande utilité à ce niveau car il permet de faire très simplement et rapidement des recherches booléennes multiples sur les données. Nous utilisons essentiellement la fonction de recherche permettant l'établissement de matrices. Le tableau de la page suivante énonce les différentes matrices établies et les résultats que nous en attendons.

---

<sup>201</sup> « Les mémos expriment toujours une intention de conceptualisation. Ils ne se contentent pas de rapporter des données, mais relient les différents éléments de données ou montrent qu'un élément spécifique illustre un concept général. » (HUBERMAN, MILES, 1991, p.122).

<sup>202</sup> « L'attribution de deux ou même de plusieurs codes [par segment] n'est justifiée que dans le cas d'un segment significatif aux niveaux descriptif et inférentiel. » (HUBERMAN, MILES, 1991, p.111). Nous avons largement pratiqué le codage multiple notamment à travers l'attribution d'un code libre et d'un code de l'arbre à un même segment de texte. Si on se réfère aux niveaux de conceptualisation du codage, on a par exemple double codé un même segment sous l'indicateur 'référence' de la catégorie 'système de rémunération' (codage descriptif) et sous la catégorie 'cohérence du système' (codage inférentiel) si ce segment montre que les critères d'évaluation dans la mesure de performance sont également les critères sur lesquels se fonde la rémunération.

| Matrice construite à partir des données codées dans les entretiens (deux entrées montrant le croisement entre segments codés sous plusieurs catégories) | Commentaires   | Résultats attendus à la suite de l'analyse de la matrice  |
|---|--|---|
| Croisement contrôle en présence × vecteur de contrôle à distance  | A confronter avec l'analyse verticale des entretiens (est-ce que plusieurs vecteurs sont évoqués au sein d'un entretien)   | Y a-t-il ou non combinaison des vecteurs de contrôle à distance et du contrôle en présence ? Préciser le tableau 4 intitulé « Le positionnement du contrôle à distance par rapport au contrôle en présence », (point I.2.3.2 du chapitre I) |
| Croisement contrôle en présence × catégorie des déterminants du contrôle à distance   |  |   |
| Croisement contrôle en présence × catégories du fonctionnement du contrôle à distance   |  |   |
| Croisement contrôle en présence × catégories des effets du contrôle à distance  |  |   |
| Croisement vecteur de contrôle à distance × catégorie des déterminants du contrôle à distance   | A confronter avec les grilles de catégories du chapitre 3 où les valeurs des catégories sont données pour chaque vecteur de contrôle à distance (sauf pour ses effets) | Identifier les vecteurs de contrôle à distance en fonction de leurs déterminants  |
| Croisement vecteur de contrôle à distance × catégorie du fonctionnement du contrôle à distance  |  | Identifier les vecteurs de contrôle à distance en fonction de leur fonctionnement   |
| Croisement vecteur de contrôle à distance × catégorie des effets du contrôle à distance   |  | Identifier les vecteurs de contrôle à distance en fonction de leurs effets  |
| Croisement rôle n+1 <sup>203</sup> × catégorie des déterminants du contrôle à distance  |  | Quels sont les effets de la distance sur la capacité de n+1 à programmer les tâches des commerciaux, à mesurer leurs résultats et leurs comportements ? (perte de visibilité)   |
| Croisement rôle n+1 × catégorie du fonctionnement du contrôle à distance  |  | Quels sont les effets du système d'information sur la façon dont n+1 exerce son rôle ?  |
| Croisement rôle n+1 × catégorie des effets du contrôle à distance   |  | Quels sont les effets du contrôle à distance sur le rôle de n+1 ? (remise en cause de sa valeur ajoutée pour le commercial)   |
| Croisement catégorie des déterminants du contrôle à distance × catégorie du fonctionnement du contrôle à distance                                       | A confronter avec le codage des catégories sur la cohérence et l'incohérence du système  | Un déterminant entraîne-t-il un fonctionnement particulier du contrôle à distance ?   |
| Croisement catégorie du fonctionnement du contrôle à distance × catégorie des effets du contrôle à distance   |  | Un trait de fonctionnement du contrôle à distance entraîne-t-il un effet particulier ?  |
| Croisement catégorie des déterminants du contrôle à distance × catégorie des effets du contrôle à distance  |  | Un déterminant du contrôle à distance se traduit-il par un effet particulier ?  |

**TABLEAU 16. Liste des matrices faites à partir des données codées dans les entretiens et de leurs objectifs**

#### IV.1.4.2. L'analyse de l'observation

Comme nous l'avons précisé précédemment, nous fondons notre observation sur une liste a priori de catégories centrées sur une unité d'analyse qui est l'interaction impliquant l'observé.

<sup>203</sup> N+1 est ici une abréviation générique pour manager. On ne désigne donc pas spécifiquement le manager de l'équipe qui est au niveau n+1.

L'analyse que nous faisons de l'observation est bien entendu fortement liée à cette liste établie a priori. Nous distinguerons deux niveaux d'analyse. L'observation entraîne des notes prises sur le vif qu'Arborio et Fournier qualifient de 'notes repères' (ARBORIO, FOURNIER, 2001). Un premier niveau d'analyse se fait après l'observation lors de la retranscription ordonnée et complétée des notes repères. Ce premier niveau nous a conduit à mettre en forme des notes descriptives, des impressions personnelles et des notes prospectives en vue de la prochaine observation.

A ce niveau d'analyse, nous avons réalisé les opérations suivantes :

#### Comptage :

- Comptage<sup>204</sup> des interactions à distance (mail reçu / envoyé, appel téléphonique reçu / envoyé, 'reminder'<sup>205</sup> reçu, participation à une conférence téléphonique)
- Comptage des activités consécutives à une interaction (fichiers informatiques consultés / travaillés, recherche d'une information sur un site intranet)
- Codage du lien entre ces éléments et codage de 'l'histoire' de l'interaction (par exemple, un appel reçu peut donner suite à un e-mail envoyé, lequel donne lieu à deux appels reçus, puis un envoyé etc., le fil conducteur de ces interactions est codé en numérotant chaque interaction, ce qui permet d'y faire allusion facilement si elle intervient à plusieurs moments de l'observation).

#### Description des interactions impliquant un contact physique :

Personnes impliquées, objet de l'interaction, type d'activité, ton et attitudes.

#### Retranscription des commentaires personnels distingués des faits et des commentaires de l'observé à notre attention.

A titre d'exemple, voici un extrait de nos notes issues de ce premier niveau d'analyse<sup>206</sup>:

**Il est 12h50.** La conférence téléphonique est toujours en cours.

**E3 :** Travaille sur un fichier Excel dans lequel il doit donner un ROI estimatif pour tous les distributeurs français globalement.

*Ne peut plus repousser ce travail. « Je dois le faire sinon ils vont m'allumer. ». On lui demande ça car derrière, il demande des dollars. Il faut donc qu'il justifie les budgets qu'il demande.*

**M10 :** Envoie un mail en réponse à un ancien mail du directeur marketing Europe pour la distribution. Joint un fichier Excel de prévisions financières (**E3**).

*Ce fichier lui est demandé en justification, car A. a demandé des budgets.*

<sup>204</sup> Aussi souvent que possible, les constats d'observation doivent prendre la forme de comptages car cela permet pour le chercheur d'objectiver la pratique des enquêtés alors qu'eux-mêmes ont du mal à le faire. (ARBORIO, FOURNIER, 2001, p.50).

<sup>205</sup> Un *reminder* est un message qui apparaît sur l'écran de l'ordinateur pour rappeler qu'une activité impliquant l'utilisateur a lieu dans un certain laps de temps. L'utilisateur de l'ordinateur peut définir le nombre de *reminders* qu'il souhaite voir apparaître pour lui rappeler une activité donnée et les moments auxquels il souhaite les voir (- une semaine, - 2 jours, - une heure par exemple, tout étant possible en la matière).

<sup>206</sup> Légende : M : mail envoyé, E : fichier Excel travaillé ou consulté, en italique : commentaire de l'observé.



A partir de ces notes, une seconde analyse est effectuée donnant lieu à ce qu'Arborio et Fournier considèrent comme des notes d'analyse. Il s'agit d'extraire des notes précédentes des réflexions distanciées sur les données observées. Voici un extrait de nos notes d'analyse concernant l'e-mail :

La gestion des mails prend une majeure partie du temps. Un mail en entraîne un autre.  
Dans les sujets des mails, on indique le degré d'importance à y accorder ('*please read*', 'merci de répondre', 'AR' pour '*action requested*').  
Cela suggère la quantité de mails reçus, l'impossibilité de tous les lire.  
Par mail, on essaie aussi de vendre aux télétravailleurs des événements où il faut de la présence (cf. le contenu du mail pour qu'un maximum de personnes participe à la conférence téléphonique). Cela suggère la difficulté d'impliquer un commercial à distance, tout autant que l'effet pervers de cette tentative d'implication par le système d'information (surenchère de mots persuasifs dans les objets et le corps de texte des mails qui ne font plus aucune différence finalement).  
Le mail est un moyen pour le commercial de signaler qu'il a fait son travail (cf. ce que dit l'observé au téléphone à son interlocuteur : « Je réponds à votre mail, je dis que j'ai fait mon boulot. »).

L'analyse de l'observation doit s'appuyer sur le codage d'éléments qui mettent en avant l'intérêt de ce mode de collecte par rapport aux autres à savoir :

- La possibilité de collecter des données sur des comportements effectifs <sup>207</sup>
- La possibilité de capter des combinaisons ou enchaînements d'actions
- La possibilité de comprendre des contextes de situation

#### IV.1.4.3. L'analyse des données secondaires

Un des objectifs de l'analyse des données secondaires est de voir si la messagerie électronique, l'agenda électronique et le contrat de travail constituent des technologies de contrôle à distance selon les caractéristiques d'usage et d'effets définies au chapitre 1 (usage : régulier, hiérarchisé et en référence à des standards ; effets : rapprochement des objets contrôlés à distance par la création d'informations fiables et combinables les concernant, augmentation de la visibilité sur les éléments à contrôler et contribution à la prévisibilité de ces éléments).

Pour les données résultant des sources secondaires, nous avons déjà souligné ne pas avoir de catégories a priori. Nous avons construit des grilles de lecture à partir des critères structurant le media observé (messagerie électronique, agenda électronique). Le cas du contrat étant particulier, nous traiterons son analyse après celle des mails et des emplois du temps électroniques.

---

<sup>207</sup> Un comportement est le plus petit segment repérable de conduite qui puisse être classé dans une catégorie au cours d'une observation continue (GRAWITZ, 1996, p.713).

## L'analyse des mails

L'analyse des e-mails s'est faite en deux temps. La collecte des messages sur Excel a été l'occasion d'un premier codage d'ordre descriptif. Nous avons eu recours aux catégories qui structurent naturellement l'e-mail à savoir :

- Personnes impliquées : codage des expéditeurs ('From'), des destinataires ('To'), et des personnes en copie du mail ('CC')
- Histoire du mail : codage de l'origine du message (transmission 'FW', réponse 'RE'), de sa suite (date de réponse « *you replied on* »), et de l'existence de mails précédents contenus dans le texte du mail
- Degré d'importance : codage de symboles d'importance attachés au mail (!) et de signaux d'importance à travers les mots énonçant le sujet du mail (AR pour 'action requise', '*please read*', utilisation de lettres capitales)
- Contenu du message : collecte d'extraits du message, qualification du ton (directif, informatif, affectif), rattachement du message aux catégories de fonctionnement du contrôle à distance (allusion au système de communication, au système de mesure de performance ou au système de rémunération)

On trouvera ci-dessous l'exemple d'un e-mail codé descriptivement :

| Date d'envoi | From | To | Sujet                                 | AR ? | Résumé du contenu  | 'you replied on' | Extrait, contexte et histoire du mail  | Fonctionnement du contrôle à distance   |
|--------------|------|----|---------------------------------------|------|--|------------------|--|---|
| 30/04/2002   | N+2  | C2 | "Increase the reach, ta présentation" | oui  | Y. explique à A. ce qu'il attend d'une présentation que A. doit bientôt faire. |                  | "C2, surtout, surtout, n'oublie pas de faire une proposition d'augmentation de reach via [...].FAIRE UNE PROPOSITION CHIFFREE, avec différents scénarios, différents coûts, différents goals. Merci" | Ton directif (impératif, utilisation de lettres capitales)<br>Système de communication : évocation d'une réunion de présentations |

**TABLEAU 17. Exemple d'e-mail codé au premier niveau (codage descriptif)**

Dans un second temps, les 341 e-mails ont été relus et des codes interprétatifs, inférentiels et thématiques sont apparus. En parallèle, un inter-codage a été réalisé. On en trouvera les modalités en [annexe 15](#). Ce second niveau de codage s'est concentré sur l'analyse des effets de la messagerie électronique comme technologie de contrôle à distance (plutôt que sur l'analyse de son fonctionnement, relative au codage descriptif). A partir de ce second codage, des tableaux d'occurrence des codes ont été réalisés.

| Codes thématiques           |   |   |
|-----------------------------|---|---|
|                             | Effets recherchés de la messagerie électronique (affichés ou non) | Effets inattendus de la messagerie électronique |
| <b>Codes interprétatifs</b> | Donne une visibilité : « visib + »                                | Occulte la visibilité                           |
|                             | Signale une recherche de visibilité : « visib ? »                 |   |
| <b>Codes explicatifs</b>    | Engage la responsabilité individuelle : « engage resp indiv »     | Retarde : « visib – (ret) »                     |
|                             | Engage la responsabilité collective : « engage resp coll »        | Déforme l'information : « visib – (déf) »       |
|                             | Uniformise : « unif »   | Noie l'information : « visib – (noie) »         |
|                             | Légitime : « légit »  | Rigidifie : « rigid »                           |
|                             | Discipline : « discipl »  | Individualise : « indiv »                       |
|                             | Retarde : « visib – (ret) »                                       |   |
|                             | Protège : « prot »  |   |

**TABLEAU 18. Grille des codes utilisés pour l'analyse des e-mails**

On trouvera en annexe 16 la définition de chacun de ces codes ainsi qu'une liste des caractéristiques des e-mails ayant servi d'aide à leur codage.

### L'analyse des emplois du temps électroniques

Les agendas électroniques ont été analysés selon les critères suivants :

- Données générales sur l'événement (date, durée, lieu, sujet<sup>208</sup>, nature récurrente ou non).
- Éléments de contrôle par rapport à l'organisation de l'événement. L'agenda électronique est structuré selon des informations qui traduisent un contrôle sur l'utilisateur de l'agenda : le commercial 'n' a-t-il répondu sur sa participation à un événement ? Y a-t-il un symbole de conflits entre plusieurs événements prévus au même moment pour 'n' ? 'N' a-t-il défini les modalités de rappel par rapport à cet événement ('reminder') ? Comment 'n' qualifie-t-il sa plage de temps au moment de cet événement<sup>209</sup> ?
- Interlocuteurs concernés. L'agenda électronique permet de savoir qui est à l'initiative de l'événement. Il fait apparaître des informations qui donnent une visibilité sur les

<sup>208</sup> L'analyse des emplois du temps électroniques a fait émerger quatre usages principaux de l'agenda : planification de réunion en interne, planification de tâches professionnelles individuelles, planification d'activités personnelles et planification de rendez-vous clientèle.

<sup>209</sup> Deux indicateurs sont collectés : la situation du commercial, définie par lui-même sur la plage de temps considérée (libre, occupé, peut-être disponible et absent) et la qualification de l'emploi de la plage de temps (personnel, professionnel, obligatoire, par téléphone, nécessite un voyage, demande une préparation)

personnes autres que 'n' concernées par l'événement : quelles sont-elles ? Qu'ont-elles répondu concernant leur participation à l'événement ? Comment ont-elles qualifié leur plage de temps au moment de cet événement ?

L'analyse des critères évoqués ci-dessus a permis de montrer en quoi l'agenda peut être considéré comme une technologie de contrôle à distance : il participe à une mise en ordre et un suivi de l'emploi du temps des individus.

### L'analyse du contrat de travail

Le contrat de travail auquel nous avons eu accès comprend en fait cinq documents<sup>210</sup> ayant fait l'objet d'une analyse de contenu selon les thèmes suivants inspirés des rubriques attendues dans un contrat de télétravailleur (ALIX, 2001) :

- Titre du poste (nom, classification)
- Rémunération (décomposition, fréquence)
- Caractéristiques du travail à distance (lieu de travail, modalités de déplacements, temps de travail, modes de contrôle, définition d'heures d'astreinte)
- Clauses spéciales ou avenants (clause définissant les périodes de travail effectif, clause d'insertion ou de réversibilité fixant les modalités d'accès ou de retour dans les locaux de l'entreprise, clause prévoyant les modalités d'exercice d'un droit à l'isolement, clause d'intérêt commun prévoyant la réunion périodique au sein d'un établissement de l'entreprise, afin de permettre un meilleur contrôle de l'activité et des conditions de travail et de maintenir le lien social ) (ALIX, 2001, p.68)

Après avoir caractérisé la présence (ou l'absence) de ces thèmes dans le contrat du commercial et après avoir posé des questions au détenteur du contrat sur les éléments à préciser, notre analyse a consisté à qualifier :

- Les signes de programmabilité des tâches et de mesurabilité des résultats et des comportements (description du poste, des modalités de rémunération, précisions sur le temps de travail)

---

<sup>210</sup> Les cinq documents composant le contrat de travail analysé sont les suivants : le contrat de base (daté du 27/07/2000), une procédure « Télétravail », un avenant sur l'application de la réduction du temps de travail (daté du 01/12/2000), un avenant sur un changement de titre (daté du 1/10/2001) et un règlement intérieur.

- L'évocation de la distance spatiale (lieu de travail, conditions de retour au siège, modalités de déplacements) et de la distance en ressources (précisions sur le périmètre de responsabilité)
- L'usage des technologies de contrôle (quelles sont-elles, sont-elles présentées comme support du travail ou/et support du contrôle ?)
- Les caractéristiques du contrat de travail comme technologie de contrôle à distance (comment le contrat de travail fixe la liberté de 'n' et donc le cadre de son auto-discipline)

En outre, toutes les données secondaires ont été analysées dans un souci de triangulation des données. On les a donc croisées avec les données collectées lors des entretiens ou de l'observation. Nous nous sommes par exemple posée les questions suivantes : L'usage de l'agenda électronique par 'n' correspond-il à ce que 'n+2' en attend d'après ses propos ? Les propos des interviewés concernant l'importance d'une activité sont-ils confirmés ou non par sa fréquence d'apparition et son déclenchement d'interactions<sup>211</sup> dans l'agenda électronique ? Quelles activités observées chez 'n' signalent une utilisation de l'agenda ? L'observation de 'n' corrobore-t-elle la fréquence d'interactions avec n+2 signalée lors des entretiens ? Le contrat de travail confirme-t-il les propos des interviewés sur l'existence d'une période d'essai de 6 mois réalisée au siège ou sur la décomposition fixe / variable du salaire ?

#### **IV.1.5. Les faiblesses de notre méthodologie**

Notre méthodologie n'est bien sûr pas exempte de faiblesses et, avant d'entrer dans la présentation des résultats qu'elle a permis de produire, il nous semble important de signaler ces faiblesses. "La reconnaissance d'un biais fondamental n'est pas la marque de l'invalidité d'une méthode mais, au contraire, la condition nécessaire pour que cette méthode atteigne un statut scientifique. Une méthode étant précisément caractérisée par la maîtrise des distorsions auxquelles elle soumet les faits." (BLANCHET, GOTMAN, 1992, p. 117).

Langley évoque trois menaces à la légitimité des études qualitatives<sup>212</sup> :

---

<sup>211</sup> Exemples de signes d'interaction des individus concernés par une activité dans l'agenda électronique : acceptation / déclinaison d'une invitation, présence de liens vers un échange sur messagerie électronique autour de l'activité en question.

<sup>212</sup> Remarque fondée sur la présentation faite par LANGLEY A., « Joies et défis de la recherche qualitative », séminaire sur les méthodes qualitatives de recherche CEFAG, novembre, 2001

- La subjectivité : comment soutenir la crédibilité des approches qui reposent sur le chercheur comme instrument ? Cette subjectivité peut s'exercer au moment de la collecte des données comme de l'analyse.
- Le potentiel de généralisation : comment justifier l'intérêt de résultats fondés sur un petit échantillon ?
- La contribution : comment dépasser la description pour créer du sens ?

Passons en revue les faiblesses de notre méthodologie concernant les deux premiers points et les réponses éventuelles que nous y apportons. Le troisième point, qui chapeaute les deux autres selon nous, sera traité en profondeur au moment où viendra la question de la direction à donner à notre travail de recherche après l'étude de cas réalisée chez X (voir chapitre 5).

#### IV.1.5.1. La subjectivité du chercheur : quels problèmes et quelles réponses possibles ?

L'observation est un mode de collecte des données empreint de subjectivité. L'observateur influence forcément la situation observée, d'autant plus s'il exerce une observation à découvert. « Les critiques les plus courantes adressées à l'observation directe [...] mettent à juste titre en doute la neutralité de l'observateur dans le travail d'objectivation, la fiction de son absence. » (ARBORIO, FOURNIER, 2001, p.60).

Cette subjectivité concerne le chercheur qui observe, mais aussi l'individu qui est observé. L'individu observé adapte ses comportements, sa neutralité est impossible dans une situation d'observation notamment du fait des interactions avec l'observateur (ARBORIO, FOURNIER, 2001, p.82-85).

Arborio et Fournier suggèrent de transformer cette faiblesse en avantage. La subjectivité est en fait un atout potentiel qu'il faut exploiter : « c'est sur les effets de [la] présence [de l'observateur] qu'on compte implicitement pour prétendre décrypter la réalité observée. ». Le regard du chercheur est posé sur un univers différent du sien et c'est de ce « déplacement du regard dont on peut espérer tirer un parti de connaissance à partir de la confrontation des systèmes de références – le sien et celui ou ceux des enquêtés. » (ARBORIO FOURNIER, 2001, p.60)<sup>213</sup>. La subjectivité est donc moins une contrainte qu'une ressource, si le chercheur en a conscience et qu'il sait en tirer partie dans l'analyse.

---

<sup>213</sup> Rappelons à titre d'exemple comment les chercheurs ont tiré partie de leur influence sur le milieu observé dans les expériences d'Hawthorne entre 1927 et 1932 aux Etats Unis (MAYO, 1933).

La subjectivité concerne également d'autres modes de collecte tels que les entretiens par interview. Pour contrer une éventuelle déformation des données lors de la retranscription des entretiens, nous avons envoyé chaque entretien retranscrit à l'interviewé concerné en lui demandant une validation. Nous avons pris en compte les corrections éventuellement suggérées par les interviewés<sup>214</sup>. Pour limiter la subjectivité dans l'analyse des entretiens, nous avons procédé à un inter-codage d'un entretien par un autre codeur non familiarisé avec notre recherche. Nous avons également réalisé le codage d'un autre entretien en différé (cinq jours d'écart entre les deux codages). Nous avons obtenu un taux de 58 % de fiabilité intercodage et un taux de 89 % de cohérence interne<sup>215</sup>. Ces deux opérations nous ont conduite à préciser certaines catégories. En outre, nous avons cherché à trianguler les données et à identifier les éventuelles contradictions pour pouvoir les résoudre lors d'entretiens postérieurs ou en ayant recours à d'autres modes de collecte.

#### IV.1.5.2. Le potentiel de généralisation : quels problèmes et quelles réponses possibles ?

Notre échantillon pour l'observation comme pour les entretiens est réduit. Nous avons souligné dans le tableau 15 l'écart entre nos objectifs d'observation et ce que nous avons pu effectivement observer. Nous n'avons pas pu observer de manager et nous n'avons pas pu observer le commercial dans les locaux de son entreprise (ce qui implique par exemple que nous n'avons pas observé de situations de contrôle en présence telles que les réunions hebdomadaires d'équipe ou les entretiens face à face). En ce qui concerne les interviews, notre échantillon comprend une équipe de 14 personnes et une équipe de contrôle de deux personnes (complété par des interviews d'autres membres de X). Les résultats que nous obtenons sont sans aucun doute dépendants de facteurs individuels tels que l'expérience du manager 'n+2' ou encore l'ancienneté faible de la majorité des membres de l'équipe. Il aurait

---

<sup>214</sup> Les demandes de correction ont elles-mêmes fait l'objet d'une analyse. Elles sont de trois types : correction formelle (précision d'un terme, amélioration du style), suppression d'un segment de texte qui porte atteinte à la confidentialité de la société (abréviation reconnaissable, chiffres), suppression d'un segment de texte qui porte atteinte à la confidentialité de la personne (information jugée comme trop délicate, engageant trop la perception de l'individu sur l'entreprise).

<sup>215</sup> La fiabilité inter-codeurs est égale au nombre d'accords / nombre total d'accords et de désaccords sur le codage. Huberman et Miles estiment qu'on obtient au maximum 70% de fiabilité inter-codeurs (HUBERMAN, MILES, 1991, p.108). En ce qui concerne la fiabilité intra-codeur, elle est égale au nombre de similitudes / nombre total de similitudes et de différences. Ce taux de cohérence interne doit avoisiner les 80% (HUBERMAN, MILES, 1991, p.108).

fallu interviewer d'autres équipes, ce que nous n'avons pu réaliser<sup>216</sup>. Ainsi, même si l'on note une cohérence et une récurrence dans les propos des interviewés, nous ne pouvons pas prétendre qu'il s'agisse d'un signe de saturation théorique au sens où l'entendent Glaser et Strauss<sup>217</sup>.

Face au faible potentiel de généralisation dû à l'insuffisance de l'échantillon, Gighlione et Matalon avancent que "malgré le petit nombre de personnes interrogées, certaines conclusions suffisamment solides peuvent être tirées, notamment tout ce qui peut se ramener à un inventaire plus ou moins structuré d'attitudes, de représentations, de comportements, de motivations, de processus, etc. Même s'il n'est pas possible d'en inférer l'importance [...] on peut, à partir d'entretiens, au moins conclure à leur existence." (GHIGLIONE, MATALON, 1998, p. 93). Cette remarque, qui concerne la légitimité à poser l'existence d'un résultat issu d'un échantillon faible, ne règle pas le problème de la généralisation à partir de ce résultat. Langley propose une réponse plus porteuse à notre avis. Elle met en avant l'argument de la transférabilité des résultats en soutenant que les enquêtes qualitatives peuvent prétendre à une généralisation théorique plutôt qu'empirique. La généralisation en termes de reproductibilité des résultats n'est pas alors l'objectif principal de la recherche qui vise à une généralisation en termes de reproductibilité des théories : est-ce que l'explication théorique des résultats peut être répliquée ? (LANGLEY, 2001). C'est donc ce type de généralisation que nous visons à partir des résultats de l'étude de cas que nous allons maintenant présenter. Dans la logique de notre modèle d'analyse du contrôle à distance, nous décrirons tout d'abord les déterminants des vecteurs de contrôle à distance observés chez X.. Nous restituerons ensuite brièvement quelles technologies de contrôle à distance nous avons identifiées pour nous concentrer dans une dernière partie plus étoffée sur leurs effets, ce qui sera aussi l'occasion de démontrer leur fonctionnement.

---

<sup>216</sup> Nous n'avons jamais obtenu de réponse à nos sollicitations faites à un manager (niveau équivalent à n+2) d'une autre équipe de commerciaux de X dont le profil en terme d'ancienneté était différent aux dires de n+2.

<sup>217</sup> Saturation théorique : le point à partir duquel la production de connaissances supplémentaires est minime car le chercheur a déjà observé le phénomène avant (GLASER, STRAUSS, 1967).



Le tableau ci-dessous récapitule les initiales utilisées pour restituer les extraits d'entretien à venir aux personnes concernées.

| <b>Initiales utilisées pour la restitution des extraits d'entretien</b> | <b>Fonction des personne(s) correspondante(s)</b>            | <b>Affiliation des personnes aux sociétés observées au cours de l'étude</b>      |
|---|--|--|
| I   | Interviewer (propos en gras)                                 | Sans objet   |
| C1 à C7   | Ingénieurs Commerciaux <sup>218</sup>                        | Membres de l'équipe de distribution de X France                                  |
| C8 (ex)   | Ex-Ingénieur Commercial (aujourd'hui manager de commerciaux) | Ex-membre de l'équipe de distribution de X France                                |
| ASSIST  | Assistante   | Equipe de distribution X France  |
| N+1   | Manager  | Sous-ensemble de l'équipe de distribution (pôle produits d'intégration) X France |
| N+2   | Manager (Directeur de la distribution France)                | Equipe de distribution   |
| DIR   | Directeur de la filiale                                      | X France   |
| MKT   | Chargé du marketing 'grand public'                           | Equipe marketing X France  |
| RH  | Directeur des ressources humaines                            | X France   |
| CTL n   | Ingénieur commercial   | Equipe de distribution, Y France   |
| CTL n+1   | Manager  | (principal concurrent de X)  |

**TABLEAU 19. Personnes rencontrées lors de l'étude de cas 1 et initiales utilisées pour la restitution de leurs propos**

Par ailleurs, on trouvera le texte intégral des entretiens de l'étude de cas menée chez X et complétée chez Y sur le CD ROM fourni avec la thèse (dossier « étude 1 »).

Pour les données issues des autres sources de collecte, leur source sera précisée avant la citation (mail, agenda, observé, contrat).

#### **IV.2. LES DETERMINANTS DES VECTEURS DE CONTROLE A DISTANCE CHEZ X.**

Pour rappel, nous avons identifié au chapitre III les déterminants suivants des vecteurs de contrôle à distance : programmabilité des tâches, mesurabilité des résultats et mesurabilité des comportements, chacun étant corrélé à une série de variables (voir tableau 9 « Catégories des déterminants des vecteurs de contrôle à distance »).

<sup>218</sup> C4 est Team Leader. Ce n'est pas un manager, toutefois, il est responsable de la coordination du pôle réseau dans l'équipe. On notera donc C4 (TL) ses citations, pour les différencier des citations des autres commerciaux. Pour C6, l'interview s'étant réalisée en partie en présence d'un collègue d'une autre équipe, on trouvera des citations précédées de C6 (le commercial) ou de C6 bis (son collègue).

A quoi s'attendait-on avant de démarrer l'étude de cas en ce qui concerne les déterminants des vecteurs de contrôle à distance chez X ?

On s'attendait à une faible programmabilité des tâches. Le domaine des services implique en effet des tâches peu programmables, le service étant un bien abstrait et variable (selon le client, le service rendu, le commercial, le moment de la journée, etc.) difficile à piloter (SASSER, OLSON, WYCKOFF, 1978<sup>219</sup>, in EISENHARDT, 1985, p.141). En ce qui concerne la mesurabilité, nous nous attendions à une mesurabilité des résultats forte et une mesurabilité des comportements plutôt faible étant donné la distance spatiale des commerciaux de X et le système d'information de grande envergure permettant à première vue de mesurer les résultats des commerciaux. Par ailleurs, nous nous attendions à ce que le télétravail à domicile pratiqué chez X accentue les effets 'habituels' de la distance spatiale (accentuation de la mesurabilité des résultats et affaiblissement de la mesurabilité des comportements), voire qu'il entraîne des vecteurs de contrôle à distance spécifiques par rapport à une situation de non télétravail. Confrontons à présent les préjugés que nous avons en démarrant l'étude de cas avec les résultats de notre analyse sur les déterminants du système de contrôle.

#### IV.2.1. Une faible programmabilité des tâches

Les résultats concernant la programmabilité des tâches<sup>220</sup> confirment nos préjugés. La programmabilité des tâches est faible chez X. Elle se traduit par un faible degré de routine et une période d'intégration de six mois, réalisée au siège de l'entreprise, pendant laquelle le commercial est supposé se familiariser avec les règles de l'entreprise et le système d'information et où il doit déterminer quels seront ses interlocuteurs pertinents<sup>221</sup>.

Le directeur de la filiale évoque explicitement la faible programmabilité des tâches :

Dir : Pour tout employé qui rejoint la corporation, les 6 premiers mois minimum sont *office-based* [au bureau]. C'est seulement après 6 mois qu'ils sont éligibles au *home-based* [à la maison]. Quand je dis éligible, on peut juger que 6 mois ne sont pas suffisants pour transmettre la culture, surtout dans les fonctions commerciales où les missions attachées à la fonction ne sont pas stables.

---

<sup>219</sup> SASSER E., OLSON R.P., WYCKOFF D.D. (1978), *Management of Service Operations*, Allyn and Bacon

<sup>220</sup> Dans le domaine commercial, la programmabilité des tâches mesure le degré avec lequel les managers commerciaux peuvent spécifier quelles activités, liées aux ventes ou non, un commercial doit réaliser, quels comportements il doit mettre en œuvre pour accomplir une tâche donnée (OUCHI 1977 ; EISENHARDT, 1985 ; STATHAKOPOULOS 1996).

<sup>221</sup> On notera toutefois que tous les commerciaux ne passent pas systématiquement par cette formation. C5 ne l'a pas suivie, il a directement été en télétravail à domicile.

En outre, l'influence des variables corrélées à cette programmabilité<sup>222</sup> est elle aussi confirmée : le faible degré de routine, le long temps d'apprentissage et le faible degré d'expertise du manager quant au contenu du travail de ses subordonnés (qui est mis en avant par certains profils technico-commerciaux de l'équipe) contribuent à affaiblir la programmabilité des tâches des commerciaux.

#### IV.2.2. Une mesurabilité des résultats moins forte que prévu

La mesurabilité<sup>223</sup> de l'activité commerciale chez X apparaît à première vue forte. Les propos de plusieurs interviewés en témoignent, sans préciser sur quoi porte cette mesurabilité.

C5 : c'est quand même mesurable ce qu'on fait. Tu as un portefeuille de clients, on voit bien ce qu'ils demandent au final.

C3 : Tout le boulot que X. te demande est mesuré.

Parfois, la mesurabilité est explicitement rattachée aux résultats :

DIR : Dans une entreprise comme la nôtre, on ne valorise pas ce qu'on appelle les activités, c'est-à-dire les moyens pour arriver à ... On ne valorise que le résultat, ce qu'on appelle dans notre jargon l'output. On ne mesure principalement la contribution d'un collaborateur que par rapport à ce qu'il produit et non par rapport aux moyens qu'il utilise pour produire.

En fait, les propos ci-dessus incitent à distinguer la mesure (qui semble intensive) de la mesurabilité qui apparaît relative. Les mesures de résultats et de comportements ne sont pas forcément fiables comme le regrette le team-leader de l'équipe :

C4(TL) : On a quand même une mesure qui tombe, qui vaut ce qu'elle vaut. C'est la réalisation du chiffre en fin de trimestre. Mais elle est quand même aléatoire. [...] Aujourd'hui, ce qu'on voit par rapport à un commercial, ce sont surtout les chiffres. On voit une attitude une fois par semaine. Et avec ça, on est supposé se faire une idée de la personne. Alors que quand on a la personne au quotidien, ça change forcément la façon de visualiser.

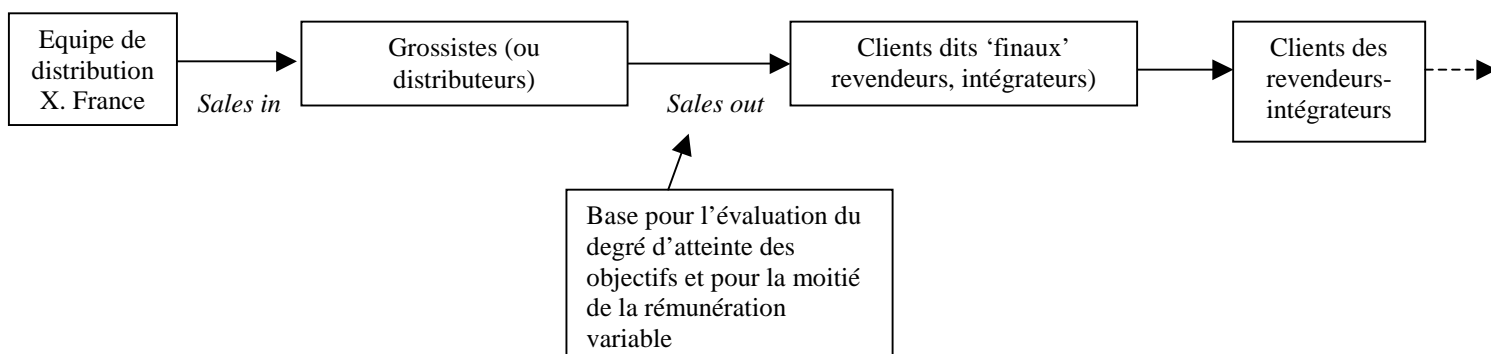
Le contexte de vente indirecte rend la mesure des résultats plus difficile. Le schéma ci-après résume la situation de vente indirecte<sup>224</sup> et son implication en termes de système de mesure de performances.

---

<sup>222</sup> Les variables corrélées à la programmabilité des tâches sont présentées dans le tableau 9.

<sup>223</sup> La mesurabilité des résultats est la capacité à pouvoir fixer un prix pour chacune des tâches réalisées par l'individu pour son entreprise (OUCHI, 1979, p.843). Dans le domaine commercial, nous envisagerons la mesurabilité des résultats en réponse à la question suivante : dans quelle mesure les résultats peuvent-ils être mesurés facilement et de manière fiable ? (adapté de STATHAKOPOULOS, 1996 p.3). La mesurabilité des comportements se qualifie en réponse à la question suivante : dans quelle mesure les comportements peuvent-ils être mesurés facilement et de manière fiable ? (adapté de STATHAKOPOULOS, 1996 p.7).

<sup>224</sup> Les ventes indirectes facturées sont déclarées par les grossistes distributeurs chaque semaine au siège européen de X.



**SCHEMA 13. La base de l'évaluation des résultats dans le contexte de vente indirecte chez X.**

C5 : il y a certains postes où il est plus difficile de juger les résultats du travail, des postes où il y a moins de vente directe. Par exemple, on a des postes d'influenceur qui font de l'influence, qui vont avoir des grands comptes, mais leur travail peut prendre un an ou plus avant d'aboutir.

Les commerciaux sont évalués sur les ventes faites par les distributeurs aux clients finaux et non sur les ventes qu'ils font aux distributeurs. Leur performance dépend donc de la performance de leurs clients (les distributeurs revendeurs). On touche donc là le thème de l'interdépendance des performances qui est l'une de nos variables tendant à diminuer la mesurabilité des résultats. A la différence de ce que nous envisagions, cette interdépendance ne touche pas ici des départements de l'entreprise mais plutôt les intervenants de la chaîne de valeur globale (commerciaux de X, distributeurs (clients des commerciaux), et clients finaux (clients des distributeurs)).

C8 (ex) :  votre job consiste en une vente indirecte. Vous n'allez pas être directement jugé sur une vente réalisée mais sur une vente qui va se réaliser à travers un réseau.  Votre performance est beaucoup plus difficile à apprécier. Vous pouvez faire votre métier auprès d'un revendeur mais si celui-ci vend mal... **I : Parce qu'ils ne sont jugés que sur les ventes des revendeurs aux clients finaux ?** C8ex :  Entre autres. Mais pas seulement, il y a aussi d'autres aspects qualitatifs. [...] Comme c'est de la vente indirecte, le travail consiste aussi à préconiser, à faire du lobbying, à faire des rapports sur des clients potentiels. ... Les gens vont être jugés à travers ça. En fait,  vous êtes jugé sur des aspects quantitatifs à travers des aspects qualitatifs.

Le contexte de vente indirecte rend la mesure des résultats plus difficile et son exclusivité peu pertinente. Au contrôle par les résultats va s'ajouter un contrôle par les comportements liés à la vente (organisations de salons, etc.).

### IV.2.3. Une faible mesurabilité des comportements

Qu'il s'agisse des comportements liés ou non à la vente, les managers se plaignent d'une faible mesurabilité. Le team leader résume ainsi cette lacune :

C4(TL) : C'est le basique qu'on n'arrive pas à mesurer. S'assurer que les gens répondent bien au téléphone. S'assurer qu'ils répondent lorsqu'ils ont des messages. S'assurer qu'ils font bien le nombre de visites qu'on leur demande. S'assurer que lorsqu'ils ont un problème, ce ne soit pas de suite qu'ils le remontent. On a très peu de visibilité là dessus.

Cette faible mesurabilité des comportements est également évoquée par les commerciaux de l'équipe. C5 suggère qu'elle contribue à la prédominance du contrôle par les résultats :

C5 : Il n'y a pas de référent parce que c'est du télétravail, donc par extension, ça va presque être un deal entre le manager et l'employé, très mouvant d'un trimestre à l'autre. Alors que s'il y avait un référent qui disait "tu es au bureau de telle heure à telle heure, il a été mesuré que la productivité moyenne est de tant." On saurait tout de suite que si tu situes là, c'est que tu as bien travaillé ou pas. Là, ce n'est pas possible. [...] il est difficile de mesurer le travail, vu qu'il n'y a pas de fondamental, on ne sait pas comment tu occupes ta journée, ni combien d'heures tu fais. [...] Il y a ces outils de reporting dont on a parlé. Il y a un axe d'observation, je ne dirais pas de mesure, parce qu'il n'y a pas de référent, mais d'observation qui consiste à dire "Quelle est la quantité réalisée ?". Ca, on le voit par le résultat.

### IV.2.4. D'autres déterminants

Parmi les autres déterminants identifiés, certains déterminent le niveau d'intensité du contrôle effectué sur les commerciaux, d'autres déterminent quel sera le vecteur de contrôle dominant.

Le niveau de performance de l'entreprise sur le marché<sup>225</sup> détermine l'intensité globale du contrôle. Un haut niveau de performance globale entraîne un contrôle global peu intensif :

C2 : Il faut savoir aussi que pendant des années cette boîte là a été dans un modèle où, grosso modo, on ne vendait pas le produit, il s'achetait. D'un point de vue rapport au client ce n'était pas du tout la même chose. Ca a un peu changé, même beaucoup. Il n'y avait pas vraiment de contrôle des têtes dans la mesure où le revenu était là.

Le niveau de performance de l'entreprise sur le marché influence également la prédominance d'un vecteur de contrôle par rapport à d'autres vecteurs. Un niveau de performance globale haut et stable limite l'importance du contrôle par les résultats et accroît celle du contrôle par les comportements.

C8 (ex) : Quand on vous achète le produit, vous n'avez pas a priori l'agressivité nécessaire

---

<sup>225</sup> On pourrait rapprocher ce déterminant de la variable 'interdépendance technologique et incertitude' qui dans notre grille de déterminants est supposée influencer le degré de mesurabilité des résultats. Toutefois, les témoignages ne lient pas le bon niveau de performance globale et la situation de monopole (signes d'une faible incertitude) à une forte mesurabilité des résultats comme on le fait dans notre cadre d'analyse des déterminants.

pour aller conquérir de nouveaux marchés. Quand vous êtes dans ce moule là depuis 10 ans, vous n'avez pas la motivation pour attaquer des marchés nouveaux. Comment va-t-on vous contrôler dans ce cadre là ? On va vous contrôler sur des aspects qualitatifs, [...] des présentations ou des promotions à faire à travers des salons, etc. [...] Il y a des tours de France, il faut préparer, animer, ...

Plus précisément, le haut niveau de performance globale, croisé avec une concurrence en augmentation, fait que le contrôle se transmet avant tout par des comportements liés à la vente<sup>226</sup> (lobbying auprès du client dans la citation de C8 (ex) et visite-client dans les citations de C6 et C6 bis). Les comportements non liés à la vente (gestion du temps personnel dans la citation de C8 (ex) et montant des dépenses effectuées par le commercial dans la citation de C6) seraient des vecteurs de contrôle de moindre importance dans ce contexte.

**I : C'est quand même soi-disant le résultat qui compte le plus ...** C8 (ex) : Je dirais que le résultat leur est concédé [...]. **I : Le discours qu'on entend chez X., c'est "si le résultat est là, on s'en fiche de savoir si vous allez chercher vos enfants à telle heure etc."** C8 (ex) : Exactement, si le résultat est là, et j'ajouterais si le marché est porteur. Si le marché est porteur, ils sont là pour faire du lobbying, ils le font bien. Ils ont un bon marketing. Dans ce contexte, il suffit d'avoir des gens qui savent porter la bonne nouvelle.

C6 : tu n'as pas à être chez toi, tu dois être sur le terrain. [...] Je pense que la société perd une fortune en avion, en taxi, pour aller voir des gens qui ne nous rapporteront jamais rien! Donc j'ai fait un trimestre complet de voyages, et à la fin j'ai fait une sorte de petit rapport dans lequel j'ai mis ce que je pensais des voyages, "Je pense que sur 20 rendez-vous, il y en a deux qui étaient intéressants." Mais ce n'est pas grave, à la limite, que le rendez-vous soit intéressant ou pas, ça ne te concerne pas. [...] Ici, il y a un tel niveau de fric que quelque part on s'en fiche que tu aies perdu 2000 F dans un billet d'avion pour aller voir un abruti qui ne te vendra jamais une carte. [...] que tu ailles faire un Paris Marseille à 2800 F non remisé, plus le taxi, les repas etc., on s'en fiche [...].

C6bis : lorsqu'on est rentré chez X., on surfait sur une vague extraordinaire d'argent, où le pognon rentrait tout seul, en simplifiant. Le marché se portait bien, on faisait rentrer des milliards et des milliards de bénéfice. Et puis tout à coup, ça s'est cassé la gueule. Et là, on s'est rendu compte qu'on avait des clients et qu'il fallait s'en occuper. Donc, le message qu'on entend de plus en plus, c'est "allez voir vos clients."

La nationalité de l'entreprise contribue également à déterminer le vecteur de contrôle dominant.

La nationalité américaine de la société est reliée au fait que le résultat est le vecteur de contrôle dominant (alors que nous venons de montrer la prédominance du contrôle par les comportements liés à la vente).

MKT : j'ai travaillé dans des sociétés multinationales, mais quand même plus françaises,

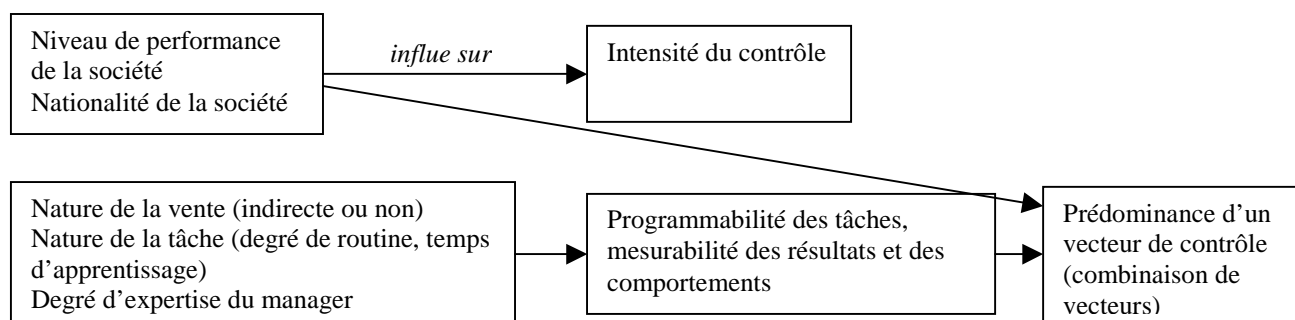
---

<sup>226</sup> En nous inspirant de Cravens *et al.* (1993), nous avons distingué les comportements liés à la vente (faire une visite au client par exemple) des comportements non liés à la vente (faire un reporting fiable par exemple), voir chapitre III pages 176 à 179.

plus traditionnelles et conservatrices où c'est peut-être plus la relation entre l'employé et sa hiérarchie qui va avoir une influence dans la carrière de l'employé. La relation jouera plus que le résultat objectif. Ici, ce n'est pas le cas. C'est peut-être lié au fait que ce soit une société américaine, internationale [...].

C2 : C'est assez commun dans les boîtes américaines. On ne te demande pas vraiment la manière ... tu t'es comitté (engagé) à donner un résultat. Ton résultat est là, c'est mieux, égal, moins bien. C'est tout.

**Bilan :** Le schéma ci-dessous résume les déterminants des vecteurs de contrôle identifiés dans notre étude.



**SCHEMA 14. Les déterminants des vecteurs de contrôle exercé dans l'équipe commerciale de distribution de X. France**

Comme nous l'avons déjà souligné au chapitre III, la réflexion sur les déterminants du contrôle se situe au niveau des déterminants des modes de contrôle et non au niveau des vecteurs de contrôle. Or dans un mode de contrôle donné, le contrôle à distance concerne uniquement le processus de contrôle et les instruments du contrôle (cf. chapitre I). On peut donc se demander en quoi les déterminants trouvés s'appliquent spécifiquement à du contrôle à distance. La question qui détermine le contrôle à distance est la suivante : dans un mode de contrôle donné (par les résultats, par les comportements, par les valeurs), qu'est ce qui fait que l'on recoure à des technologies de contrôle à distance dans le processus et les instruments de contrôle ? Est ce la nature de la fonction commerciale ? S'agit-il des modalités de travail (à distance de l'entreprise) ? Nous reviendrons sur cette question en abordant les enseignements apportés par les interviews dans le groupe de contrôle Y.

Quel rôle vont jouer les technologies de contrôle à distance par rapport à ces déterminants ? On va voir qu'elles contribuent à accroître la mesurabilité des résultats et qu'elles donnent l'illusion d'une bonne mesurabilité des comportements en faisant la transparence sur les comportements non liés à la vente.

### IV.3. IDENTIFICATION DES TECHNOLOGIES DE CONTROLE A DISTANCE CHEZ X.

#### IV.3.1. Les technologies sont indispensables au contrôle à distance.

L'étude de cas menée chez X. confirme que le contrôle à distance passe par les technologies.

MKT : Immédiatement, la crainte qu'on peut avoir vu de l'extérieur, c'est de penser que le fait d'être à l'extérieur de l'entreprise entraîne qu'on ait moins de contrôle et que le manager ne puisse pas contrôler. Ce n'est pas vraiment le cas chez X car on a des méthodes de reporting qui font que le management est au courant de ce qu'on fait. Ce n'est pas le cas également à cause de la façon dont on est organisé, "incentivé" je dirais, pour atteindre les objectifs. Donc on n'a pas une méthode hiérarchique dans laquelle une personne est derrière vous pour contrôler ce que vous faites. On est entre gens responsables qui ont des objectifs à atteindre.

La citation ci-dessus illustre l'importance des technologies plutôt que celle de l'humain dans le contrôle à distance. Le reporting, le système de rémunération et le management par objectifs sont des technologies qui permettent de compenser la distance physique des individus et qui se substituent à un système de supervision directe où l'humain exerce le contrôle en présence des individus.

Il existe un lien net entre le manque de visibilité des managers chez X. et le besoin de technologies de contrôle pour le compenser. Ci-dessous les technologies 'compensatoires' évoquées sont l'agenda électronique, le reporting et le téléphone.

N+2 : On ne voit pas les gens travailler, on ne voit pas s'ils sont là à 9h du matin, on ne sait pas cela. A la limite, on s'en moque un peu, mais cela veut dire qu'il faut quand même reconsidérer complètement la façon dont on gère l'agenda des gens ou la façon dont les gens gèrent leur agenda. Cela veut dire aussi qu'il faut que cela soit supporté techniquement. [...] il faut qu'on puisse savoir qu'on peut joindre une personne à tel endroit, qu'on sache qu'elle est en train de faire telle et telle chose. [...] Il faut une infrastructure technique pour support.

**I : Les commerciaux sont amenés à rendre compte davantage ?** N+1 : Oui. [téléphone] Parce que ce sont eux qui ont la visibilité. Moi, j'essaie dans la mesure du possible de rencontrer au moins une fois tous les 6 mois tous les clients, mais il y a encore des clients à ce jour que je n'ai jamais vus et qui sont des gros clients. Donc on n'a qu'une seule personne qui est capable de nous dire ce qui se passe là bas. Il faut qu'on le sache. Le savoir ne peut pas résider, s'arrêter à cette personne-là. Il faut qu'on ait absolument une vue d'ensemble, comprendre où le client va, quel est son potentiel, pourquoi on doit s'investir dessus etc.



### IV.3.2. Les technologies vues selon leurs fonctions

Les technologies de contrôle à distance identifiées dans l'étude de cas peuvent être regroupées selon quatre thématiques qui caractérisent leur fonction<sup>227</sup> : technologie de contrat, technologie de reporting, technologie de diffusion et technologie de support. Nous en donnons la liste ci-après, sachant que l'annexe 17 présente plus en détail chacune d'elles et explicite leur déclinaison dans le système de communication, de mesure de performance, et de rémunération, leurs caractéristiques en tant que technologie (récurrence, référents, hiérarchisation) et leurs utilisateurs et cibles.

- **Technologies de contrat** (supposent un engagement de l'individu avec une évaluation et une rétribution/sanction à la clé) :

Contrat de travail, processus d'évaluation, '*Performance Plan*', 'Plan de développement', '*Corrective Action Plan*' (CAP)

- **Technologies de reporting** (supposent une remontée d'informations vers une hiérarchie) : Reporting ponctuels (compte-rendu de réunion, compte-rendu de visite-client, compte-rendu d'appel téléphonique avec le client), reporting hebdomadaire, reporting mensuel (MSR : '*Monthly Status Report*')

- **Technologies de diffusion** (supposent une diffusion d'informations organisée pour tous les membres de la société) :

Guidelines, formations

- **Technologies de support** (permettent la circulation des technologies précédentes, sont en elles-mêmes des technologies de contrôle du fait de leur impact structurant) :

Agenda électronique, Messagerie électronique, Téléphone, Intranet

---

<sup>227</sup> Le concept de fonction trouve son origine dans les sciences dures et a été introduit dans le vocabulaire sociologique lors du développement du fonctionnalisme dans les années 30. Par rapport aux trois courants majeurs du fonctionnalisme que sont le fonctionnalisme absolu de Malinowski et Radcliffe-Brown, le structuro-fonctionnalisme de Parsons et le fonctionnalisme modéré de Merton, nous nous inscrivons dans ce dernier courant. Merton critique l'utilisation abusive du terme « fonction » pour lequel il dénombre pas moins de cinq définitions dans des domaines aussi variés que les mathématiques (où le mot fonction se réfère à la relation existant entre plusieurs variables), les sciences politiques ou encore les sciences humaines (où la fonction désigne la profession au sens webérien). Le rôle du fonctionnalisme selon Merton est le suivant : « baser pratiquement l'interprétation des faits sur l'étude de leurs conséquences pour les structures les plus larges où elles sont impliquées » (MERTON, 1997, p. 93).

Nous ne restituons pas l'analyse descriptive de chacune des technologies qui a été faite à la suite de l'étude de cas (l'annexe 17 en est une synthèse). Nous nous contentons de détailler le fonctionnement d'une de ces technologies : le 'performance plan', qui s'inscrit à la fois dans le contrôle à distance par les résultats et le contrôle à distance par les comportements. Après avoir donné un aperçu de l'analyse 'verticale' occasionnée par une technologie de contrôle à distance, nous passerons à une présentation transversale des thématiques du contrôle à distance.

#### **IV.3.3. Exemple de fonctionnement d'une technologie de contrôle à distance, le cas du 'performance plan'**

Le performance plan constitue l'articulation entre les objectifs 'qualitatifs'<sup>228</sup> fixés aux commerciaux et la rémunération qui découle du degré de réalisation de ces objectifs.

Au niveau du système de mesure de la performance, le 'performance plan' consiste en une formalisation d'objectifs appelés 'MBO' (*Management By Objectives*). Ces objectifs font l'objet de mesures et d'un bilan chiffré à la fin de chaque trimestre. Le manager mesure à cette occasion la progression du commercial par rapport au trimestre précédent. Les objectifs qualitatifs (MBO) sont supposés être définis ainsi : le manager direct les formalise, en se fondant sur une proposition de base du commercial.

L'analyse des e-mails nous a permis de collecter deux listes de MBO (ceux de C1 et de C2 pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2001).

On y trouve la liste des « tactiques » (les objectifs), les seuils de réalisation (quelle performance chiffrée il faut réaliser pour être à 50%, 100% ou 200% de son objectif) ainsi qu'une pondération de chaque objectif. La colonne des performances réalisées est encore vide (nous sommes alors en cours de trimestre). Une colonne est prévue pour la comparaison avec la performance obtenue par l'ensemble de X Europe sur chaque objectif et la dernière colonne du tableau s'intitule « paiement ».

---

<sup>228</sup> Les objectifs des commerciaux sont de deux types. Ils ont un objectif quantitatif de vente (chiffre d'affaires). Cet objectif annuel est décliné en objectifs trimestriels et mensuels. L'objectif de vente est imposé par le siège au manager de l'équipe. Il s'agit alors d'un objectif d'équipe que le manager divise en objectifs individuels. Le 2<sup>e</sup> type d'objectif est constitué des objectifs dits « qualitatifs » trimestriels (appelés MBO). Ce sont eux que nous décrivons dans ce paragraphe.

Nous restituons pour exemple les objectifs de C1 <sup>229</sup> :

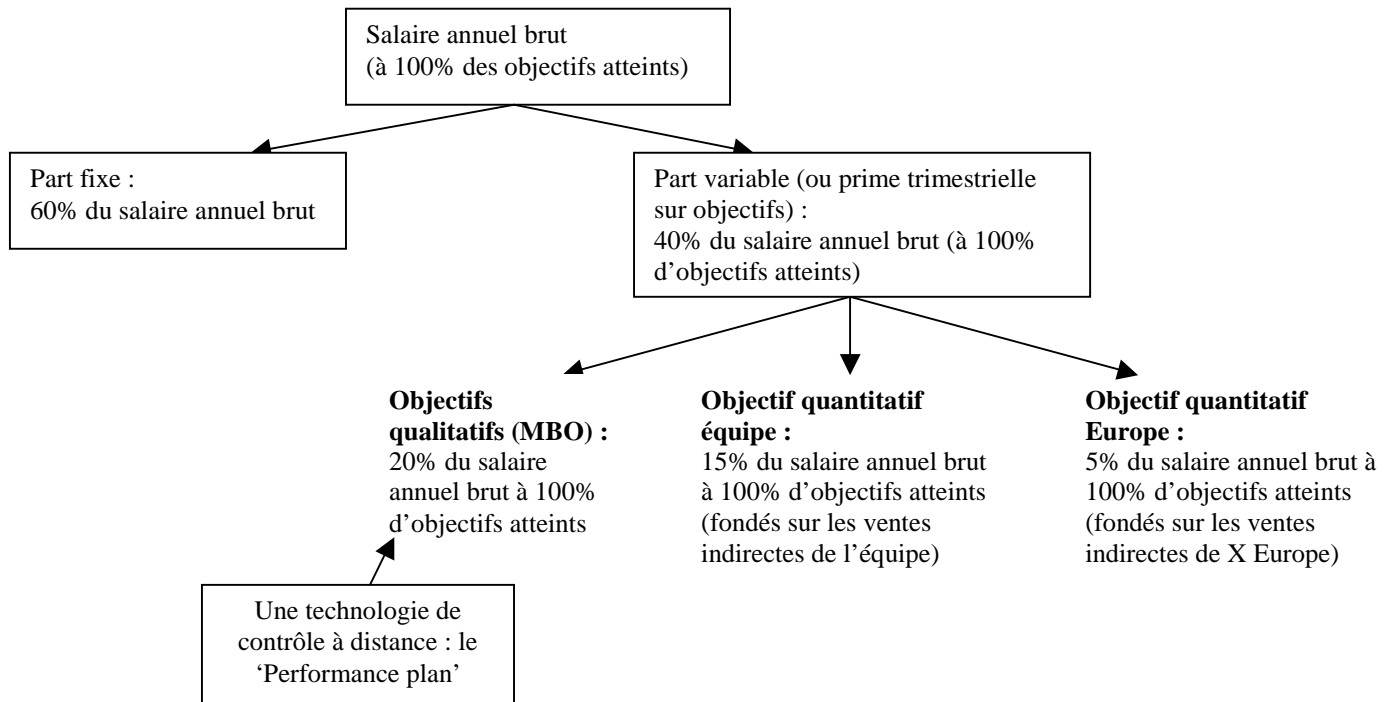
|   | Performance nécessaire pour être à |                      |   | Pondération de l'objectif |
|---|------------------------------------|----------------------|---|---------------------------|
|   | 50% de son objectif                | 100% de son objectif | 200% de son objectif                      |                           |
| Gain de part de marché (base : 68% au 3 <sup>e</sup> trimestre)   | 76%                                | 78%                  | 83%                                       | 15%                       |
| + 30% de volume de vente sur un type de produit par rapport au 3 <sup>e</sup> trimestre (avec un prix de vente minimum de 40\$) | 600                                | 678                  | 740                                       | 15%                       |
| nombre de nouveaux contrats de vente conclus sur deux produits spécifiques  | 3                                  | 5                    | 7   | 20%                       |
| nombre de comptes devant faire au minimum 15 000 \$ de chiffre d'affaires trimestriel sur un produit particulier                | 3                                  | 5                    | 7   | 20%                       |
| Bilan du 4 <sup>e</sup> trimestre présenté à l'équipe   |                                    | Présentation faite   | Notée excellente par l'équipe, N+2 et N+3 | 20%                       |
| Fiabilité des prévisions  | -10%/+10%                          | -5%/+7%              | -3%/+5%                                   | 10%                       |
| Total   |                                    |                      |   | 100%                      |

**TABLEAU 20. Objectifs « qualitatifs » trimestriels d'un commercial de l'équipe de distribution X France**

On observe que les objectifs qualitatifs ou MBO sont des objectifs de chiffre d'affaires ou de parts de marché à hauteur de 70%, et des objectifs de comportements non liés à la vente (fiabilité des prévisions, qualité des présentations faites en interne) à hauteur de 30%. On voit également apparaître le lien entre objectifs et rémunération (colonne paiement) et la définition de différents niveaux de réalisation des objectifs qui suggère une corrélation avec le montant de la rémunération versée.

Le 'performance plan' a effectivement une déclinaison au niveau du système de rémunération puisqu'il détermine une partie de la prime trimestrielle versée au commercial. Le schéma ci-après explique la décomposition du salaire d'un commercial de l'équipe (C5) selon ses propres explications.

<sup>229</sup> Source : mail n°182 de notre base envoyé par N+2 à toute l'équipe le 24/11/2001. C2 a également 6 objectifs 'qualitatifs'. Du fait de sa fonction (responsable des relations avec les distributeurs), ces objectifs sont centrés sur les stocks de produits chez les distributeurs (nombre de semaines en stock de tel produit chez tel distributeur, nombre de rupture de stock sur un produit, % de tel produit dans le stock de tel distributeur). Un objectif concerne un nombre de contrats à faire signer entre deux de ses distributeurs et des revendeurs pour un revenu minimum de 10 000 \$ chacun. Un objectif concerne la fréquence de présentation à l'équipe de sa stratégie vis-à-vis des distributeurs.



### SCHEMA 15. Place du 'performance plan' dans le système de rémunération du commercial chez X.

Selon le degré d'atteinte des objectifs qualitatifs, la prime versée ne sera pas la même, le commercial touchera 50% de sa prime trimestrielle, 100%, 150% ou 200% (d'après les propos de C5)<sup>230</sup>.

Le 'performance plan' constitue une technologie de contrôle à distance car il permet d'orienter à distance les comportements des commerciaux.

DIR : Il faut savoir que la part variable de la rémunération d'un commercial, c'est un peu comme les commandes de votre voiture ou d'un avion. En fonction de votre besoin, vous utilisez ce dont vous avez besoin. Si vous voulez tourner à droite, vous allez actionner le clignotant.

Il rend leurs performances visibles puisque chacun transmet au manager son niveau de réalisation des objectifs en cours de trimestre et fait le bilan avec lui en fin de trimestre. Il rend leurs comportements prévisibles (comme le suggère ci-dessus la citation du directeur de la filiale). Il légitime la rétribution de la performance faite au commercial (la rémunération variable est juste et fiable car elle repose sur des objectifs mesurables, définis par le

<sup>230</sup> Le système est similaire pour les objectifs quantitatifs de vente. C7 relate le système suivant pour sa part : 50% de la prime quantitative trimestrielle versée si les objectifs de vente sont atteints à 50% ; 100% si le niveau d'atteinte est de 100%, 200% si le niveau d'atteinte est de 120% et 300% de la prime si le niveau d'atteinte est à 150%.

commercial en accord avec son manager au début de chaque trimestre). Le 'performance plan' fait partie des 'technologies du personnel' décrites par Townley comme des pratiques calculatoires et disciplinaires. Elles aboutissent à l'objectivation des actions de l'individu à travers leur traduction sous forme numérique. Elles rendent les comportements visibles et prévisibles et font ainsi de l'individu un être « calculable » (TOWNLEY, 1995, p.567-568).

Le bon fonctionnement du 'performance plan' comme technologie de contrôle à distance repose sur trois types de cohérences présentées ci-dessous.

#### IV.3.3.1. Une cohérence entre tâche et objectif

Les objectifs qualitatifs du 'performance plan' sont liés aux actions à mettre en oeuvre pour les réaliser. Ils comportent des indications sur les leviers de l'objectif (chez quels clients agir, sur quels produits), son objet (augmentation du volume de vente, du chiffre d'affaires, des parts de marché, du nombre de contrats, etc.) et ses cibles chiffrées. Parfois même objectif et tâche se confondent (ex. : faire une présentation à l'équipe). Ils sont « tactiques » comme le souligne C2 (le 'performance plan' confond même tâche et objectif sous ce terme de « tactiques »).

RH : le manager doit pouvoir communiquer une vision commune et le trajet qu'on va suivre pour atteindre ce résultat. Ensuite chacun doit comprendre quel est son rôle là dedans. Par exemple, si notre objectif est de devenir N°1 sur les serveurs en France, je dis n'importe quoi, on va avoir 10 étapes importantes pour nous amener à ce résultat. Et chaque membre de l'équipe doit avoir ses MBOs ou ses MBPs, management by plan. On a d'abord un performance plan de l'équipe, avec l'objectif général, la stratégie, les 5 ou 10 choses, les tactiques qui vont amener à ce résultat et voici comment on va le mesurer. Pour la fin de Q1 [trimestre 1], il va falloir qu'on ait fait ceci et cela, pour la fin de Q2 etc. Et chaque personne de l'équipe a, à son niveau, ... à chaque fois qu'on descend d'un niveau, ce sera plus détaillé, son performance plan qui sera son rôle, avec ses objectifs et avec des mesures. Donc on mesure très fortement par rapport aux résultats.

Le lien entre objectif et tâche est confirmé lorsqu'on croise la liste des MBO avec les résultats de notre observation non participante sur C2. Comme nous l'avons souligné, les MBO de C2 portent essentiellement sur le niveau des stocks chez les distributeurs et sur les ventes des distributeurs aux revendeurs. Pendant la période d'observation, il se trouve que C2 a plus d'interactions avec ses clients distributeurs qu'avec l'entreprise (collègues, manager ou autres). Deux tiers des mails qu'il envoie sont adressés aux distributeurs, deux tiers des mails qu'il reçoit proviennent des distributeurs. Si on compte le nombre d'interactions totales<sup>231</sup> au

---

<sup>231</sup> Nombre d'appels téléphoniques émis et reçus + nombre d'e-mails émis et reçus

cours de cette période, 55% des interactions sont entre C2 et des distributeurs. Par ailleurs, un quart de la période observée s'est déroulée chez un distributeur lors d'un concours de vente organisé par C2 pour X<sup>232</sup>. C2 travaille beaucoup pour ses distributeurs tout au long des journées d'observation. Il travaille même sur deux fichiers destinés *aux clients* de ses distributeurs<sup>233</sup>.

#### IV.3.3.2. Une cohérence entre objectif et rémunération

Le lien entre objectif et rémunération contribue à la cohérence du système et fait du performance plan une technologie de contrôle à distance.

MKT : On a des objectifs à réaliser, on est mesuré sur des objectifs. Et une proportion importante de notre salaire dépend directement des résultats par rapport aux objectifs. Donc, c'est une motivation en soi pour travailler.

Dans les citations ci-dessous, on pose une question portant sur les objectifs des commerciaux, les interviewés répondent spontanément sur le thème de la rémunération. Ils ont intégré le lien entre objectif et rémunération qui est un gage d'orientation de leur comportement à partir du moment où l'on admet que la rémunération est un motif d'action fondamental pour eux.

**I : Est ce que tu peux me décrire comment sont fixés les objectifs des commerciaux chez X. ?** C3 : Ce sont des objectifs trimestriels, pour le salaire déjà. On te fait des propositions au niveau de tes commissions sur 5 ou 6 points. Il faut que tu remplisses ces objectifs quanti ou quali sur le trimestre, et c'est mesuré.

**I : comment sont fixés tes objectifs ?** C7 : [...] En début de trimestre, on a un objectif de vente. On sait déjà sur l'année combien on doit faire. Simplement, c'est la partie qualitative qui n'a pas été définie. C'est important. Ils me disent au début du trimestre comment va être répartie ma rémunération variable.

On retrouve un trait de la matrice disciplinaire évoquée par Townley au sujet des mécanismes d'évaluation de performances : une étape du processus disciplinaire consiste à traduire la « note » en un équivalent de nature financière (TOWNLEY, 1995, p.568).

---

<sup>232</sup> un autre quart s'est déroulé dans les locaux de X France mais n'a pas pu être observé et 50% de la période s'est déroulée au domicile de X et dans des trajets.

<sup>233</sup> Les MBO ne sont pas la seule raison de cet état de fait qui est sans aucun doute accentué par la base d'évaluation utilisée pour les objectifs quantitatifs : comme on l'a déjà souligné, les commerciaux sont évalués sur les ventes indirectes c'est-à-dire les ventes faites par les distributeurs aux clients finaux et non pas les ventes qu'ils font aux distributeurs.

#### IV.3.3.3. Une cohérence entre tâche et rémunération

La boucle est bouclée avec une cohérence forte entre tâche et rémunération.

C2 « de notre travail dépend directement notre rémunération ».

Comme précédemment, les interviewés répondent parfois sur un autre thème que celui sur lequel porte la question, ce qui met en lumière le lien entre des phénomènes a priori non liés. Ci-dessous, la question porte sur l'organisation autonome du travail, la réponse aborde les commissions.

**I : Dans tes anciens boulots, tu ne pouvais pas t'organiser comme tu voulais ?** C2 : Oui mais la négociation était beaucoup moindre parce que c'était quelque chose de figé. Ma commission à la base n'était pas dans un ratio aussi important et en plus c'était un mix sur lequel je n'avais pas d'influence directe.

Du fait de la cohérence de la technologie entre objectif, tâche et rémunération, le 'performance plan' participe à l'autocontrôle du commercial comme nous le verrons en abordant les effets des technologies de contrôle à distance.

Le descriptif des technologies de contrôle à distance est clos à ce niveau. Pour creuser le fonctionnement et les effets de ces technologies, nous préférons une restitution transversale des résultats de l'étude de cas. Elle abordera successivement le positionnement des personnes rencontrées chez X par rapport aux technologies de contrôle à distance et les fonctions de ces technologies.

#### **IV.4. LE POSITIONNEMENT DES ACTEURS VIS-A-VIS DES TECHNOLOGIES DE CONTROLE A DISTANCE**

Dans l'équipe observée, les individus participent au contrôle à distance exercé à travers les technologies. Ils peuvent tour à tour être utilisateurs, cibles ou encore véritables maillons de ces technologies. Dans ce dernier cas, ils font partie intégrante de la technologie, rappelant ainsi la conception des dispositifs de gestion développée par Boussard et Maugeri. Ces derniers soulignent en effet la nature hétéroclite d'un dispositif de gestion qui constitue un « assemblage d'éléments *matériels*, humains et symboliques, en interaction systémique » en

vue d'orienter les activités de travail (BOUSSARD, MAUGERI, 2003, p.36<sup>234</sup>). Nous allons voir successivement les positionnements du commercial, du manager direct, de l'assistante de l'équipe et du client comme cibles, utilisateurs et maillons des technologies de contrôle à distance.

#### **IV.4.1. Le commercial vis-à-vis des technologies de contrôle à distance**

##### IV.4.1.1. Cible des technologies de contrôle à distance

Les technologies de contrôle à distance visent à donner une visibilité à l'organisation sur les individus qui sont à distance d'elle. Les commerciaux qui fonctionnent chez X. en télétravail à domicile (*Home-Based Organisation*) et ne sont tenus de venir à l'entreprise que pour les réunions hebdomadaires et mensuelles sont donc ciblés par ces technologies.

Reprenons brièvement les quatre catégories de technologies de contrôle à distance que nous avons identifiées et voyons en quoi elles ciblent les commerciaux.

Les technologies de support ciblent les commerciaux car ce sont par elles que les managers, les collègues et les clients obtiennent une visibilité sur leurs activités. Par exemple, l'agenda électronique donne au manager une vision de leur activité prévisionnelle. Les e-mails sont les supports des nombreux reporting qu'ils doivent remonter à la hiérarchie (mensuels, hebdomadaires, compte-rendu de réunion, compte-rendu de visite client, compte-rendu d'appel téléphonique au client).

Les technologies de reporting elles-mêmes donnent une visibilité de leurs performances, qu'elles concernent les résultats ou les comportements liés ou non liés à la vente.

Les technologies de diffusion leur inculquent les valeurs de la société et permettent d'orienter leur comportement à distance selon un modèle uniforme.

Les technologies de contrat orientent également leur comportement en liant leurs tâches, leurs objectifs et leur rémunération comme nous l'avons déjà souligné.

##### IV.4.1.2. Utilisateur des technologies de contrôle à distance

Le commercial est bien entendu utilisateur des technologies de support qui lui permettent de travailler à distance avec ses clients et de rester en contact avec l'entreprise. Les technologies de support sont également utilisées à des fins de contrôle. Sur ce point, il faut aller au-delà de l'idée reçue qui consiste à penser qu'elles sont destinées au contrôle quand elles sont

---

<sup>234</sup> Italique ajouté par nous



appliquées sur le commercial et qu'elles sont destinées au travail quand elles sont utilisées par le commercial. Ce dernier utilise également les technologies de support pour exercer un contrôle à distance. On n'est donc pas en présence d'une population qui serait uniquement le jouet de mécanismes de contrôle non maîtrisés. Par exemple, le commercial peut exploiter l'e-mail comme une technologie lui permettant d'obtenir un appui rapidement de la part d'une hiérarchie sans forcément passer par son manager direct (*open door policy*).

C4 (TL) : comme les rapports visuels et les contacts sont moins fréquents, le mail est beaucoup plus utilisé et il y a une politique intéressante au niveau de X., c'est le principe d'open door. La porte est ouverte à tous. Quelle que soit la position qu'on occupe, on peut largement bypasser, sauter les échelons et aller directement voir la personne qui nous intéresse.

Le commercial est également utilisateur des technologies comme objet de légitimation. Il s'appuie sur la nature de la technologie pour justifier le maintien de son isolement. Dans son discours, la technologie permet de compenser la distance qui le sépare de l'entreprise.

**I : Même si tu n'assistes pas à la réunion, tu reçois le bilan ?** C7 : Oui, bien sûr. **I : Et ça te suffit pour ...** C7 : Ca suffit. Ce rapport est envoyé par e-mail et il est fait sous forme de *bullets*, il indique les AR [*action requested* ou action requise]. Et on regarde dedans si on a une action à effectuer. Il y a une personne qui est désignée par réunion et qui saisit tout ce qui doit être fait, les points abordés, et il faut que ce soit très didactique. **I : Et si tu réfléchis sur un mois, tu y vas tous les combien [aux réunions hebdomadaires] ?** C7 : Une sur trois ! ... L'avantage du télétravail c'est que ça me permet de faire plus de rendez-vous clients.

Chez C7, on a plusieurs manifestations de cet usage de la technologie à travers l'exemple de l'e-mail. L'e-mail véhicule un langage structurant et des instructions précises. Il est donc inutile d'aller aux réunions (forme de désengagement par rapport à l'équipe). C7 légitime cela par un discours sur l'efficacité opérationnelle qu'il en retire (davantage de rendez-vous client) et par un discours sur le potentiel technologique (les rapports par mail sont suffisants). Ce dernier type de discours nous amène à considérer le commercial comme un maillon des technologies de contrôle à distance.

#### IV.4.1.3. Maillon des technologies de contrôle à distance

Le commercial nourrit le discours de légitimation des technologies de contrôle à distance tout en étant conscient de leur fonction de contrôle. Par exemple, C3 alimente le discours d'efficacité produite par les reporting.

C3 : tu t'aperçois qu'en ayant des outils comme ça, hyper précis, chiffrés, quantitatifs et qualitatifs, ... et bien tu avances 10 fois plus vite, même si tu passes énormément de temps à

faire ça. [...]Je sais que finalement, quand on joue ce jeu là, on arrive à quelque chose de concret et d'efficace. Mais c'est vrai que c'est pesant.

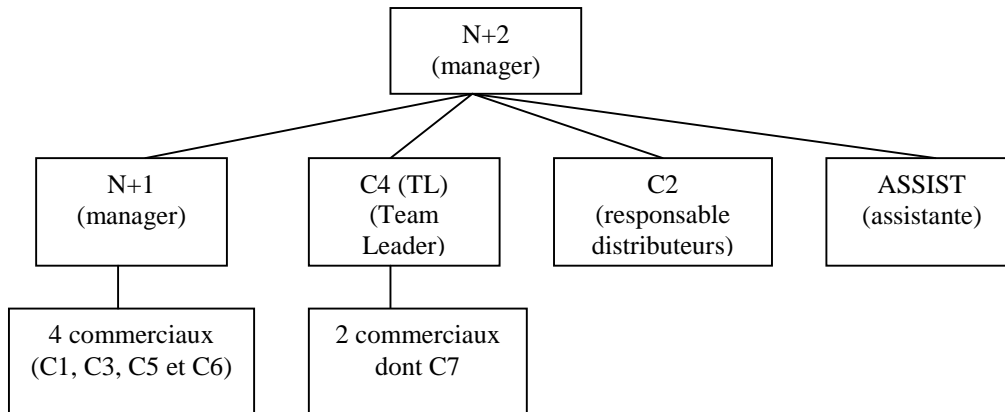
Il devient acteur de son propre contrôle par les technologies. C7 dans la citation ci-dessous s'inflige à lui-même des objectifs supérieurs au niveau « attendu » indiqué dans son performance plan. La technologie de contrat donne l'information concernant le montant de prime versée en cas de dépassement de l'objectif. Le commercial intègre cette information et en fait une fin en soi.

C7 : l'objectif, ce n'est pas de faire les 100% mais au moins les 200 ou 300% de la prime. L'an dernier, sur les 4 trimestres, j'ai fait 3 trimestres à 200%. C'est aussi donnant-donnant, on travaille beaucoup plus ... Mais 200%, ça vaut le coup. Quand je pars en vacances, je ne me préoccupe pas du prix. Le week-end prochain, j'emmène la famille à l'hôtel à Eurodisney, je ne me suis même pas demandé combien ça allait coûter. C'est donnant-donnant.

On voit comment les technologies de contrôle à distance que sont les technologies de contrat aboutissent à un dépassement de l'individu par lui-même (CRAIPEAU, 2003, p.149).

#### IV.4.2. Le manager direct vis-à-vis des technologies de contrôle à distance

Notons qu'une partie de l'équipe a pour manager direct N+1, N+2 étant manager de l'ensemble de l'équipe. Le schéma ci-dessous récapitule les liens de subordination qui existent dans l'équipe de distribution de X. France<sup>235</sup>.



**SCHEMA 16. Organigramme simplifié de l'équipe de distribution X France (valide en 06/2002)**

<sup>235</sup> On ne fait apparaître que les liens de subordination dits fonctionnels, c'est-à-dire relatif à la région France. On ne fait pas apparaître les liens opérationnels relatifs à la business unit européenne correspondante ni les liens correspondant à l'équipe virtuelle.

#### IV.4.2.1. Utilisateur des technologies de contrôle à distance

##### Rendre le commercial visible grâce aux technologies

Le manager utilise les technologies pour augmenter le contrôle sur le commercial et le discipliner. Craipeau avance ainsi que les technologies telles que la messagerie électronique permettent à la hiérarchie de faire plus facilement pression sur le personnel en instaurant un sentiment d'urgence (CRAIPEAU, 2003, p.138).

Si l'on prend l'exemple de l'usage que font les managers de l'agenda électronique, on note une contradiction forte entre le discours qui soutient qu'on ne souhaite pas augmenter le contrôle par l'agenda électronique et la façon dont cet outil est utilisé dans les faits :

N+1 : pendant un meeting, on a dit "on va regarder les agendas de chacun en staff et on va mettre les agendas de chacun au mur. Enfin, de ceux qui voulaient, uniquement, on ne forçait pas. Et on regarde ensemble qu'est ce qui peut être utilisé, amélioré.

N+1 : [quand le travail de l'assistante sur les agendas des commerciaux 'ne suffit pas'] [N+2] et moi, on ouvre carrément l'agenda de la personne et on lui dit "Là, tu as un rendez-vous, mais qu'est-ce que tu as prévu comme temps pour débriefer ensuite? Pour faire ton compte-rendu, le suivi des actions? Qu'est-ce que tu as prévu en temps de trajets?".

Cet usage directif de la technologie ne doit pas dissimuler d'autres usages plus subtils. La technologie peut par exemple servir à justifier des demandes d'interaction avec le commercial. On a alors une illustration de la technologie comme objet de légitimation. Dans l'exemple ci-dessous, le commercial est réfractaire aux interruptions rendues possibles par les technologies, le manager le convainc de le rencontrer au cours d'un entretien en mettant en avant les interruptions qui seront ainsi supprimées.

N+1 : Le souci principal que j'ai en tant que manager, c'est de ne justement pas interférer sur le boulot que font mes commerciaux, parce qu'ils ont une tâche gigantesque à remplir, [...] la semaine dernière, je les ai convoqués chacun séparément pendant une heure, pour faire une revue de leur compte. Je les appelle je leur dis :

- Voilà, je voudrais faire une revue de compte avec toi.  
- Oui, mais pour quoi faire ? On fait déjà un staff ! Ca ne suffit pas ?  
Et j'ai vraiment dû me justifier [...]

- Non, tu sais, on ne s'est pas vu ! On se croise dans les couloirs mais ça fait 6 semaines qu'on n'a pas fait un bilan complet dans une salle tous les deux. [...] Voilà la proposition que je te fais : je te propose qu'on fasse ce bilan là ensemble pendant une heure et que ce bilan nous économise derrière à toi et à moi plusieurs heures de communication. On rassemble plusieurs communications téléphoniques séparées dans un bilan d'une heure. On développe ensemble le format de communication idéale pour qu'on n'ait pas à se passer 36 coups de fil dans la semaine.

Le manager justifie le contrôle en présence en s'appuyant sur les faiblesses des technologies de contrôle à distance (si on se voit, je ne t'interromprai pas avec des appels téléphoniques). Ce phénomène apparaît à plusieurs reprises. Ci-dessous, N+1 justifie une demande urgente et indirectement le retard avec lequel il s'adresse au commercial en arguant de l'impératif technologique (mail avec date butoir). Il utilise donc la technologie comme objet de légitimation.

N+1 : On reçoit par mail les propositions d'objectifs à discuter. Il faut qu'on ait eu le temps de regarder ces mails, de réfléchir et de renvoyer ses commentaires. Et parfois, avec l'enchaînement des rendez-vous, le temps qu'on ait fait tout ça, c'est trop tard. Et quelque part, [N+2] et moi avons une date butoir à laquelle on doit retourner des données, et la personne concernée n'a pas forcément eu le temps de discuter. Alors, ce qu'on essaie de faire parce qu'on sait qu'ils sont surchargés, on les appelle au téléphone et on leur dit: "Il faut que je renvoie ce truc là ce soir, dis moi vite maintenant où tu en es ...". Alors c'est vrai que l'impact du télétravail, c'est que certaines choses sont faites dans la précipitation.

Le reporting de performance trimestrielle est fait dans l'urgence avec relance de 'n+1' par téléphone. Il semble contradictoire d'appeler le commercial le dernier jour alors que sa surcharge de travail est justement mise en avant. N+1 utilise l'argument technologique pour que sa demande soit traitée mais aussi pour faire accepter le retard avec lequel l'information parvient au commercial.

#### Se rendre utile aux yeux des commerciaux

Nous venons d'en voir un exemple, c'est en dépassant la prégnance de la technologie ou en exploitant ses faiblesses à son avantage que le manager défend sa légitimité vis-à-vis des commerciaux.

N+1 dépasse la prégnance de certaines technologies de contrat. Il garde par exemple un rôle fondamental dans l'évaluation de ses commerciaux. Même s'il a recours à des avis externes dans le cadre de l'évaluation à 360°, il est au centre de l'évaluation de ses subordonnés, à la fois juge et avocat. La technologie n'est alors que secondaire dans le processus.

**I : C'est une analyse (évaluation de la contribution au résultat, des compétences et des points d'amélioration) qui est faite par qui ?** DIR : Par le manager. C'est le manager seul qui fait des propositions. Ensuite, c'est le groupe de management.

MKT : Il y a toute une procédure interne de notation des gens. En fait les managers se réunissent et le manager de la personne explique aux autres ce qu'a fait la personne. Il défend son profil. Il est là vraiment pour aider, en principe. Les gens sont classés les uns par rapport aux autres à la suite de ça.

L'évaluation à 360° est une technologie qui pourrait amoindrir la légitimité du manager puisqu'elle intègre des individus variés comme évaluateurs du commercial. En fait, le manager s'en soustrait (citation de C3) et les commerciaux appuient cela (citation de C6bis).

C3 : je pense que la majeure partie du contrôle, pas du contrôle mais de l'appréciation qui est faite sur toi est faite par ton manager. Donc, si ça ne va pas, de toutes façons, quelle que soit l'appréciation de tes collègues ou de tes clients, ça n'aura pas tellement d'impact.

C6bis : [Les managers] ont un avis tout fait, je pense. Et ensuite, ils reçoivent les avis de tes collègues. Ca les conforte plus ou moins dans ce qu'ils croient déjà. Parce que quand tu reçois 5 *evaluation form* [pour chaque membre de ton équipe, si tu as 10 personnes dedans, ça t'en fait 50 à lire. Le manager, il devrait se prendre un mois rien que pour se taper les augmentations...

#### Se rendre visible auprès de sa hiérarchie

La technologie sert également au manager à donner une visibilité sur son travail à sa hiérarchie. Les reporting du commercial vont nourrir celui du manager. Ce qui représente une contrainte de temps pour le commercial constitue un moyen de mise en valeur du travail (réalisé par d'autres) pour le manager.

C6 bis : Ce qui se passe, c'est qu'il va concasser tous les monthly des gens de son équipe pour faire le sien et l'envoyer à son manager et ainsi de suite. C6 : Il ne faut pas oublier un détail, c'est que le manager, plus tu lui envoies un beau truc avec des pages Excel qui ne veulent rien dire, avec trois couches de sous-couches, deux couches de vernis, ... après il fait du copié collé et il balance au dessus tu comprends !

Cette dernière citation nous amène à l'idée que le manager est également contrôlé à distance par les technologies. Il est aussi la cible des technologies comme nous allons le voir dans ce qui suit.

#### IV.4.2.2. Cible des technologies de contrôle à distance

Le manager n'est pas seulement utilisateur des technologies de contrôle à distance. Il fait aussi partie des personnes qui sont contrôlées à distance par le siège (même s'il a un bureau attitré dans l'entreprise). Cela évoque le nouveau taylorisme suscité par les dispositifs de gestion tel que le décrit Maugeri. Les dispositifs de surveillance s'appliquent à toute la pyramide hiérarchique (MAUGERI, 2003, p.120). Mispelblom Beyer va plus loin en avançant que les dispositifs de management (les technologies de contrôle à distance pour nous) sont avant tout pensés comme des outils de surveillance de l'encadrement (MISPELBOM BEYER, 2003, p.70, 72)

Il est contrôlé à distance à l'occasion de son évaluation qui s'appuie sur l'avis de tiers.

RH : si un manager ne sait pas gérer une équipe en télétravail ou en virtuel ... En général, on le voit de deux façons, tout d'abord à travers les résultats de l'équipe. Il est rare d'avoir des résultats performants dans une équipe si les gens sont mal managés. Et deuxièmement, le feedback sur ce manager a tendance à dire "Je ne vois pas assez mon manager, je ne reçois pas assez de directions, j'aimerais qu'il fasse ceci ou cela."

Il est également soumis aux 'contraintes' technologiques relatives au travail à distance. Même si le manager a un bureau attitré au siège, il dispose du même équipement technologique que les commerciaux pour pouvoir travailler de chez lui à distance, ce qui implique donc que l'entreprise attend de lui qu'il s'investisse dans son activité également à distance des locaux.

DIR : les managers d'une équipe en télétravail doivent se montrer plus disponibles, je sais que pour mon cas, tous les numéros de téléphone où on peut me joindre sont donnés, publiés.

En outre, les technologies de contrôle à distance contribuent à mettre en cause la légitimité du manager par rapport à ses subordonnés. Pour le commercial, le manager est celui qu'on ne peut jamais joindre directement (la technologie permet la communication à distance, mais souvent une communication indirecte) et celui qui interrompt le travail (ces interruptions étant véhiculées par les technologies de contrôle).

La technologie met à jour les interférences du manager sur l'activité du commercial.

Les technologies de reporting et de support évoquées dans les citations ci-dessous font du manager une contrainte pour le commercial.

C1 : Si tu as un manager qui va te réclamer une urgence alors que ce jour-là tu es à perpètes, ou qui va te demande des reports, ou qui te demande un meeting en plein milieu de semaine alors que tu es pris... Forcément quand tu es interrompu, tu mets plus de temps à faire les choses. Tout ça, si ce n'est pas anticipé, c'est une interférence dans l'agenda de la semaine. Dans cette mesure, ça te prive d'autonomie, puisque tu ne peux pas faire ce que tu veux.

N+1 : quand tu es télétravailleur, tu as l'impression que le manager est toujours planqué au bureau, je schématise, il ne vit pas l'enfer que je vis. Il m'embête pour me demander des trucs, je dois encore lui envoyer un rapport, lui donner un feedback.

La technologie met à jour la non-disponibilité du manager.

N+1 : [parle des commerciaux en télétravail] à l'inverse, quand j'ai un client et que j'ai un problème, je me dis "C'est dommage que le manager ne voie pas ça.". Autre exemple, j'ai une idée géniale, j'ai développé ce truc avec le client, on a pensé ensemble à l'outil qu'il faudrait, je sors du rendez vous. Il faut que je l'appelle, il faut que je lui en parle, et zut il est sur boîte vocale. Tu appelles l'assistante: "- Il est où ? Il est en staff meeting en Angleterre."

Bon, tu laisses tomber.

N+1 résume ainsi ces deux écueils mis en lumière par les technologies :

**I : le fait que [le commercial] sois isolé par rapport à [son] manager pose un problème ?**

N+1 : Oui, ça ne facilite pas les échanges. Lorsqu'on a besoin de lui, il n'est pas là, et s'il est là, c'est pour nous embêter en quelque sorte.

### La technologie remplace le manager.

On se rend compte à travers certains raisonnements de commerciaux ou de managers que les technologies de contrôle à distance peuvent aller jusqu'à remplacer le manager (ou donner cette illusion en tous cas). Dans les propos ci-dessous, il n'y a pas de place pour le manager. Le commercial semble agir en interaction avec les technologies mises à sa disposition et sans avoir recours au manager.

C2 : On pourrait faire une analogie. Il y a quelques années, il fallait connaître les bonnes personnes, les bonnes sources d'information. Chez nous, bien sûr, connaître les bonnes personnes c'est primordial, mais quand on arrive et qu'on n'a pas les personnes, il faut absolument se mettre au web, parce que de l'info on en a pléthore !

C1 : Si tu reçois l'information sans attendre qu'elle te soit délivrée par ton supérieur à un moment t, c'est que tu es normalement en mesure de gérer cette information et de la traiter, de prendre la décision derrière. C'est quelque chose qui est possible avec ce nouveau mode de fonctionnement et qui ne l'était pas lorsque tout passait forcément par la hiérarchie, avec de l'exécution derrière l'information qu'on te délivrait.

Il arrive que le manager lui-même ait un discours qui légitime la technologie alors même que cette technologie l'exclut. Par exemple, les technologies de support favorisent la création d'équipes virtuelles car elles permettent à des personnes disséminées géographiquement d'interagir de partout et à toute heure. Chaque commercial a son équipe virtuelle qu'il pilote individuellement et dont le manager direct ne fait pas partie. Le manager crée donc d'autres façons d'agir collectivement en faisant la promotion des technologies de support tout en s'excluant des collectifs qu'il contribue à mettre en place.

**I : vous ne prenez pas forcément part à toutes les téléconférences qui s'organisent ?**

N+2 : Non. En fait, on a créé, enfin, on voit apparaître de plus en plus la notion d'équipe virtuelle. Pour baliser un projet donné, on n'arrive pas à le faire seul. Donc, il faut créer une équipe virtuelle. Avec par exemple, quelqu'un du marketing, de la finance, etc. Et pour chaque projet, l'équipe virtuelle est différente. Donc il faut à chaque fois repenser l'équipe virtuelle et la manager comme une équipe. J'ai encore du mal à faire passer cette notion d'équipe virtuelle dans les mœurs des commerciaux, c'est un travail que j'ai commencé il y a trois mois. Je veux vraiment que chacun, pour un projet donné, puisse manager son équipe. Ce n'est pas forcément facile parce que l'équipe virtuelle est bien souvent disséminée partout, on communique en anglais etc. on n'est pas forcément dans sa zone de confort, mais il faut le faire. C'est impératif.

On voit ici à quel points les dispositifs de management (telles les notions d'équipe virtuelle et de « zone de confort » sur lesquelles nous reviendrons) visent à endoctriner les managers eux-mêmes et à cadrer leur représentation (MISPELBLUM BEYER, 2003, p.76).

#### IV.4.2.3. Maillon des technologies de contrôle à distance

Si la technologie de contrôle peut phagocytter le manager comme on vient de le voir, elle en fait parfois un maillon de sa chaîne. Les technologies de reporting et de support évoquées ci-dessous mettent en scène un manager qui n'est ni utilisateur ni cible des technologies mais qui en est un engrenage, comme dépassé par leurs capacités de traitement d'information.

C8 (ex) : les managers sont d'excellentes secrétaires. [...]manager, c'est dur. A distance, c'est un peu plus dur. Mais à mon avis, il n'y a pas beaucoup de différence. Simplement, il faut aussi avoir le temps de le faire. S'ils sont surchargés d'autres tâches administratives, je vous ai dit tout à l'heure que c'était des secrétaires améliorées, ... C'est un peu plus dur de manager à distance parce qu'il faut garder un regard sur les choses.

**I : Si tu réfléchis avec tes expériences précédentes dont tu m'as parlé, c'était la même façon de fonctionner avec ton manager ?** C6 : ... Disons que, si on prend ce point de vue là, la réponse est non parce que ça devient beaucoup plus impersonnel. C'est une boîte aux lettres.

Le manager est ici instrumentalisé par la technologie. Les propos de C6 sont intéressants dans la mesure où ils vont au-delà de la personnification habituelle de l'outil qui remplace l'humain. Ils dénoncent le fait que le contact humain est négligé avec les technologies de contrôle à distance et ils opèrent une réification : les humains deviennent des boîtes aux lettres, des outils dans ces technologies.

#### IV.4.3. **L'assistante vis-à-vis des technologies de contrôle à distance**

##### IV.4.3.1. Cible des technologies de contrôle à distance

L'assistante nous a décrit le processus d'évaluation du personnel administratif. Comme les commerciaux, elle est évaluée selon un processus d'évaluation à 360° et son cas est discuté en réunion de « focale » par des managers.

##### IV.4.3.2. Utilisatrice des technologies de contrôle à distance

L'assistante utilise largement les technologies de support pour aider les commerciaux à travailler à distance.

C7 : Elle va s'occuper de nous pour réserver des salles parce qu'on a oublié, par exemple. Dans notre équipe, elle n'est pas en télétravail, et on est content de l'avoir. C'est notre



pompier de service. On a besoin de commander de la doc., on est chez un client, et c'est urgent, on lui demande de quel contrôle on a besoin, est ce qu'il y a bien un rendez-vous etc. Elle est un peu le point qui va focaliser nos requêtes. On sait qu'au moins, elle est tout le temps là.

Elle se fonde également sur ces technologies pour évaluer les commerciaux à distance. Elle participe formellement (si on lui demande d'être parmi les évaluateurs à 360°) ou informellement à l'évaluation à distance des commerciaux, qu'il s'agisse d'évaluer leurs résultats ou leurs comportements.

**I : Est ce que vous intervenez dans le processus d'évaluation des ingénieurs ?** ASSIST : S'ils me demandent de le faire. Quand on demande d'évaluer son poste pour l'année passée, on doit demander à 3 personnes, maximum 5, d'évaluer tout ce qu'on a fait pour eux. L'année dernière, j'ai eu trois personnes qui m'ont demandé d'évaluer leur travail. **I : Trois personnes de l'équipe ?** ASSIST : Deux de l'équipe, et une d'une autre.

**I : Par quels moyens vous arrivez à donner une évaluation ?** ASSIST : Moi, personnellement, je vois ça avec les résultats. Je suis tellement près pour le management, donc je vois. Je le vois également avec le contact clientèle. Si je reçois beaucoup d'appels téléphoniques de ses clients, ça veut dire qu'il n'est pas toujours joignable. C'est une chose à noter.

#### IV.4.3.3. Maillon des technologies de contrôle à distance

L'assistante de l'équipe fait partie de la technologie de contrôle à distance. Elle nourrit la technologie pour le commercial à la place du commercial. Par ailleurs, elle fait office d'intermédiaire dont le manager se sert pour « faire passer » ses demandes. Elle participe donc à une logique de légitimation du contrôle comme le font les technologies.

L'assistante gère en partie l'emploi du temps du commercial à la place du commercial.

MKT : l'assistante a une visibilité sur les disponibilités de toutes les personnes. [...] comme elle a la visibilité des calendriers, elle peut en général positionner des rendez-vous à une date où tout le monde est disponible.

ASSIST : pour toutes les réunions mensuelles, ou pour celles du lundi après-midi, je rentre dans leurs agendas, et c'est déjà programmé. [signifie qu'elle programme les réunions récurrentes]

Elle a un rôle d'influence du commercial sur les activités à réaliser (non liées à la vente) :

ASSIST : Qu'est-ce que je fais d'autres dans leurs agendas ? J'indique également tous les reporting mensuels qu'ils doivent faire. A une certaine date je préviens une semaine avant et je fais des petits rappels deux jours avant, et le jour même "Attention, aujourd'hui ..." Je fais ce genre de choses. [...] Je note "attention, il faut rendre le rapport mensuel à [n+2] avant ce soir. Je préviens une semaine avant pour qu'ils commencent à y penser.

N+2 : il y a cette histoire de gestion du temps sur laquelle je reviens. Je suis en train de mener un certains nombre de pilotes. J'ai des gens qui travaillent avec une assistante, j'ai

demandé à une assistante de travailler avec eux de façon proactive sur leur agenda. Par exemple, avant leur remise de rapport mensuel d'activité, l'assistante va bloquer avec eux deux heures pour qu'ils puissent rédiger leur rapport. Elle va prévoir avec eux du temps personnel pour pouvoir faire les rapports de visite, des choses comme ça.

Elle donne la visibilité au manager sur l'emploi du temps des commerciaux (ou plutôt sur l'usage qu'ils font de l'agenda électronique) :

ASSIST : Il me demande toutes les semaines de sortir les agendas pour savoir où ils sont. Ca, je le fais tous les lundis. Pour voir s'ils mettent à jour comme il faut leurs agendas. [...] Je pense qu'il faut toujours faire une piqûre de rappel à chaque personne: "N'oublie pas de mettre à jour l'agenda". Ils le font souvent une fois par semaine, le lundi. C'est pour ça que j'attends midi environ pour tous les imprimer. [n+2] souhaite que je les imprime pour être sûr, pour voir s'ils ont bien ... On leur demande de prendre au moins 3 ou 4 rendez-vous client par semaine. C'est avec les agendas qu'ils voient s'ils le font ou pas. **I : Et dans l'agenda, on voit ce qui est prévu, mais pas ce qui a été réellement fait ...** ASSIST : On voit ce qui est prévu. [...] Avec [l'agenda d'Outlook], j'ai une visibilité sur tout ce qu'ils font, s'ils le remplissent bien sûr ...

L'assistante est bien consciente que l'agenda donne une visibilité sur l'usage des technologies par le commercial et non réellement sur son activité prévisionnelle. Cela est confirmé par le directeur de la filiale hors enregistrement qui estime qu'on ne peut pas utiliser l'agenda dans une optique de contrôle car un commercial peut mettre « *busy* » sur toutes les plages sans qu'on ait confirmation que ce soit juste. Nous reviendrons sur ce point lorsqu'on abordera la fausse visibilité apportée par les technologies de contrôle à distance.

L'assistante est donc maillon de la technologie pour deux raisons. D'une part, elle fait partie du fonctionnement de la technologie de support qu'est l'agenda comme on vient de le voir. D'autre part, elle permet de légitimer cette technologie de contrôle à distance. Les managers s'appuient en effet sur l'assistante pour légitimer la transparence des emplois du temps et l'usage d'une technologie de support. A ce titre, il est intéressant de noter que N+2 délègue à l'assistante le versant visible du contrôle constitué par l'agenda électronique et qu'il conserve et en masque le versant invisible (il n'aborde pas au cours de l'entretien le fait qu'il demande chaque semaine à l'assistante d'imprimer les agendas de chacun pour les analyser). Par rapport aux commerciaux, il délègue donc le côté 'instruction' à l'assistante et se charge du côté 'surveillance'. La médiation de l'assistante permet de légitimer ou tout du moins de mieux faire accepter les instructions sur l'usage de l'agenda. N+1 confirme le rôle de légitimation que joue l'assistante.

N+1 : Chaque assistante a accès au calendrier Outlook de chacun, lequel va voir son assistante en début de semaine ou toutes les deux semaines et lui dit ce qu'il a d'important de prévu. Et l'assistante qui a un peu l'habitude d'organiser les choses dit "Tiens tu as ça, il

faudrait que tu prévoies un peu de temps pour le faire.”. Comme ça ne vient pas du manager, ça vient d’une personne extérieure, ça passe mieux.

#### IV.4.4. Le client vis-à-vis des technologies de contrôle à distance

Comme les autres acteurs évoqués précédemment, le client est à la fois utilisateur, cible et maillon des technologies de contrôle à distance.

Il est utilisateur des technologies de support et des technologies de contrat quand il a recours aux technologies (mails, téléphone) pour exprimer sciemment une réclamation au sujet d’un commercial ou quand il participe à une évaluation à 360° à la demande du commercial.

**I : vous avez des retours des clients parfois ? ASSIST :** Oui. Il y a des clients qui disent ... qui écrivent à [n+2] en disant “Ca fait plusieurs fois que je demande ça, je n’ai aucun succès. Qu’est-ce que je vais faire pour avoir une réponse ?”.

C4 (TL) : La visibilité, on en a quand le client appelle et dit “Ca fait dix fois que j’appelle cette personne et personne ne répond.”

C2 : L’évaluation négative, c’est ton manager qui te la fait. Il la fait par rapport à des retours qu’il a, par exemple des retours clients, des distributeurs qui se plaindraient de ne pas me voir assez. Dans cette organisation, on communique toujours le nom de nos boss à nos clients. Donc ils ont le moyen d’escalader.

N+2 : Je ne sais pas si le commercial est toujours à l’heure à ses rendez-vous, par contre je reçois des commentaires clients.

Il est la cible du contrôle à distance lorsqu’il reçoit des e-mails qui engagent sa responsabilité par rapport au commercial, son manager ou la société X. Lors de notre observation participante, un lundi matin, C2 reçoit un fichier de stock de la part de ses clients distributeurs. Il précise oralement qu’il envoie le dimanche soir un mail de rappel à ses distributeurs pour que son message soit « le premier à être vu par eux le lundi matin dans leur messagerie » et pour qu’ils envoient bien le fichier de stock complété<sup>236</sup>.

Il est enfin maillon de la technologie de contrôle quand il nourrit ces technologies sans en avoir forcément conscience. On reviendra sur ce point en abordant le discours d’efficacité opérationnelle qui légitime les technologies de contrôle à distance dans les propos des managers comme dans ceux des commerciaux. Ainsi au nom de l’efficacité par rapport au client, un manager pourra légitimer un nouveau reporting, un commercial pourra légitimer le

---

<sup>236</sup> On peut toutefois se demander ici si le commercial n’est pas plus manipulé par la technologie de contrôle à distance que le client...

recours à un compte-rendu de réunion envoyé par messagerie électronique plutôt qu'une présence à la réunion consommatrice de temps.

Après avoir abordé les technologies de contrôle à distance à travers le positionnement des acteurs par rapport à elles, nous continuons notre analyse du fonctionnement et des effets de ces technologies avec un autre angle de restitution axé sur les différentes fonctions de ces technologies. Comme nous l'avons déjà mentionné, notre approche s'inspire du fonctionnalisme modéré de Merton, lequel invite à distinguer les fonctions manifestes des objets sociaux de leurs fonctions latentes. Cette distinction éclaire de manière pertinente le fonctionnement et les effets des technologies de contrôle à distance. Les fonctions manifestes se réfèrent « aux conséquences objectives qui, pour une unité déterminée (individu, groupe, société globale), contribuent en pleine conscience à son ajustement ou à son adaptation » (MERTON, 1997, p.110). Il s'agit donc des fonctions voulues par les acteurs. Les fonctions latentes « se rapportent à des conséquences du même ordre, mais involontaires et inconscientes » (MERTON, 1997, p.111). Par rapport à ces définitions, nos résultats conduisent à deux adaptations.

Dans notre étude, les **fonctions manifestes** rassemblent tous les effets officiellement souhaités des technologies de contrôle à distance ainsi que les effets officieusement souhaités. On distingue à ce titre les fonctions manifestes affichées des fonctions manifestes masquées. Pour ce faire, on s'appuiera sur le discours de légitimation des premières (visée officielle) qui cache une fonction souhaitée supplémentaire ou différente mise en lumière par les secondes (visée officieuse). On mettra aussi en avant le flou des technologies qui laisse une place aux fonctions officieuses en marge des fonctions officielles.

Les **fonctions latentes** rassemblent dans nos résultats les effets inattendus des technologies de contrôle à distance ainsi que tout effet prévu, mais non souhaité par la société<sup>237</sup>. Les résultats de notre étude nous incitent à opérer cette distinction de trois fonctions qui confirment un axiome défendu par Boussard et Maugeri : « un dispositif [de gestion] finit toujours par servir

---

<sup>237</sup> La société X peut avoir prévu les possibles effets néfastes d'une technologie de contrôle à distance mais souhaiter tout de même la mettre en oeuvre au regard des effets positifs qu'elle laisse espérer ou avec l'espoir d'en réduire les effets néfastes par des mesures de prévention spécifiques. La direction a par exemple conscience des problèmes d'excès d'information suscités par la messagerie électronique mais elle ne saurait trouver une alternative à cette technologie fondamentale dans le cadre d'un travail et d'un contrôle à distance des commerciaux.

des fins différentes de celles pour lesquelles il est censé avoir été conçu. »<sup>238</sup> (BOUSSARD, MAUGERI, 2003, p.30).

#### **IV.5. LES FONCTIONS MANIFESTES AFFICHEES DES TECHNOLOGIES DE CONTROLE A DISTANCE**

Avec une légère adaptation par rapport au sens originel que Merton leur attribue, nous considérons les **fonctions manifestes** des technologies de contrôle à distance comme l'ensemble des visées qu'elles colportent. Nous distinguons par ailleurs les **fonctions manifestes affichées** (visée officielle) des **fonctions manifestes masquées** (visée officieuse). Nous analysons ci-dessous trois fonctions manifestes affichées des technologies de contrôle à distance : donner une visibilité, engager les responsabilités et discipliner. Ces trois fonctions sont associées aux discours de légitimation qui soutiennent les technologies de contrôle à distance. Comme on l'a souligné au chapitre I, le discours fonde la technologie de contrôle à distance. Boussard et Maugeri considèrent d'ailleurs la « dimension rhétorique » des dispositifs de gestion comme un de leurs traits communs. Ils vont jusqu'à les qualifier de « simulacres » et « symboles de rationalité » (BOUSSARD, MAUGERI, 2003, p.44, 48). Nous avons entendu trois types de discours de légitimation : le discours de la rationalité économique (les technologies sont nécessaires pour le succès de la société), le discours de l'efficacité opérationnelle (les technologies sont nécessaires pour l'efficacité du travail de l'utilisateur par rapport au client) et le discours de l'intérêt personnel (les technologies sont nécessaires à l'utilisateur pour qu'il progresse dans sa carrière).

##### **IV.5.1. Les technologies de contrôle à distance doivent donner une visibilité.**

Les technologies de reporting sont présentées par les commerciaux comme des moyens de donner aux managers une visibilité sur leur travail :

C3 : Ils ont une méthode de reporting et de suivi d'un individu et de ses activités qui font qu'ils peuvent se permettre [une organisation en télétravail] [...]. C'est très rentable dans la mesure où on arrive à faire ce qu'on nous demande, on arrive à nous casser les pieds suffisamment pour savoir ce qu'on fait au jour le jour, à la semaine, quand on veut en fait,

---

<sup>238</sup> Les « fins différentes » font allusion aux fonctions latentes, le terme « censé » suggère des fonctions manifestes cachées, le terme « conçu » évoque les fonctions manifestes affichées.

pour savoir ce qu'on fait sur un compte ... par du reporting, par des actions. On sait remonter l'information de quelque façon qu'elle soit. Parce qu'on est organisé comme ça.

C1 : Je pense qu'il [n+1] n'a pas toujours eu l'impression d'avoir une visibilité suffisante sur ce que je faisais. [...] Mais je pense qu'avec ce système de graphes, qui est nouveau, ça devrait être pas mal, couplé avec le système de one and one. Le problème de la visibilité devrait être traité. [...] A un moment donné, effectivement, il manquait de visibilité sur ce que je faisais. [...] c'est (n+1) qui nous a dit que ce serait bien de faire ces graphes. Il nous a donné les outils pour rendre visible ce qu'on fait sur les comptes.

Les technologies de support donnent également une visibilité qui porte plus sur les comportements des commerciaux que sur leurs résultats. Pour Boussard et Maugeri, les technologies de l'information et de la communication sont « clairement réquisitionnées pour suppléer aux carences de contrôle induites par l'éclatement spatio-temporel » du processus de production (BOUSSARD, MAUGERI, 2003, p.43). Mentionnons pour rappel l'agenda électronique dont nous avons déjà détaillé le fonctionnement comme technologie de contrôle à distance. Il donne une visibilité sur l'activité prévue par le commercial dans son emploi du temps.

Notre analyse des 341 mails issus de répertoires variés fait ressortir la fonction essentielle du mail comme porteur d'une visibilité pour le destinataire. Sur les 341 mails codés, 81% ont pour fonction de donner une visibilité. Dans chacun des trois répertoires analysés, cette fonction est prépondérante par rapport à la fonction de recherche de visibilité ou par rapport aux cas où les e-mails ne remplissent aucune fonction liée à la notion de visibilité, comme le montre le tableau ci-dessous.

| code visibilité | management | % du répertoire | n+2 | % du répertoire | c2 | % du répertoire | nb de mails | % de l'ensemble des mails |
|-----------------|------------|-----------------|-----|-----------------|----|-----------------|-------------|---------------------------|
| visib +         | 9          | 90%             | 233 | 82%             | 35 | 73%             | 277         | 81%                       |
| visib ?         | 1          | 10%             | 40  | 14%             | 9  | 19%             | 50          | 15%                       |
| visib + et ?    |            |                 | 10  | 4%              | 3  | 6%              | 13          | 4%                        |
| pas visib       |            |                 |     |                 | 1  | 2%              | 1           | 0%                        |
| Nombre de mails | 10         |                 | 283 |                 | 48 |                 | 341         |                           |

**TABLEAU 21. Analyse des e-mails sur le thème de la visibilité**

Les technologies de contrôle à distance sont légitimées dans cette fonction de visibilité à travers trois types de discours : l'un porte sur la rationalité économique, l'autre sur l'efficacité opérationnelle et le troisième sur l'intérêt personnel de l'utilisateur.

#### IV.5.1.1. Dans le cadre d'un discours de rationalité économique

Les technologies de contrôle à distance sont présentées comme des impératifs pour la société X. La notion de risque pris par la société est alors mobilisée pour justifier le recours à une technologie qui rend visible. Quelle que soit la technologie, « la logique reste la même : rendre l'organisation transparente pour mieux la maîtriser. » (BOUSSARD, 2003, p.175).

Dans la citation ci-dessous, la connexion en permanence, qui rend l'information *et* l'utilisateur visibles, est légitimée par l'avantage concurrentiel qu'elle peut procurer.

C4(TL) : on est dans un métier en plus où l'information est quand même reine et si vous loupez une information, vous loupez pas mal de choses. Donc le week-end, l'information continue de transiter, et si vous n'allez pas jeter un oeil, ça peut être pénalisant.

Dans le même ordre d'idées, le système d'information de la société est légitimé dans sa fonction de créateur de visibilité avec un discours sur l'indispensable protection des données de la société X.

C6 : Le télétravail implique des solutions de sécurité qui sont assez importantes par rapport aux gens qui se connectent à distance. Il ne faut pas oublier qu'une fois que tu es connecté au réseau, tu peux accéder à des informations stratégiques. N'oublie pas que nous sommes avant tout un industriel. Donc il y a des secrets qui sont des brevets. On limite au maximum le point d'entrée. Il faut absolument que les gens aient des contrôles sur le système de connexion. Donc, tous les administrateurs réseau au sein de X, ont ce qu'on appelle des fichiers de log dans lesquels ils savent que T, s'est connecté de telle heure à telle heure, il a reçu tant de paquets, il en a envoyé tant, il a eu tant d'erreurs, il a été sur tels sites, il a envoyé tant de mails.

On trouve également une justification des technologies de diffusion par le discours de rationalité économique dans l'exemple de l'intranet. Il est ainsi présenté comme le support des formations à distance qui donnent au commercial une visibilité sur les connaissances indispensables pour le métier.

C5 : Il y a aussi un énorme système de formations: formation vente, formation produits etc. Elles sont organisées soit en session imposées avec un professeur, soit à travers [...] un énorme système d'information électronique. **I : Le télétravailleur a le temps de les faire ?**  
C5 : A lui de se débrouiller pour trouver le temps ! Là encore, c'est une base de données immense, à toi de voir ce que tu pioches et ce que tu mets de côté. Ca c'est dû au télétravail et aussi au fait que X. rassemble 80 000 employés. Si tu n'as pas un système d'information béton, tu meurs !

#### IV.5.1.2. Dans le cadre d'un discours sur l'efficacité opérationnelle

Le compte-rendu de visite-client, une des technologies de reporting, donne une visibilité au commercial. Il lui permet d'ajuster son action par rapport au client. N+1 précise ainsi qu'il a

fait accepter ce reporting petit à petit en donnant entre autres arguments qu'il permet à chaque commercial de mesurer le progrès réalisé par rapport au client. C3 confirme l'argument. Ce compte-rendu est justifié notamment parce qu'il permet de formaliser les actions à mener et qu'il donne une visibilité au client :

C3 : Ce n'est pas qu'un coup de fil, voilà ce qui s'est dit et donc tu sais ce qu'il y a à faire derrière. [...] Pour le client ça va être clair, net, précis, il va avoir tous les points.

Les technologies de support permettent au commercial de travailler à distance et de pouvoir être en contact avec des collègues éloignés, ce qui améliore la visibilité du commercial et donc son efficacité sur un travail en cours.

C7 : Mes interlocuteurs sont aux US ou en Angleterre. Si la journée de travail finit à 18h ici, en Angleterre il y en a encore pour une heure, et aux US, elle commence à peine. En plus, mes collègues restent assez tard et j'ai besoin de continuer à travailler avec eux. Si je ne peux pas le faire d'ici, je suis obligé de le faire de chez moi. Avec les US par exemple, il y a eu un problème technique qu'il a fallu que j'arrive à résoudre, je pouvais contacter les personnes à minuit, une heure du matin.

Elles permettent également d'améliorer les temps de traitement des informations car les circuits pris par l'information sont plus courts.

MKT : l'entreprise met en œuvre tous les moyens de communication pour que le travail soit efficace.

C1 : les outils de télétravail du type notebook, e-mail, etc. font que l'information circule beaucoup plus vite, pas forcément à tous les niveaux hiérarchiques, parce qu'il y a des niveaux plus ou moins sensibles. Globalement, l'information circule quand même plus vite du haut vers le bas et en même temps de manière *cross*, de manière transversale, entre les différentes équipes et services, sans que tout repasse par la hiérarchie, ce qui provoquerait un goulot d'étranglement.

#### IV.5.1.3. Dans le cadre d'un discours sur l'intérêt personnel

Les technologies de reporting sont légitimées par l'avantage que le commercial en tirerait en termes de perspective d'évolution dans la société. Chez X., comme chez Y., elles sont présentées comme un moyen de donner au manager une visibilité pour une évaluation objective des réalisations du commercial.

N+1 : Ce qui a été une clé dans la réussite de ce truc<sup>239</sup> là, c'est que je leur ai dit que "Avec ces comptes rendus, en fin d'année, quand je fais votre évaluation, je sais ce que vous avez fait. Preuve à l'appui."

---

<sup>239</sup> N+1 évoque les compte-rendu de visite-client à envoyer par mail au manager et au client après chaque visite.



Le discours sur l'intérêt personnel rejoint alors un discours portant sur l'objectivité des technologies de contrôle à distance. La majorité des commerciaux qualifie les critères d'évaluation comme objectifs car mesurables. La visibilité qui est donnée par le reporting sur leur performance est donc fiable et garantit une évaluation juste de la part du manager.

**I : Comment, d'après vous, on contrôlait vos résultats, ce que vous faisiez ?** CTL (n) : Sur le volume, c'est facile à faire puisqu'il y a des rapports qui sortent. C'est automatique. Si on vous demande de faire 60 000 pièces avec un distributeur, c'est facilement mesurable. A la fin du trimestre, c'est blanc ou noir.

Les technologies de support, comme les technologies de reporting, peuvent servir les intérêts du commercial en donnant une visibilité à leurs utilisateurs. Le téléphone permet au commercial à la fois de donner une visibilité sur son travail et de recueillir une visibilité sur les perceptions du manager.

RH : Le téléphone est toujours là et si on veut avoir quelqu'un, on l'a, si on veut avoir un feedback, on l'a, si on veut avoir des impressions sur notre boulot, on les a. Si on veut remonter des informations sur notre boulot, on peut. Tout est faisable en télétravail.

L'e-mail fait également l'objet d'une légitimation intensive par ce type de discours. Il donne au commercial une existence dans l'entreprise. A ce titre, un vocabulaire lourd de sens est développé au sujet de la messagerie Outlook ou des e-mails.

C2 : Par rapport à Outlook, sans lui, on serait complètement coupé du business. C'est à dire que pour nous, ce serait pire que de ne pas avoir le téléphone. C'est à ce point là. On est moins autonome dans le sens où on ne peut rien faire si on n'a pas cet Outlook. On l'est plus parce qu'on ne ferait pas de reporting sans lui, on serait coupé du monde. Si je ne l'ai pas, plus personne n'est en contact avec moi mais je ne fais plus mon boulot.

Le thème du lien « vital » que crée la technologie entre le commercial et son entreprise est repris parfois de manière très imagée.

C8 ex : C'est par le mail que se faisait le lien avec la hiérarchie, les clients et les collègues quand il y en avait.

C5 : Outlook est la bible, notre matériel de base.

C6 : Outlook, le produit vital ici: envoyer un mail, recevoir un mail, purger des mails, blaster des mails... [...] Si tu n'envoies pas de mail, tu n'existes pas, tu n'es pas visible.

Pour la responsable des ressources humaines, la technologie est « le cordon ombilical » du commercial, ce qui laisse entendre à la fois son pouvoir nourrissant et l'état de dépendance dans lequel elle met le commercial par rapport à elle. La responsable des ressources humaines donne ci-dessous une vision de l'organisation X comme mère nourricière et de la technologie comme structurante et déterminante dans le développement du commercial.

RH : il y a l'accès au niveau informatique qui est très important. Ensuite, il y a un abonnement ADSL qui est fait pour tous les télétravailleurs. Et la ligne ADSL est faite en plus d'un centre de ligne téléphonique. Ce qui fait qu'on peut travailler sur son PC en étant connecté à travers sa ligne ADSL et parler au téléphone en même temps, ce qui est très important, car on a très souvent des conférences téléphoniques où il faut qu'on regarde quelque chose tout en étant connecté. Je dirais que ça, c'est essentiel. Si on coupe son cordon ombilical à un commercial, c'est dur, on ne peut plus rien faire.

#### **IV.5.2. Les technologies de contrôle à distance engagent les responsabilités.**

Un discours circule sur la responsabilité confiée aux commerciaux à distance de l'entreprise.

N+2 : idéalement, j'aimerais bien que chacun de mes commerciaux soit une entreprise.

C4 (TL) : Il y a l'autonomie, et il y a la responsabilité de la personne qui ne doit pas se considérer simplement comme un employé mais comme manager de soi même.

Dir : ces télétravailleurs qui sont, vous l'avez compris, des éléments isolés, des électrons libres...

Dir : C'est vrai que le télétravailleur est une entreprise unipersonnelle, c'est comme un avocat qui travaille tout seul dans son coin, qui s'organise.

Le directeur établit une relation implicite entre la distance spatiale du commercial et sa distance en ressources. Dans les deux citations précédentes, on passe d' « isolé » (distance spatiale) à « libre » (pouvoir) et réciproquement d' « entreprise unipersonnelle » (pouvoir) à « seul, dans son coin » (distance spatiale). Dans son discours, le fait que les commerciaux de X. soient physiquement distants de l'entreprise contribuerait donc à accroître leur pouvoir, ce qui n'a rien d'évident<sup>240</sup>.

Il nous semble en fait que ce discours sur la responsabilité des commerciaux légitime l'implication de l'individu dans la société, son auto-discipline. Il justifie indirectement les technologies de contrôle à distance qui engagent les responsabilités individuelles et qui les contrôlent. Cette légitimation est soutenue par les trois types de discours identifiés précédemment.

---

<sup>240</sup> En fait, ça n'est pas parce qu'on est éloigné qu'on a plus de pouvoir (au sens de notre définition de la distance en ressources). Nous reviendrons sur ce lien et montrerons qu'il est abusif quand nous évoquerons la fausse autonomie du commercial. On peut estimer simplement que la distance spatiale facilite la distance en ressources. La distance spatiale accroît en effet les difficultés à savoir où sont les commerciaux et ce qu'ils font, elle contribue donc à maintenir leurs comportements imprévisibles.

L'analyse des e-mails montre que 69% des 341 e-mails codés ont pour fonction manifeste d'engager la responsabilité (individuelle<sup>241</sup> ou collective<sup>242</sup>). Le tableau ci-dessous qualifie par rapport à qui les responsabilités sont engagées.

| Codes liés à l'engagement de responsabilité           | engage la responsabilité par rapport à un individu | engage la responsabilité par rapport au manager direct ou à sa hiérarchie | engage la responsabilité par rapport à l'équipe | engage la responsabilité par rapport à la société X | engage la responsabilité par rapport au client | autres <sup>243</sup> | % de l'ensemble des mails codés |
|---|--|---|---|---|--|-----------------------|---------------------------------|
| <b>Mails engageant la responsabilité individuelle</b> | 9%   | 35%   | 2%  | 3%  | 4%   | 3%                    | 56%<br>(192 mails)              |
| <b>Mails engageant la responsabilité collective</b>   | 0%   | 7%  | 1%  | 4%  | 1%   | 0%                    | 13%<br>(46 mails)               |
| <b>Mails n'engageant pas la responsabilité</b>        |  |   |   |   |  |                       | 30 %<br>(103 mails)             |
|   |  |   |   |   |  |                       | 100%<br>(341 mails)             |

**TABLEAU 22. Analyse des e-mails selon le type de responsabilité engagée**

On note que le mail est utilisé principalement pour engager une responsabilité par rapport au manager direct ou à sa hiérarchie (35% des e-mails codés). Voici ci-dessous l'exemple d'un contrôle à distance exercé par N+3 à travers l'usage du mail pour rappeler un délai, exiger une action, avoir une preuve du travail effectué.

Le 17/04/02, N+3 envoie un mail dont le sujet indique le dernier délai (19/04/02) pour des données à retourner sur les clients distributeurs. Elle (N+3) transmet par mail un fichier de données que les gens de son équipe ont déjà reçu et écrit : "Please make sure you provide datas on time, june is crucial for Q2<sup>244</sup> !" merci, B.". Elle rappelle donc un délai, et la nécessité d'envoi d'un reporting en respectant ce délai. Deux jours plus tard (jour de la date limite), elle renvoie le même mail et indique dans le corps de texte "is that done ? ? please

<sup>241</sup> responsabilité individuelle : si le mail implique la réalisation d'une action individuelle dans un futur proche ou lointain. On a codé les mails qui définissent des AR (action requested), qui explicitent des rôles individuels, ou encore, qui par la simple présence d'une personne dans la liste des destinataires en copie engagent implicitement cette personne à participer à une action. Est-ce que le mail demande quelque chose, implicitement ou pas. (comprend les "suggestions")

<sup>242</sup> responsabilité collective : si le mail implique la réalisation d'une action dans un futur proche ou lointain qui n'est pas menée par un individu en particulier mais par plusieurs (notion de coordination). On code ici les mails dans lesquels il n'y a pas de répartition individuelle des tâches à mener ou encore les mails qui ne donnent pas les moyens de tracer individuellement les résultats après coup (impossible de mettre en cause les individus a posteriori car les individus ne sont pas précisés dans le mail) (parallèle coûts directs / coûts indirects)

<sup>243</sup> Nous reviendrons sur ces 9 e-mails qui n'engagent pas clairement une responsabilité lorsque nous aborderons les fonctions latentes des technologies de contrôle à distance.

<sup>244</sup> « S'il vous plaît, assurez-vous de transmettre ces données à temps, le mois de juin est crucial dans le 2<sup>e</sup> trimestre ! »

copy me. rgds B.". Elle demande donc une copie du reporting comme gage de sa réalisation et de son envoi à temps.

#### IV.5.2.1. Dans le cadre d'un discours de rationalité économique

Le mail, en formalisant des « actions requises » engage la responsabilité de celui qui en a la charge<sup>245</sup>. Cette technologie de support (qui devient alors une technologie de contrat) est légitimée par un discours portant sur l'ampleur de la société. Il serait indispensable d'avoir ce type de technologie et la fonction associée en termes de responsabilité dans un groupe d'envergure mondiale tel que X.

C2 : Il n'est pas rare que je reçoive par jour entre 50 et 60 mails professionnels sur lesquels j'ai ce qu'on appelle une action requested, c'est-à-dire une action à prendre, dans un bon tiers des cas. **I : Une action à prendre ça veut dire répondre ?** C2 : De toutes façons ça veut dire répondre, mais ça veut dire aussi faire une action. De ce point de vue là, on a une bande passante très importante. On est une structure de 80000 personnes, s'il n'y a pas un système de communication, on va droit dans le mur ! C'est le plus gros souci aujourd'hui.

Les technologies de reporting sont légitimées par le risque encouru par la société X. Les reporting sont justifiés du fait que la société X prend un risque en dotant les commerciaux d'une forte autonomie (sentiment de responsabilité instigué par l'organisation et complètement intégré par le commercial).

C5 : Il y a des reporting énormes que ce soit en terme d'activité, des clients vus, des budgets dépensés, des actions menées, où on en est sur le chiffre, les parts de marché etc. etc. Donc il y a énormément de reporting parce que finalement on confie ... S'il y a cette liberté du télétravail, c'est parce qu'on confie une certaine responsabilité et pas mal d'argent, même si on ne te remet pas une mallette d'argent directement, il y a beaucoup d'argent confié. Donc, c'est extrêmement contrôlé.

#### IV.5.2.2. Dans le cadre d'un discours sur l'efficacité opérationnelle

Les technologies de reporting engagent la responsabilité des personnes concernées par le contenu du reporting : les commerciaux, mais aussi, le cas échéant, les clients, les autres services de l'entreprise. C3 évoque ci-dessous une nouvelle demande de reporting sur les appels téléphoniques avec les clients. Ce reporting supplémentaire est légitimé par un discours sur l'efficacité opérationnelle que le commercial en tire par rapport au client : il engage la responsabilité de ce dernier et il rappelle les actions à mener.

---

<sup>245</sup> Tout un vocabulaire est créé autour de la notion de responsabilité. Vocabulaire qui transite par les e-mails. Action requested, abrégé en AR dans l'objet des e-mails en est un exemple. On a également l'« owner » c'est-à-dire celui qui est en charge de l'action requise.

**I : comment ils justifient ça ?** C3 : Que c'est une trace et que ça peut me servir d'avoir ça sous la main. Ce n'est pas qu'un coup de fil, voilà ce qui s'est dit [...]. Ils n'ont pas tort, mais c'est hyper lourd.

Le reporting hebdomadaire dans lequel le commercial procède à une analyse graphique du chiffre d'affaires réalisé entre lui aussi dans une logique de légitimation par l'efficacité opérationnelle qu'il procure.

**I : les reporting, c'est vraiment dépendant de ton initiative de remplissage etc. Donc ça n'est pas vraiment du contrôle ...** C3 : C'est un contrôle qui dépend de moi mais qui doit servir à quelque chose. Ce n'est pas un reporting qui doit servir à reporter. C'est un reporting qui doit te servir à faire une analyse et à prendre des décisions et à demander des choses au marketing, etc. Ca doit te servir à quelque chose, si tu fais du reporting pour du reporting, ça n'a aucun intérêt.

#### IV.5.2.3. Dans le cadre d'un discours sur l'intérêt personnel

Le discours de l'efficacité opérationnelle est souvent associé à un discours qui suggère l'intérêt personnel que tire l'individu dans l'usage des technologies de contrôle à distance. Elles permettent au commercial d'engager les responsabilités de ses interlocuteurs (client, hiérarchie) pour satisfaire ses intérêts par rapport à son image dans la société ou son évolution de carrière. Nous avons repéré trois types d'intérêts nourris par les technologies de contrôle à distance dans le cadre d'un engagement de responsabilités : la trace, la couverture et l'objectivité.

##### La technologie donne une trace.

Le reporting formalise un échange entre le commercial et ses interlocuteurs (le client mais aussi des membres de l'entreprise). Il constitue donc une trace pour le commercial vis-à-vis de ses interlocuteurs. En général, cette trace peut être utilisée par l'émetteur du reporting pour engager les responsabilités du récepteur du reporting.

N+1 : Vous avez une trace de ce qui a été fait avec le client, aussi bien vis-à-vis de lui que vis-à-vis de l'interne. Si un jour quelqu'un questionne en interne sur ce que vous avez fait avec le client, vous avez les traces !

Les commerciaux sont sensibles à cette notion de trace. Eux-mêmes justifient le fait qu'ils privilégient le mail comme technologie de support car un mail laisse une trace ce qui permet donc d'engager la responsabilité des récepteurs du mail et de soulager la leur.

**I : Tu lui envoies plus de mails que tu ne l'appelles [N+1] ?** C3 : Oui, on me le reproche aussi ... Mais c'est vrai que c'est relativement pratique. Tu as des trucs à dire, c'est facile, tu as une trace.

La société X promeut dans cet esprit le « processus d'escalade » ou « *escalation process* ». Ce processus consiste à utiliser la technologie de support qu'est l'e-mail pour prendre à témoin le manager direct de celui auquel on demande quelque chose. Il peut être utilisé par le client vis-à-vis du commercial mais aussi « en interne » par tout membre de X qui veut engager la responsabilité des collègues dont il a besoin.

C2 : c'est un principe de base chez X., on escalade beaucoup. On ne passe pas au dessus, on escalade. Ce n'est pas pareil. **I : C'est quoi la différence ?** C2 : Passer par dessus, c'est se dire "mon boss est nul, je vais parler directement à son boss parce que c'est un bon.". Escalader c'est "j'ai besoin d'un appui qui dépasse le cadre de mon activité et il faut que je m'adresse à une personne ..." enfin, escalader c'est mettre en copie le boss de la personne à qui on s'adresse. On ne court-circuite pas mais on informe son boss, par le biais du mail, qu'on a fait une requête importante et que si on n'a pas de réponse, il doit être en mesure de demander à son n-1 s'il a pu prendre une action ou pas.

On note ici que la technologie de contrôle fonctionne sur un flou : 'n' voit que 'n+1' a reçu un message intégrant une action à faire pour lui. 'N' sait donc que son manager est au courant de ce qu'on lui demande. Par la technologie, on se contente d'exploiter le sentiment d'autorité hiérarchique de 'n+1' sur 'n' (et non l'exercice réel de cette autorité) pour engager la responsabilité de 'n' et le faire agir. Ce flou concerne le processus d'escalade lui-même car ses modalités d'usage ne sont pas formalisées.

Mail de N+3 le 24/04 (n°285) : souhaite que la prochaine réunion mensuelle aborde les façons « d'améliorer la communication entre les équipes avec un processus d'escalade clair. ». C2 commente à l'oral ce mail : le principe d'escalade existe bien chez X., N+3 a souhaité mettre en place son « identification » pour savoir qui doit s'adresser à qui pour qu'il fonctionne « mais ça n'a jamais fonctionné ».

Et pour cause, pour que l'*escalation process* perdure comme technologie de contrôle à distance, il ne faut surtout pas en clarifier les tenants et les aboutissants.

#### La technologie donne une couverture.

De façon cohérente avec l'encouragement à « escalader », la société X promeut à travers les technologies de support (e-mail, téléphone) la « politique de la porte ouverte » (« *open-door policy* »). Par cette politique, un individu peut sauter des échelons hiérarchiques pour engager par téléphone ou par e-mail la responsabilité d'une autre personne. L'*open door* est légitimé par le fait que 'n' a besoin d'autorité hiérarchique pour se couvrir par rapport à une décision importante.

C4 (TL) : comme les rapports visuels et les contacts sont moins fréquents, le mail est beaucoup plus utilisé et il y a une politique intéressante au niveau de X., c'est le principe d'*open door*. La porte est ouverte à tous. Quelle que soit la position qu'on occupe, on peut

largement bypasser, sauter les échelons et aller directement voir la personne qui nous intéresse.

DIR : Il m'est arrivé qu'une de mes collaboratrices, qui n'était pas sous ma responsabilité directe en plus, se retrouve chez un grand distributeur et doive prendre une décision de campagne de promotion. C'est un vendredi soir, il est 18h, c'est une grosse décision avec quelques centaines de milliers de dollars d'engagement... Elle veut être couverte ... quand je dis couverte ça veut peut-être surtout dire consulter. Elle a pris le premier numéro qui lui tombait sous la main et c'était moi en week-end.

### La technologie objective les actions à mener.

Nous avons déjà abordé le fait que les technologies de contrôle à distance sont légitimées par la visibilité fiable qu'elles donnent sur les performances des individus (grâce à des critères d'évaluation mesurables). De cela découle un engagement des responsabilités individuelles. Ci-dessous, le performance plan (une technologie de contrat) permet au commercial de s'engager sur des responsabilités claires et définies (car mesurables) ce qui sera bénéfique à l'objectivité de son évaluation.

RH : on a moins cette présence physique. Et la seule chose qu'on a réellement pour mesurer le progrès de ses employés, c'est de dire "Ca, c'est ton performance plan. L'objectif pour ce mois était d'avoir fait des réunions avec tes 4 clients principaux, d'avoir obtenu un ordre pour ceci, est-ce que c'est fait, oui ou non ?".

DIR : Il y a des objectifs matérialisables très facilement, par exemple le chiffre d'affaires, les design win, c'est-à-dire le fait de gagner une affaire chez un client. Il y a des choses plus qualitatives qui peuvent être par exemple ... mais qui sont toujours mesurables, c'est très important. Par exemple si vous faites une réunion de presse pour annoncer un produit, vous n'allez pas chercher à voir si c'était une bonne ou une mauvaise réunion. La plupart du temps, on demande aux participants de donner un feedback, donc, il y a une note à partir de laquelle on considère que c'est bon. Ca peut être aussi le nombre des participants, leur qualité, tout cela est précisé dans l'objectif et nous le mesurons. Ce qui fait que le commercial a un genre de tableau de bord avec ses objectifs.

De cette manière, le performance plan permet d'engager les responsabilités individuelles (chacun a son tableau de bord) car il est composé d'indicateurs parfaitement mesurables et matérialisables en actions.

C2 : Aujourd'hui on va me dire, il faudrait que tu aies tant de produits chez tes clients et qu'ils en vendent tant sur x semaines. C'est complètement mesurable, c'est très bien défini. Une date, un endroit ... c'est très bien cadré. Donc c'est tout à fait bien dans un mode de télétravail parce que toutes les règles sont mises en place.

### IV.5.3. Les technologies de contrôle à distance doivent discipliner.

Comme nous l'avons constaté pour la notion de responsabilité, un langage existe chez X. qui diffuse la nécessité de discipline en dehors de toute référence aux technologies de contrôle à distance. Tout comme la notion d'entreprise individuelle justifiait l'engagement des responsabilités du commercial, l'existence d'une « zone de confort » où s'installeraient les commerciaux entretient le sentiment de culpabilité de ces derniers et justifie la recherche de discipline.

DIR : je crois que nos employés vivent parfois trop dans le confort. **I : Confort de quoi ?**

DIR : Confort du temps, de l'environnement. Et parfois les choses ne sont pas assez dures. C'est vrai que ce mode [télétravail] peut être une grande tentation pour le relâchement.

C6 : Le grand truc, chez X., c'est qu'on te demande d'être créatif et de faire le boulot des autres... Moi, on m'a demandé de trouver des solutions marketing. J'ai dit "Mais attendez, il y a des mecs au marketing !". On me répond "Oui, mais il faut que tu sortes de ta zone de confort !". C'est le truc de l'année. Ca veut dire qu'il faut que tu fasses ton boulot et celui des autres.

On est au cœur du jargon managérial, de « l'esperanto des encadrants » pointé par Mispelblom Meyer (MISPELBLOM MEYER, 2003, p.76). Par rapport à cela, les technologies de contrôle à distance aident chacun à sortir de sa « zone de confort » et à suivre une saine discipline ... L'exemple ci-dessous suggère que les technologies de support facilitent le développement des équipes virtuelles :

N+2 : l'équipe virtuelle est bien souvent disséminée partout, on communique en anglais etc. on n'est pas forcément dans sa zone de confort, mais il faut le faire. C'est impératif.

On légitime ainsi les technologies de contrôle à distance qui visent à discipliner par un discours sur l'efficacité opérationnelle, mais plus encore par un discours sur la rationalité économique associée.

Notons que, chez X., la discipline est une fonction affichée des technologies de contrôle à distance. Cela peut paraître surprenant. Le discours de légitimation des technologies est en effet plutôt présenté comme un discours émancipateur de façade (participation, initiative et autonomie de l'individu grâce aux technologies) mais qui suit en réalité une visée disciplinaire masquée (BOUSSARD, MAUGERI, 2003, p.37). Dans la société X., les deux discours coexistent de manière affichée et sans susciter d'incompréhension. Cela évoque certains résultats de l'enquête menée par Craipeau sur les groupwares : près de 60% des enquêtés estiment élaborer leurs propres règles et 80% estiment être fortement contrôlés sur le respect des règles (CRAIPEAU, 2003, p.146).



Le mail est une technologie de support qui sert cette fonction de discipline. Le mail permet de culpabiliser un destinataire en jouant sur l'élargissement de la liste des destinataires du message.

Par exemple, après un mail de C2 au ton désabusé sur un problème qui n'avance pas (envoyé à N+2 et N+1 en copie), N+2 répond en explicitant le processus qui pose problème et en définissant des actions à entreprendre. Mais sa réponse ne s'adresse pas qu'à C2 ou N+1, il élargit la liste des destinataires. Il rend visible son explicitation du processus mais aussi le reproche fait à C2. Dans sa réponse, il conclut effectivement ainsi « C2., plutôt que les remarques douce-amères, on est tous à même de proposer un process et d'en driver la mise en place. »

On peut également jouer sur la fréquence des mails concernant un même sujet pour discipliner les destinataires.

Par exemple, l'équipe reçoit dans une même journée trois mails concernant les excès de dépenses de téléphone : Mail 265 de N+2 à toute l'équipe : "Chers tous, C'est le 2e message reçu aujourd'hui concernant les excès de dépenses. Pas d'effolement mais attention aux dépenses, y compris le téléphone. Vous avez dû lire le mail de T. [n+4] concernant [...]. Merci de prendre connaissance de celui-ci aussi. N+2." Dans message de T. un calcul rapide estime à plus de 1000 \$ par personne et par trimestre la note de téléphone.

#### IV.5.3.1. Dans le cadre du discours de rationalité économique

La discipline est une visée officielle. Elle fait partie des six valeurs de X<sup>246</sup>.

Parmi les technologies de diffusion, la liste des valeurs de X, légitime la discipline en insistant sur le succès qu'elle apporte à la société.

Voici une synthèse du texte définissant la valeur « discipline »<sup>247</sup> :

« Discipline,  
Nous nous efforçons de

- Conduire le business avec une intégrité sans faille et avec professionnalisme
- Contribuer à un environnement de travail sûr, propre et sans risque de blessure
- Nous engager et de concrétiser nos engagements
- Bien planifier, financer et piloter les projets.
- Accorder une grande attention aux détails. »

S'en suit un développement sur la notion d'attention aux détails qui est présentée comme l'enjeu majeur pour assurer le développement continu des microprocesseurs de X présentés comme les plus performants de l'industrie. Les performances de quelques produits sont alors décrites. L'innovation sur un des produits a permis « d'abaisser les coûts » et « d'augmenter le rendement ».

On constate donc qu'être discipliné signifie beaucoup de choses chez X. Notons tout de même la récurrence des comportements gestionnaires (planifier, financer, piloter un projet, abaisser

---

<sup>246</sup> A noter qu'elle est associée à de nombreux discours sur l'autonomie des individus et leur supposée liberté de moyens. La discipline n'est donc pas incompatible avec l'autonomie déléguée (on verra dans les fonctions manifestes officielles que l'association de ces deux éléments vise en fait à l'auto-discipline des individus).

<sup>247</sup> Source : Site Internet international de X.

les coûts, augmenter le rendement). Cela dit, la définition de la valeur est plus une ode aux performances fantastiques des microprocesseurs produits par X. qu'une véritable définition de ce qu'on entend par discipline. Ce flou dans la définition se retrouve dans les propos de la directrice des ressources humaines :

RH : Nos valeurs sont "customer orientation", "discipline", "quality", "risk taking", "great place to work" et "result orientation". Et chacune de ces 6 valeurs a une définition, c'est à chacun de comprendre ce que c'est.

Il existe une définition mais chacun doit développer sa définition. On retrouve donc une nouvelle fois l'existence d'un flou dans la technologie. Chacun se débrouille pour respecter les six valeurs de X, flou qui laisse de la marge pour les fonctions officieuses des technologies de contrôle à distance comme nous le verrons plus loin.

Une autre technologie de diffusion est légitimée par le discours concernant le risque pris par X. : il s'agit des *guidelines*. Ces *guidelines* visent à discipliner les membres de X. comme le suggèrent les termes « bordé » et « droit de faire » dans la citation ci-dessous.

C3 : En général chez X., tout est très clair. Ce que tu peux faire, ou ce que tu n'as pas le droit de faire, c'est hyper clair. Tu le sais, c'est dans les *guidelines*. Tout est très confidentiel chez X. C'est hyper bordé. Deux fois par an, on a des réunions pour savoir ce qu'on a le droit de faire ou pas.

L'exemple des valeurs et des *guidelines* comme s'inscrivant dans un souci de discipline de l'individu illustre comment la culture d'entreprise participe des systèmes de management qui visent intentionnellement à 'coloniser' les identités des employés afin qu'ils deviennent comme leur organisation souhaiterait qu'ils soient (CASEY, 1995 ; FLEMING, SPICER, 2003).

La gestion de performance (que l'on peut rattacher aux technologies de contrat) est aussi l'une des thématiques qui nourrit les discours entendus pour légitimer l'existence des technologies de contrôle à distance disciplinaires.

RH : Il y a quand même des systèmes qui existent et qui sont faits pour contrôler ... pas pour contrôler mais pour gérer les performances individuelles que ce soit pour les managers ou non managers.

Elle permet notamment de légitimer le CAP (*Corrective Action Plan*) comme technologie de contrat qui vise à discipliner le commercial lorsqu'un mauvais niveau de performance a été

établi. Le CAP est une forme de contrat à court terme où l'employé s'engage à respecter des lignes directives et à remonter son niveau de performance.

N+2 [sur le *Corrective Action Plan*] : on peut avoir des périodes de 3 mois environ pendant lesquelles on va dire de façon très formelle : "voilà, tu n'as pas été performant sur cette période là, tu as un problème qui est temporaire ou majeur. Si tu as un problème temporaire, tu as trois mois pour te corriger et voilà le plan. Et là, on est très directifs. A la fin des trois mois on regarde. Ca marche ou pas. Si ça ne marche pas ... ça devient un problème majeur. Ca, c'est la gestion de la performance.

RH : lorsqu'un manager se retrouve avec des problèmes de performance à gérer, comme il en arrive, ça demande peut être plus d'attention ou un suivi plus près de la part du manager. Souvent, s'il y a un problème identifié de performance, l'employé a chez nous ce qu'on appelle un plan de redressement de performance pendant une période de 3 mois. Il a alors des objectifs très précis qu'il doit atteindre pour sortir du plan de redressement de performance.

Dans les citations ci-dessus, la discipline apparaît à travers les termes « te corriger », « directifs », « redressement ». Le CAP est légitimé en ce qu'il permet de régler un « problème identifié de performance ». Il entre dans le cadre de la gestion de performance. Notons que les conséquences d'un non retour de performance suite à un CAP ne sont pas données. La technologie demeure encore une fois floue.

#### IV.5.3.2. Dans le cadre du discours sur l'efficacité opérationnelle

Les technologies mises en place dans un contexte de distance des commerciaux permettent à chacun d'être efficace dans son travail car elles instaurent une discipline.

N+1 : Encore une fois on revient sur cette notion de discipline. Le télétravail oblige à mettre en place des outils, des mesures fortes en discipline mais nécessaires si on veut être efficace. Sinon, on fait des trucs approximatifs, et surtout on ne sait pas où on en est.

C1 : En fait, mon agenda est géré par une assistante justement pour apprendre à bien gérer son agenda. C'est une expérience pilote. Elle va me rajouter des tâches, mais des tâches qui ont pour but de m'aider. Par exemple elle va mettre "penser à vérifier les actions prochaines et à prévoir du temps pour la préparation, penser à envoyer le rapport mensuel etc. Donc elle va ajouter ces tâches, mais c'est plutôt pour m'aider.

L'agenda électronique constitue de fait une mise en ordre de l'emploi du temps du commercial. Il définit les événements auxquels l'utilisateur est supposé prendre part (des plages de temps y sont réservées par d'autres personnes que l'utilisateur lui-même, par ailleurs l'agenda se remplit seul en fonction des e-mails reçus demandant une présence de l'utilisateur à un événement<sup>248</sup>). Il définit la récurrence d'événements<sup>249</sup>. Il signale les

---

<sup>248</sup> L'agenda et la messagerie électronique sont en lien car intégrés dans Outlook.

incohérences de l'emploi du temps (symbole d'épées croisées si l'activité définie empiète sur une autre). Il rappelle à l'utilisateur l'imminence des activités définies dans son agenda<sup>250</sup>.

Les technologies de reporting telles que le compte-rendu de visite-client permettent à chacun de « sortir de sa zone de confort » donc de se discipliner. N+1 légitime cela par l'amélioration de la relation client.

N+1 : Il a fallu râler ! Il a fallu les sortir de leur zone de confort et leur dire "C'est long, mais derrière, vous enrichissez la relation que vous avez avec le client. [évoque la difficile mise en place des compte-rendu de visite-client]

Maugeri souligne à ce sujet comment la surveillance et la disciplinarisation des salariés ne sont plus dictées par la hiérarchie mais par « les 'exigences' du client » (MAUGERI, 2003, p.127).

Nous avons donc identifié et illustré trois fonctions manifestes affichées des technologies de contrôle à distance chez X : l'apport d'une visibilité, l'engagement de responsabilités et l'instauration d'une discipline. Ces fonctions sont soutenues par un discours de légitimation qui peut invoquer la rationalité économique pour l'entreprise, l'efficacité opérationnelle par rapport au client ou encore l'intérêt personnel de l'utilisateur des technologies par rapport à son évolution de carrière. Au cours de cette analyse est apparu de manière récurrente le flou des technologies de contrôle à distance. Sous une apparente transparence et clarté d'utilisation, leurs modalités d'usage se révèlent ambiguës ou non définies. C'est ce flou qui nous conduit des fonctions manifestes affichées des technologies à leurs fonctions manifestes masquées.

---

<sup>249</sup> Sur les 5 semaines d'avril 2002, 25% des plages d'activité définies correspondent à des événements récurrents qui apparaissent automatiquement dans l'agenda sur toute la période pendant laquelle l'événement a été défini comme récurrent. En prévisionnel, on voit apparaître les événements récurrents de 07 à 12 : on a 4 événements hebdomadaires et un événement bi-mensuel qui structurent déjà l'emploi du temps de C2 et lui donne une régularité.

<sup>250</sup> Toute activité définie dans l'agenda est rappelée à l'utilisateur 15 minutes avant son heure de démarrage par un message apparaissant sur l'écran de son ordinateur (« reminder »), à moins que l'utilisateur ait spécifié une autre fréquence de rappel.

## **IV.6. LES FONCTIONS MANIFESTES MASQUEES DES TECHNOLOGIES DE CONTROLE A DISTANCE**

Rappelons que les fonctions manifestes masquées des technologies de contrôle à distance rassemblent l'ensemble des visées officieuses de ces technologies. Elles sont apparues comme une catégorie à part entière qu'il nous semble pertinent de restituer. En effet, les fonctions manifestes masquées font ressortir un trait majeur des technologies, à savoir leur nature de discours de légitimation qui cache une réalité non abordée dans le discours. Ce trait fait allusion aux processus masqués des outils de gestion mis en lumière dans un récent ouvrage collectif dirigé par Maugeri (MAUGERI, 2001). Il se trouve que cette fonction de légitimation n'est jamais affichée par l'organisation ou les utilisateurs des technologies. Elle se révèle dans les propos des interviewés et dans toutes les sources de collecte que nous avons sollicitées comme une fonction officieuse au service de tous (manager, commercial, client etc.)<sup>251</sup>. Le passage entre visée officielle et visée officieuse de la technologie s'opère lorsqu'on met en évidence le flou qui existe dans le discours de légitimation et qui laisse libre-cours aux interprétations multiples du discours.

### **IV.6.1. Une visibilité potentiellement permanente**

Une des fonctions manifestes des technologies de contrôle à distance est de donner une visibilité comme nous l'avons vu précédemment. En fait les technologies de contrôle à distance ne visent pas simplement à redonner une visibilité sur les individus à distance. A travers elles, les sociétés qui les utilisent ambitionnent que cette visibilité soit permanente. Maugeri évoque ainsi l'« emmaillotement [de l'employé] dans un cocon technologique ubiquitaire, sa saisie dans un maillage invisible mais omniprésent de détecteurs analysant constamment et automatiquement ses faits et gestes » pour les comparer aux normes (MAUGERI, 2003, p.120).

---

<sup>251</sup> Dans notre analyse des e-mails, les fonctions officieuses (et latentes) sont apparues à travers la nécessité d'opérer un codage à plusieurs niveaux pour chaque mail (voir les niveaux de codage des mails en annexe 16)

#### IV.6.1.1. Une visibilité à sens uniquement descendant ?

Les technologies de contrôle à distance semblent dédiées au contrôle descendant<sup>252</sup>. Par exemple, les technologies de reporting permettent une mesure permanente de l'activité des commerciaux :

C3 : comme ils ont une organisation dédiée au télétravail, ils savent ce que les gens font très facilement. On sait vraiment facilement mesurer les choses. Tout le boulot que X. te demande est mesuré. Donc, de toute façon, ce que tu fais est visible.

MKT : on a des méthodes de reporting qui font que le management est au courant de ce qu'on fait

L'agenda électronique illustre également le sens descendant du contrôle par l'usage d'une technologie. L'emploi du temps de 'n' est visible par 'n+1' mais ceci n'est pas réciproque. Un certain flou existe quand on pose la question aux commerciaux de savoir s'ils ont la visibilité sur l'agenda de leur manager. Deux réponses sont données : 'c'est l'assistante qui a la visibilité sur tous les agendas' et 'c'est possible techniquement'. Dans tous les cas, il n'est jamais fait mention d'une visibilité effective sur l'emploi du temps des managers.

**I : Et toi, tu as accès à leurs agendas ?** C3 : Euh... non ! C'est à sens unique, ça c'est clair.

**I : Quand tu veux joindre ton manager, tu ne peux pas regarder s'il est là avant ?** C3 : Non, je peux appeler l'assistante qui me dit s'il est là ou pas.

Il est intéressant de voir que les propriétés de la technologie nourrissent cette ambiguïté : grâce à la technologie, c'est possible, mais est-ce réel ?

**I : vous avez la même possibilité sur l'agenda de votre manager ?** MKT : On peut l'avoir s'il nous autorise. Il y a des fonctions sur Outlook qui permettent d'autoriser cela.

Cette confusion entre usage possible et usage réel des technologies entraîne chez l'individu la sensation illusoire qu'il contrôle la technologie plutôt que l'inverse.

Quand cette confusion n'est pas effective, il arrive que les commerciaux expriment leur interrogation quant à l'usage réel qui est fait des données recueillies par les technologies de contrôle à distance sur leurs activités.

C6 : on est parfaitement au courant qu'il y a un traçage au niveau du temps de connexion chez X. [puis passe à un discours de justification de ce traçage]. Le télétravail implique des solutions de sécurité [...] tous les administrateurs réseau au sein de X. ont ce qu'on appelle des fichiers de log dans lesquels ils savent que T. s'est connecté de telle heure à telle heure, il a reçu tant de paquets, il en a envoyé tant, il a eu tant d'erreurs, il a été sur tels sites, il a envoyé tant de mails. **I : En quoi ça peut être utilisé pour un contrôle du manager ? C'est un contrôle technique sur la sécurité ...** C6 : Ils n'ont pas le temps ... C6 bis : Je ne

---

<sup>252</sup> Nous serons toutefois amenée à remettre en question cette fausse évidence.

crois pas que ça soit utilisé par le manager, simplement ils ont des traces. Ils n'ont pas le droit vis-à-vis d'informatique et liberté ... mais il y a des traces ... **I : Donc, ça plane ... C6 : Ah oui tout à fait !** C'est très simple, tu appelles pour dire "Tiens, j'ai une merde avec mon mot de passe, je n'arrive pas à me loguer, et tu as le gars au bout du fil, qui est un Américain et qui te dit "ah oui, vous avez essayé trois fois, à 9h, 9h05 et 9h10, ça a bloqué, oui d'accord je m'en occupe.". Il en fait quoi de cette information après ?

On a donc bien une visibilité à sens unique : les technologies sont paramétrées de sorte que l'usage qu'en font les individus est totalement visible et réciproquement, ceux-ci ne savent pas quel usage est réellement fait des informations qui transitent via les technologies. C'est cette interrogation qui suscite le sentiment d'un contrôle potentiellement permanent et qui exacerbe la puissance du contrôle à distance (on abordera plus loin l'auto-discipline du commercial qui résulte de tout cela). Dans la dernière citation, le terme « traçage » nous amène à qualifier plus précisément la visibilité donnée sur l'individu par les technologies de contrôle à distance.

#### IV.6.1.2. Un traçage des commerciaux

Le système de communication entraîne la traçabilité de l'individu. Cette traçabilité compense la mobilité du commercial à distance.

DIR : On a ici deux ou trois personnes qui habitent à Angers et dont la zone d'activité est plutôt la région parisienne. Quel que soit l'endroit où les individus habitent, travaillent, ont leur HBO, si je fais le numéro d'extension qui apparaît sur les fiches, je tombe chez eux. Je veux dire, je tombe là où ils sont.

N+2 : Techniquement par exemple, un télétravailleur en France a un seul numéro de téléphone, qui va aller sur le portable, à son domicile, au bureau s'il est au bureau.

C8ex : avec le PC, il y a tous ces outils PDA, les palm pilot etc. qui permettent de continuer à travailler alors qu'on est en voiture par exemple et de nourrir son PC. Cela veut dire que, du moment où on se lève le matin à l'heure où on se couche, on a un fil à la patte et on ne le quitte pas. Avec les nouveaux outils GPS etc., on peut transmettre une signature, une voix en temps réel. L'inconvénient de ces outils, c'est qu'ils lient le salarié à l'entreprise.

Encore une fois, ce qui crée le contrôle n'est pas l'usage de la technologie en lui-même, mais les confusions qu'elles suscite de par ses potentiels. Dans les citations ci-dessous, le contrôle s'appuie sur la confusion faite par les managers entre la possibilité et le devoir pour les commerciaux d'être connecté à distance en permanence.

C8ex : Je me souviens aussi d'une collègue un lundi matin. Chez X., on est en bureau paysagé donc on entend ce qui se dit. Cette collègue se faisait interpellé par son manager qui lui disait :

- “- Il y avait une réunion ce matin.
- J'ai regardé mes mails et je n'ai rien vu !

- Vous les avez regardés quand ?
- Vendredi soir !
- Et bien il fallait regarder dimanche soir.”

Le dimanche soir, il y a donc un manager qui avait pondu une réunion pour le lundi matin. C'est typiquement ce genre de choses qui arrive quand on pense à la relation hiérarchie / salarié, et c'est néfaste. Si, par le télétravail, on lie le salarié à l'entreprise, ça veut dire qu'on ne le quitte pas des yeux. Ce n'est même pas un problème de lien à la hiérarchie, la hiérarchie n'est qu'une déclinaison de ça, mais c'est plus un problème de lien à l'entreprise. L'être humain se laisse enfermer là dedans.

C6 : le télétravail est un piège d'une certaine manière. Ton manager se dit que même si tu es chez toi, tu peux te connecter. Systématiquement, il estime qu'on peut être joignable 24h sur 24. Donc je pense qu'au niveau de sa vie privée, on a quand même le droit de couper son téléphone professionnel à partir de 19h. **I : Son mail aussi d'ailleurs ...**C6 : Voilà ... mais pas son mail ! Et de fait, il m'est arrivé, et j'ai remis les choses un peu en place, de recevoir des mails envoyés le dimanche soir pour me dire que la réunion de lundi matin était annulée.

Les managers (N+1, N+2 et DIR) en viennent à un moment ou à un autre à lâcher le mot associé au traçage des individus : « cliquer ». Ils donnent dans leurs propos des illustrations du traçage permis par les technologies mais insistent à chaque fois sur le fait que, si la technologie permet de cliquer, elle n'est pas mise en place dans cette optique chez X. On joue encore sur l'ambiguïté entre usage possible et usage réel des technologies de contrôle à distance.

C4 (TL) : quand on s'aperçoit qu'il y a un problème, c'est déjà trop tard. Mais comment essayer de limiter ce temps ? C'est difficile parce que même s'il y a des possibilités, on rentre vite dans un rôle de flicage.

DIR : Même si la technologie permet de cliquer, je pense, j'espère et je peux presque affirmer que jamais nous n'utilisons les moyens de vérifier l'engagement ou la présence des uns et des autres. Alors, c'est un peu limite ce que je vous dis là, parce qu'on utilise par exemple une fonction de Windows qui s'appelle Outlook Calendar. Si je veux organiser une réunion avec vous, je demande à mon assistante de lancer une invitation et on voit si les plages sont libres ou non.

DIR : On ne clique pas. La seule chose, et encore ... Malheureusement, la technologie fait qu'on pourrait cliquer. Vous envoyez un message électronique, je vois la date, l'heure, je vois les gens qui travaillent le dimanche.

Cet exemple de l'e-mail revient dans d'autres propos. Il est intéressant car il met en avant les contradictions des managers dans leurs pratiques d'observation. On affiche un désintérêt pour les informations transmises par les technologies sur l'individu et pourtant elles représentent un signal.

N+2 : j'ai dans mon équipe un certain nombre de femmes qui vont rentrer chez elles le mercredi pour aller déjeuner avec les gosses, ou bien qui vont emmener les enfants le matin etc. Elles gèrent leur agenda de cette façon là. En revanche, je vais retrouver des mémos de ces mêmes personnes qui seront postés le soir à minuit, à 10 h. etc. ...



Dans cet exemple, le manager explique qu'il ne se soucie pas de la gestion du temps des commerciaux. A travers ses propos apparaît toutefois le fait que les heures de connexion et d'envoi de messages sont pour lui un signal. Si on ne se soucie pas de la gestion du temps des commerciaux, c'est sans doute car la technologie donne des informations automatiques sur cette gestion du temps.

Chacun reconnaît le potentiel de la technologie dans le « flicage » des employés. Le directeur de la filiale admet hors enregistrement que ce flicage peut être mis en oeuvre au cas où « on a un doute sur un employé ». A ce moment là, la technologie de contrôle à distance permet de « lancer des flèches ». Qu'on soit convaincu que cet usage des technologies soit exceptionnel ou pas, c'est encore une fois le potentiel des technologies qui fonde le contrôle à distance plus que leurs usages effectifs. Cette confusion entre utilisation possible et réelle de la technique évoque la façon dont Maugeri analyse le contrôle à distance exercé sur les flottes de chauffeurs commerciaux. Avec les technologies satellitaires (GPS), le travail des chauffeurs est « entièrement contrôlable en dépit de la distance ». Maugeri avance toutefois que les relations de confiance sont fortes dans ce métier et que les technologies satellitaires ne sont jamais présentées comme étant au service du contrôle. Le déploiement du contrôle se situe sans doute plus dans la possibilité offerte par ces technologies en matière de contrôle : « on voit bien que le procès travail en tant que tel peut être entièrement contrôlable par l'exploitant. » (MAUGERI, 2003, p.122).

#### **IV.6.2. La technologie doit conduire à une auto-discipline de l'individu.**

L'autodiscipline est le versant officieux des fonctions manifestes affichées que sont l'engagement des responsabilités et la discipline. Officieusement, les technologies ne doivent pas imposer la discipline (car imposer ne signifie pas faire accepter) mais elles doivent développer chez l'individu une capacité à s'auto-discipliner.

N+2 le suggère au sujet de l'usage de l'agenda électronique :

N+2 : le problème qu'on a, ce n'est pas d'augmenter le contrôle, c'est de faire passer ça dans la culture et dans le ventre des gens. C'est long ! C'est long parce qu'on n'est pas dans un mode dirigiste où on va dire "tu fais ça ou tu fais ça" encore que ... Mais on est dans un mode où il faut que ce soit compris. Si ce n'est pas compris, ça ne sert à rien.

Sous entendu, ça ne sert à rien car ce ne sera pas appliqué. Il faut donc que les technologies contiennent les germes de l'auto-discipline qui font que le commercial va lui-même légitimer l'usage de la technologie. Les technologies de contrôle à distance s'inscrivent ainsi dans un

projet d'intériorisation des normes, une « visée organisationnelle dont le management est chargé depuis les années 80 » (CRAIPEAU, 2003, p.139).

#### IV.6.2.1. De la discipline à l'auto-discipline grâce au flou des technologies de contrôle à distance

Grâce au flou qui caractérise la fonction manifeste de la technologie, on passe de sa fonction affichée à sa fonction masquée. Autrement dit, par le flou maintenu, on a la possibilité de masquer une ou plusieurs fonctions manifestes.

Le contrat de travail mérite un encart spécifique comme technologie de contrôle dont le flou permet de passer d'une fonction manifeste affichée de discipline à une fonction manifeste masquée d'auto-discipline.

##### **L'exemple du contrat de travail : une technologie de contrôle à distance révélatrice du maintien volontaire de flou pour masquer des visées d'auto-discipline.**

Le contrat de travail formalise la liberté du commercial à distance, donc le cadre de son auto-discipline. L'analyse du contrat de travail de C2 et sa comparaison avec les clauses habituellement attendues dans un contrat de télétravailleur (définies dans ALIX, 2001, p.68) mettent en lumière tout ce que le contrat laisse dans l'ombre.

##### Le flou dans la définition des horaires de travail :

Aucune clause ne définit les périodes de travail effectif. Au lieu de cela, on a par deux fois dans le contrat mention du haut niveau de responsabilité du commercial qui justifie l'absence de définition du volume d'heures de travail : « Compte tenu du haut degré d'initiative que requiert le poste confié, le titulaire du présent contrat n'est pas astreint à un horaire précis, mais devra consacrer le temps nécessaire à l'exercice de ses fonctions. ». Le flou concerne aussi bien le degré d'initiative invoqué que la non définition des horaires des travail et « du temps nécessaire à l'exercice [des] fonctions ». Rien n'indique comment mesurer ces éléments. L'avenant au contrat sur la réduction du temps de travail réitère ce flou. Dans cet avenant, la société est contrainte de définir plus précisément le volume de travail. Elle justifie par la phrase suivante une définition du nombre maximum de jours de travail par an (217 jours maximum) : « il assume d'importantes responsabilités, dispose d'une large autonomie et la durée de son temps de travail ne peut être prédéterminée ».

##### Le flou sur les technologies mises à disposition et leur usage :

La procédure « HBO » (Home Based Organization) jointe au contrat est supposée préciser « l'équipement et les systèmes de communication requis ». Voici ce qu'on y trouve : L'entreprise fournit au télétravailleur un ordinateur portable, une ligne téléphonique / fax, une imprimante, un bureau, une chaise, un placard. Il n'y a rien de plus spécifique sur les technologies mises à disposition (rien sur l'ADSL par exemple, ni sur le système de connexion à distance à l'intranet de l'entreprise).

Le contrat ne précise rien non plus sur les modalités d'usage des technologies (par le télétravailleur, et par l'entreprise) à part le fait qu'elles restent la propriété de X. Aucune clause ne prévoit les modalités d'exercice d'un droit à l'isolement (droit de se déconnecter et d'être injoignable pendant certaines périodes).

#### Le flou sur les contrôles mis en œuvre :

Les modes de contrôle mis en œuvre ne sont pas mentionnés. Le seul élément de contrôle auquel il est fait allusion concerne les audits éventuels au domicile du télétravailleur pour « vérifier la conformité [des installations au domicile] avec les règlements en vigueur. »

On note également l'absence de précision quelconque sur les modalités d'insertion (formation<sup>253</sup>), les modalités de réversibilité (retour ou période de travail dans les locaux de l'entreprise). Aucune clause ne prévoit la réunion périodique au sein d'un établissement de l'entreprise<sup>254</sup>.

Le calcul de la rémunération est globalement défini mais il ne précise pas les modalités de la prime d'objectifs : rien n'est dit sur la décomposition de la part variable, l'existence d'un seuil minimum et d'un maximum de pourcentage de réalisation des objectifs sur lesquels la prime est indexée.

Le contrat dans son ensemble se caractérise par son imprécision. Deux explications semblent possibles. Cette imprécision provient du fait que les documents internes n'ont pas ou peu été révisés à la suite de l'introduction du télétravail en 1991. L'exemple du règlement intérieur, absolument pas adapté au fonctionnement en télétravail, mais qui semble être un règlement type, tend à appuyer ce raisonnement. La deuxième interprétation, compatible avec la précédente, conduit à penser que les textes relatifs au télétravail sont volontairement maintenus dans le flou pour permettre à l'entreprise de moduler les technologies de contrôle à distance qui apparaissent dans le contrat (la décomposition de la part variable et les seuils de prime changent souvent selon l'orientation voulue par la société X.) mais aussi pour pouvoir susciter une implication maximale du commercial.

Le contrat a, comme toute technologie de contrôle à distance, des fonctions manifestes affichées (l'engagement de responsabilité individuelle et la discipline si l'on se réfère aux textes portant sur les 'non-horaires' de travail) et des fonctions manifestes latentes (l'auto-discipline du commercial). Il est légitimé, en tant que technologie de contrôle à distance, par un discours des ressources humaines qui porte essentiellement sur le respect du cadre légal<sup>255</sup>.

On n'y définit pas les horaires de travail ni les modalités de retour dans les locaux de l'entreprise, ce qui suscite l'auto-discipline du commercial notamment en termes d'heures et de lieu de travail. Le flou permet de tirer un engagement maximum de sa part et son non-retour dans l'entreprise. Ainsi, lorsqu'on évoque à l'assistante le discours des ressources humaines et de la direction prétendant qu'on peut revenir quand on veut au bureau si on le souhaite, l'assistante nuance en précisant que le contrat de travail reste 'HBO' (home based organization). Si le commercial revient au bureau, il n'aura pas de bureau attitré ni d'outils de travail déjà fournis par l'entreprise à domicile (par exemple une imprimante). Les commerciaux « ne sont pas censés avoir un 2e bureau. L'entreprise est couverte par le contrat de travail qui est toujours HBO quel que soit le profil de la personne. » (ASSIST).

En lien avec ce que le contrat de travail révèle, Maugeri évoque comment les dispositifs de gestion transforment « le salarié en son propre contrôleur par [...] l'obligation morale autant que 'légale' » qu'ils suscitent (MAUGERI, 2003, p.127).

---

<sup>253</sup> Par exemple pas de précision sur le fait qu'on doit faire 6 mois de formation dans les locaux de l'entreprise. De fait, c'est supposé obligatoire, mais C5 ne l'a pas fait. De plus le contrat de C2 ne précise pas l'existence de cette période, alors que C2 précise qu'après la date d'engagement de son contrat comme ingénieur commercial en télétravail, il a travaillé 6 mois sur site avant d'être en télétravail.

<sup>254</sup> Pourtant ces réunions existent d'après les propos des interviewés, mais comme cela est mentionné par les managers, c'est à eux de créer de nouvelles manières de garder la cohésion, il n'y a donc pas de consignes claires dans le contrat sur ce point.

<sup>255</sup> RH : Avec la loi des 35 heures, ça s'est traduit pour nous en 217 jours travaillés par an. A partir du moment où les gens ne travaillent pas au-delà de 217 jours par an, on est dans le cadre légal.

#### IV.6.2.2. Les technologies de contrôle à distance favorisent la création d'obligations morales.

Les technologies de support sont de véritables viviers en matière de création d'obligations par l'utilisateur. L'observation de C2 fait ressortir notamment l'existence des « *reminders* », messages de rappel avant un événement, une activité. Le commercial définit lui-même les modalités de son interruption par les technologies pour ne pas oublier une tâche à effectuer. Pour un rendez-vous début mai, pris en début avril, on observe que C2 installe des reminders dans son agenda à – 5 jours et – 1 jour, « sinon, c'est mort » selon ses propos. Sfez évoque à ce sujet la notion de « double » comme un des traits de la technique et en explique les propriétés : « Mon double m'épaulera dans toutes les opérations de mémoire, de calendrier ; il se chargera [...] de l'organisation de mon temps, me réveillera si je suis endormi, me dictera ce que je dois faire à telle heure [...]. Une conscience miniature spatialisée me chuchote à l'oreille. » (SFEZ, 2002, p.141).

Dans les citations ci-dessous, les obligations apparaissent dans le sentiment de culpabilité ressenti par les commerciaux. Le flou permettant de passer d'une fonction affichée de discipline à une fonction masquée d'auto-discipline réside ainsi dans la frontière floue entre le lieu de travail et le lieu de vie. En gommant cette frontière, les technologies créent l'obligation morale.

C5 : Je me sens beaucoup plus responsable en étant en télétravail. **I : Tu entends quoi par responsable ?** Responsable de la bonne réussite de mon travail. Responsable de mon temps de travail. Je me sens responsable de ce fameux retour sur investissement, chose qui je pense serait beaucoup plus atténuée si j'étais basé dans un bureau. [...] Quand on est en télétravail, c'est une construction de tous les jours. On est en permanence à la recherche d'une certaine efficacité qui pourrait permettre de passer moins de temps à travailler. C'est un peu l'Eldorado qu'on n'atteint jamais. Mais du coup, on se sent extrêmement concerné, responsable. Si j'ai envie de faire une pause de deux heures, je peux très bien, mais finalement, on se sent un peu coupable.

C6 : Donc à 8h j'allume mon PC, je commence à bosser. A 13h, il n'y a personne qui vient me dire, "Viens boire un café, viens manger." C'est important ça, il y a des gens qui savent d'eux-mêmes se gérer des pauses. Moi j'ai essayé, c'est vrai que c'est vraiment pratique parce que tu es chez toi, tu as un truc à bricoler, madame a râlé parce qu'il y a une prise qui ne marche pas dans la cuisine ... Tu fais une pause et tu peux régler le problème. Mais au bout d'un moment tu culpabilises. Enfin pour moi. Tu te dis "Je suis au bureau, je fais n'importe quoi là." Et tu te rends compte finalement que tu fais des journées de 10h sans problème.

C8ex : La nature humaine est faite de telle sorte qu'il y a toujours un glissement, c'est très difficile de se discipliner tout seul. Certains savent très bien le faire. Une personne chez X. racontait que le midi, elle ouvrait une boîte de conserve et la mangeait comme ça dans l'évier parce qu'elle avait mauvaise conscience de prendre du temps.

On est dans un processus d'autonormalisation qui fait écho aux résultats de l'étude empirique menée par Deetz. Les employés qu'il rencontre dans son étude n'évoquent pas le fait que l'employeur souhaite plus de travail de leur part. Ils se soucient avant tout du fait que leur corps, leurs besoins sociaux, leurs incapacités, ou leur famille ne leur permettent pas de travailler plus et mieux. Deetz en conclut que pour l'employé, 'l'ennemi' est incarné par lui-même et non plus par les exigences du manager (DEETZ, 1998, p.166).

#### IV.6.2.3. L'auto-discipline poussée à l'extrême : les technologies signalent à l'individu son inadaptation à l'entreprise.

L'auto-discipline peut aller jusqu'à l'exclusion du commercial par lui-même de l'organisation. Les technologies de contrôle à distance ont en effet la fonction masquée de lui montrer son inadaptation à l'organisation. Dans les citations ci-dessous, les technologies de diffusion telle que la culture d'entreprise ou les technologies de contrat telles que le CAP (*Corrective Action Plan*) illustrent cette auto-discipline portée à son paroxysme.

C2 : si tu ne te sens pas impliqué dans l'entreprise, tu auras de toi même la volonté de partir, parce que ce n'est pas une entreprise qui laisse place à une autre culture d'entreprise que la sienne.

C8ex : Le CAP est un moyen de préparer un dossier pour le jour où on vous fera démissionner. C'est un moyen de mettre la pression sur le commercial pour qu'il se rende compte qu'il n'est pas dans le moule et que ça ne va pas et qu'il commence à penser à la démission.

L'assistante confirme hors enregistrement que les licenciements suite aux CAP sont rares et qu'il s'agit la plupart du temps de démissions.

### **IV.6.3. La technologie doit conduire à une individualisation maîtrisée.**

#### IV.6.3.1. Individualisation maîtrisée par rapport au manager

Cette fonction est le pendant officieux du discours qui porte sur le commercial comme « entreprise individuelle ». Officiellement, les technologies de contrôle à distance ont pour fonction d'engager la responsabilité individuelle du commercial dans le cadre d'une autonomie maximale. Officieusement, les technologies permettent d'impliquer la hiérarchie dans tout ce que fait le commercial afin que son autonomie soit cadrée.

C5 : Ma logique de travail est que l'employé parfait fait son travail de son côté sans que son manager ait besoin de savoir ce qui se passe, sans qu'il soit impliqué. Et si tu impliques ton manager, quelque part, c'est une faiblesse. Il m'a été dit qu'apparemment, ce n'est pas

comme ça que ça marche. Il faut l'impliquer systématiquement dans ce que tu fais, même si tu n'en as pas un réel besoin.

L'implication de la hiérarchie passe par les technologies de contrôle, notamment toutes les technologies de support permettant la communication à distance.

C6 : dans Outlook, tu as un système d'agenda, et tu as des gens qui ont accès à ton agenda et qui peuvent te bloquer des réunions à ta place !

Dans la citation ci-dessus, les « gens » sont en fait l'assistante qui agit pour le compte des managers, ou les managers directement. La gestion de l'emploi du temps n'est donc pas complètement déléguée au commercial, contrairement au discours entendu de manière récurrente (également de la part des commerciaux eux-mêmes qui évoquent systématiquement leur autonomie sous cet angle tout en décrivant par ailleurs les contraintes qu'ils ont en termes de gestion du temps).

Deux exemples illustrent le fait que les technologies sont utilisées de manière à cadrer l'autonomie du commercial par rapport au manager : l'usage réel du processus d'escalade ('escalation process') et celui de la politique de la porte ouverte ('open-door policy').

L'application pratique du processus d'escalade dans les mails est différente de ce qu'on en attend d'après sa définition lors des interviews. En théorie, chacun peut s'adresser directement au 'n+1' de la personne dont on a besoin pour accélérer la résolution de problème (ce qui est cohérent avec la politique de la porte ouverte). En réalité, le commercial ne prend pas cette initiative et demande à son manager « d'escalader » pour lui. L'escalade se fait donc entre niveaux hiérarchiques égaux. L'exemple ci-dessous illustre l'application pratique de l'escalade : on la demande à son manager qui la réalise ou transmet la demande à son propre manager.

Le 30/4, C2 envoie le message suivant à N+2 : "Y., j'ai un problème de ... pour ... Comme tu peux le voir ci dessous, j'ai relancé ... plusieurs fois avec l'aide de N+3 ... Cette demande datait du 29/03 et à ce jour, aucune info n'a été transmise au client ou bien à moi. J'ai besoin de ce numéro aujourd'hui. Merci de ton *escalation* sur S. ou Sh. [équivalents hiérarchiques de N+2, niveau Europe] "

La politique de la porte ouverte appelle également des nuances quant à son usage. Ci-dessous, deux commerciaux nous donnent leur interprétation de la politique de *l'open-door* permise par les technologies de support.

**I : tu parlais de la porte ouverte. Quand quelque chose ne va pas avec un client, c'est vraiment courant d'aller directement voir les niveaux de hiérarchie hauts pour dire que ça ne va pas ?** C6bis : Enfin direct, il vaut quand même mieux prévenir ton manager si tu veux le faire. Parce que sinon en retour, tu te prends un missile nucléaire. C6 : Ce qui est

très important, et tout le monde te le dira chez X., c'est que lorsque tu rentres dans le monde des managers, tu changes de vie. Nous, on est sous-grouillots de base, et on nous dit bien ce qu'on veut nous dire. Le manager, on rentre dans une élite, tu comprends ... Même au plus petit niveau, tu rentres dans une élite et ça devient la même chose que le lobby des chirurgiens, tu ne peux pas dire du mal de ton manager quel que soit le niveau. On se tient les coudes entre nous, maintenant, on est l'élite. Donc, si tu te permets d'aller voir ton n+3, ça te retombera sur la gueule de toutes manières.

Un mail de N+2 à trois membres de l'équipe RCO qui ont pris une initiative par rapport à un chef de produit européen confirme l'avertissement de C6bis :

Mail 250 : "N+1., C2, C5, Il faut arrêter de trouver des idées vaguement bonnes et les envoyer telles que à M. [...]" [c'est un chef de produit marketing niveau Europe]. N+2 semble plus mécontent de l'envoi d'idées à cette personne que des idées en elles même. S'est-il senti court-circuité ? Il semble avoir découvert ces idées une fois envoyées.]. On voit ici une contradiction entre le message corporate : "faites de l'open door" et le retour de bâton qui peut en résulter.

On rejoint donc à travers ces exemples l'idée selon laquelle les technologies fabriquent des interprétations, colportent des modèles implicites, qui légitiment les positions d'acteurs et les rapports de force. Elles reproduisent l'ordre organisationnel et ses inégalités (MAUGERI, 2001). Chez X., elles visent à cadrer l'individualisation du commercial par rapport à son manager, mais aussi par rapport à son équipe comme nous allons le voir ci-dessous.

#### IV.6.3.2. Individualisation maîtrisée par rapport à l'équipe

Le travail à distance pose la question de l'individualisation des commerciaux par rapport à leur équipe. Comme le souligne le directeur de la filiale, le degré d'autonomie des commerciaux amène à se demander s'ils ont « encore le sens du collectif ». Comme en ce qui concerne la visibilité, on mise sur les technologies de contrôle à distance pour nourrir le sens du collectif et « créer de toutes pièces » l'esprit d'équipe selon les termes de N+2.

En fait, les technologies de contrôle à distance contribuent à créer un esprit d'équipe artificiel.

MKT : Je crois que le problème du télétravail c'est la cohésion d'une équipe et faire en sorte que les gens puissent communiquer entre eux de manière cohérente et par rapport à une stratégie qui soit la même. Le problème, c'est qu'effectivement, les gens se voient de manière intermittente. Les dialogues se font peut-être entre individus, mais pas par rapport à une équipe.

La coopération est valorisée mais on ne demande pas au commercial de créer des liens ou de reconnaître l'identité des personnes avec lesquelles il a coopéré. La coopération amène les gens à travailler temporairement ensemble en fonction des opportunités. Les salariés travaillent ensemble mais séparément, ce que Craipeau décrit comme une situation possible

de coopération sans coalition, sans formation de collectif (CRAIPEAU, 2001, p. 159-160). Le projet des technologies de contrôle à distance serait donc de détacher l'individu du collectif dans lequel il opère en centrant son attention sur la tâche à réaliser (CRAIPEAU, 2003, p.150).

Cet esprit d'équipe artificiel est favorisé par les technologies de support qui effacent la dimension informelle de la communication. A ce titre, Craipeau rappelle que dans un contexte technologique, les communications fonctionnelles prennent le pas sur les communications relationnelles (CRAIPEAU, 2003, p.150).

C6 : le télétravail est quelque chose qui te détache complètement de la société. Ca te détache complètement de la philosophie et de l'esprit de la société. Tu te retrouves dans un cadre complètement aseptisé. Que j'envoie un mail à mon copain à Tombouctou pour lui dire "Coucou ça va?" ou à mon manager, ça me fait exactement le même effet. J'envoie une lettre. Il n'y a aucune communication directe, aucun élément où on peut sentir du stress, ou de l'impatience ou ceci ou cela.

L'individualisation par rapport à l'équipe est également favorisée par les technologies de contrat telles que le performance plan dans le cadre du management par objectif.

Par exemple, les changements de grade et les augmentations salariales s'attribuent selon une logique de concours qui favorisent l'individualisme.

C5 : au lieu d'être sur un système d'évaluation type examen, on est sur un système type concours, en ce qui concerne les évaluations de salaire, donc les vraies évaluations. Il ne suffit pas d'être bon, il faut être meilleur que les autres. C'est tout à fait un système américain. [...] En télétravail, il est difficile de mesurer le travail [...]. C'est difficile de fixer une échelle avec un QCM à la fin de l'année en disant "est ce que tu as fait ça comme ça, ou comme ça, ou comme ça ?" avec une notation correspondante qui sortirait. En télétravail, les points de repère sont plus difficiles à trouver. C'est pour ça qu'un système concours évite la problématique de l'échelle de comparaison.

Plus généralement, le système d'objectifs (MBO) qui définit une rémunération liée à la réalisation de certains objectifs conduit le commercial à ne s'intéresser qu'à ses objectifs :

**I : Et le fait que tu sois en télétravail, est-ce que tu penses que ça peut avoir une influence sur les objectifs dont tu m'as parlé ?** C7 : Oui. Parce que je vais me consacrer beaucoup plus à ça, à ces objectifs, et je vais faire moins de choses annexes qui ne me rapporteront rien par rapport à mes objectifs.

On trouve ici l'illustration que la rémunération s'inscrit bien dans les technologies de contrôle à distance. On s'assure par cette rémunération de son engagement à distance quitte à ce qu'il réponde à une demande : « je ne le fais pas car ce n'est pas dans mes MBO ». La façon dont la rémunération est définie peut donc conduire à un refus de coopération. C8ex l'évoque encore plus clairement ci-dessous.



C8ex : quand vous demandez un coup de mains pour avoir une base de données on vous répond “ce n’est pas dans mes MBOs” ! Ca signifie ce n’est pas dans mes objectifs de business. Et c’est vraiment ce qu’on me disait ! C’est dingue, et en même temps ça ne l’est pas. Il faut comprendre le système pour comprendre pourquoi on vous répond ça. [...] Si on ne remplit pas les objectifs, la prime est fonction. La prime est proportionnelle au pourcentage de réalisation de l’objectif. Donc, les gars, comme ils ont des objectifs qui sont souvent bien dimensionnés, ils s’occupent de faire leur boulot pour avoir leur fric, mais il ne faut pas leur demander autre chose, c’est logique.

Les technologies de contrôle à distance favorisent donc l’individualisme et la coopération sans cohésion. D’après Sfez, le lien établi avec la « tribu » à travers les technologies est à la fois aléatoire, épisodique et optionnel. La liaison technique ne fait que simuler le lien communautaire, « et par là son caractère symbolique est perdu » (SFEZ, 2002, p.145). Les illustrations que nous avons sélectionnées montrent bien qu’il s’agit d’une fonction manifeste masquée des technologies et non d’une fonction latente<sup>256</sup>. En effet, la société X. organise et accompagne cette individualisation par diverses technologies.

Les technologies de contrôle à distance contribuent donc à faire de l’équipe chez X. une équipe diluée, virtuelle, temporaire, instrumentale.

L’équipe est diluée (le travail qu’on réalise sert à tout le monde), ce qui incite le commercial à se centrer sur la tâche et non sur ses périphériques (l’individu auquel la tâche s’adresse par exemple).

C3 [au sujet de son analyse hebdomadaire des clients] c’est un outil de travail. Ca montre la progression. Mais ce que j’en tire là, je ne vais pas le reporter comme ça. C’est un fichier que je n’envoie à personne, mais les gens y ont accès. Donc c’est à moi de prendre la responsabilité de le mettre à jour et les gens vont piocher quand ils ont besoin. I : Les gens, c’est l’équipe ? C3 : C’est l’équipe, c’est n’importe qui chez X. Ils ont tous accès à ça.

On est bien dans la situation décrite par Craipeau : « chacun alimente la base de connaissances qu’il contribue ainsi à créer. Elle existe alors dans le système technique, dégagee des interactions qui l’ont construite. » (CRAIPEAU, 2003, p.151). La technologie mobilise donc l’engagement individuel et non collectif.

En parallèle de l’équipe rattachée à une région (X. France en l’occurrence) existe pour chaque commercial une équipe dite virtuelle ou *Virtual Team*. Pourquoi se nomme-t-elle ainsi : on engage la responsabilité des individus par rapport à une équipe (on doit reporter son activité

---

<sup>256</sup> On aborde le problème de la mise en évidence des fonctions latentes. La distinction entre fonction manifeste et fonction latente est parfois difficile à mettre en évidence, en effet, comment rendre explicites des éléments qui a priori ne le sont pas ? C’est une des réserves adressées au fonctionnalisme modéré de Merton. La mise en évidence de fonctions latentes suppose la clarification des variables intermédiaires qui permettent de passer d’une fonction manifeste à une fonction latente.

mensuelle au manager de cette équipe et à ses membres) mais jamais l'équipe ne se rassemble puisqu'elle est composée de personnes de fonctions et de pays différents qui collaborent autour d'un même projet. L'équipe virtuelle n'a pas d'existence matérielle, elle n'est pas stable, N+2 précise qu'elle change au gré des projets dont est chargé le commercial. La citation ci-dessous montre qu'elle constitue un instrument de légitimation pour le commercial.

C2 : [Le rapport d'activité mensuel individuel], on le fait pour notre manager, mais on le fait aussi pour les gens avec qui on travaille, ce qu'on appelle chez nous une virtual team. C'est à dire que je travaille de manière directe avec les gens qui s'occupent des distributeurs mais j'ai aussi besoin du chef de produits cartes mères, parce que quand j'ai besoin de cartes mères c'est lui qui va appuyer sur un bouton. J'ai besoin de la personne de la logistique etc. C'est la *virtual team*. [...] Je leur envoie un rapport d'activité. Aux gens que je considère comme mes pairs dans l'activité et auxquels j'ai besoin de montrer, enfin, plus de faire comprendre quelle est mon activité. C'est pour qu'ils puissent comprendre, quand je les appelle, pourquoi j'ai besoin d'eux à ce moment là.

La citation ci-dessus nous amène à mettre en lumière le fait que l'équipe, qu'elle soit fixe ou virtuelle, est envisagée de manière très instrumentale. Son existence dépend de l'intérêt qu'elle revêt pour le commercial : justifier des besoins opérationnels (C2, C3), permettre de trouver une réponse à ses questions (C2), « baliser un projet donné » qu'on n'arrive pas à piloter seul (N+2). Elle doit aussi constituer un intérêt pour l'organisation (ramener du résultat à partir d'une action conjointe comme le souligne C5 ci-dessous).

C4 (TL) : En général, on travaille avec une virtual team parce qu'on a des besoins ou des intérêts.

C5 : on va beaucoup encourager le travail d'équipe, soit telle qu'elle est fixée, soit l'équipe virtuelle. [...] Ici, tu seras plus récompensé en ayant fait quelque chose avec plein de monde, qu'en ayant fait quelque chose tout seul. [...] Quand tu fais une action vraiment extraordinaire, on va te récompenser et bien le montrer à tout le monde. Mais là encore, les actions qu'on va récompenser sont peut-être des actions qui vont permettre à d'autres de s'améliorer. Il faut qu'il y ait un aspect répliquable.

Par conséquent, si la réunion d'équipe n'a pas d'intérêt évident pour le commercial, il s'en détache :

N+1 : Le problème avec ce meeting là [réunion hebdomadaire], qui était jusqu'à présent l'occasion unique pour les voir dans un meeting structuré, c'est que je profite de ce meeting pour faire la revue des comptes. Le problème que j'ai eu, c'est que pendant qu'on fait la revue des comptes de C5, C1 et C3 s'ennuient. Donc elles ouvrent leur portable et elles font du mail. Et quand j'arrive à leurs comptes, je leur dis "Dis moi A., qu'est ce qu'il se passe chez tel compte?". Elle lève la tête, elle est ailleurs, mais elle ne veut pas avoir l'air trop bête et elle me dit "Oui! tel compte! Il y a des choses à faire ... Qu'est-ce que tu voulais savoir exactement ?". Et on perd du temps.

L'observation non participante de C2 illustre l'impact des technologies sur l'individualisme dans les réunions d'équipe :

C2 reçoit un mail d'un distributeur. Il s'agit d'un fichier de stock mis à jour. C2. dit qu'il pourra l'intégrer cette après midi dans E2 (fichier Excel de synthèse sur les stocks des distributeurs) et préparer le fichier global de stock pendant la réunion hebdomadaire si elle n'est pas intéressante.

On a ici la confirmation que les technologies de contrôle à distance modèlent les interactions en présence comme nous l'avions déjà illustré.

Autre exemple de meeting très 'instrumental' : les conférences téléphoniques au niveau européen, occasion de faire travailler les individus ensemble sans qu'il y ait cohésion et événement justifié par des motifs de succès individuels :

Il est 12h. La conférence téléphonique commence. [...] Elle s'adresse à toutes les interfaces commerciales de X. pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, ce qui représente environ 800 participants potentiels. Pour A., l'intérêt de cette conférence est d'avoir un feu vert pour vendre des produits nouveaux sur les semaines à venir. La participation à la conférence téléphonique est 'vendue' par un mail qui rappelle l'ordre du jour et qui précise : « Make every effort to attend, use the opportunity to ask question, get first hand information. Be there. »<sup>257</sup>. Parmi l'ordre du jour, il y a « extremely good opportunity ahead, [...] Price moves, Programs to win »

La façon dont les managers tentent de remédier à l'individualisation du commercial par rapport à l'équipe et à son manque d'implication dans les réunions est aussi symptomatique de cette façon très instrumentale d'envisager l'équipe. Un mail de janvier 2002 fait le bilan sur une journée de réunion au cours de laquelle il a été décidé la mise en place d'une politique de un euro versé toutes les 5 minutes de retard aux réunions futures. Quoique cette procédure n'ait aux dires de C2 jamais été appliquée, elle envoie un signal clair sur le fait que 'n+2' ne communique pas sur l'intérêt de la réunion d'équipe mais sur la punition individuelle qui en résulte si on ne s'y investit pas correctement. On est donc résolument dans une optique instrumentale de l'équipe. L'équipe reçoit également un mail de deux membres du service vente marketing du siège mondial de X. dont l'objet est de « réduire de 20% le temps passé en réunion interne ». On demande aux employés d'évaluer si leur présence à une réunion vaut la peine pour eux comme pour les autres personnes sollicitées à cette réunion. Ce message envoyé par la corporation à tous les employés offre donc une justification aux commerciaux pour ne pas participer aux réunions.

---

<sup>257</sup> « Faites tout votre possible pour être là. Profitez-en pour poser des questions, recueillez de l'information essentielle. Soyez présents. »

## IV.7. LES FONCTIONS LATENTES DES TECHNOLOGIES DE CONTROLE A DISTANCE

Avec une adaptation par rapport au sens originel que leur donne Merton, nous considérons ici les **fonctions latentes** comme l'ensemble des effets non souhaités (prévus ou non) des technologies de contrôles à distance. Dans cette perspective, Pezet a mis en évidence six fonctions latentes des instruments de gestion relevant de trois catégories principales : une fonction latente politique, une fonction latente culturelle et une fonction latente rhétorique (PEZET, 1998, p.443-444). Boussard rappelle que le dispositif de gestion, en mettant en place des procédures rationnelles et légitimées, « fabrique un voile sous lequel peuvent venir s'abriter les comportements qu'il cherche à éviter. En focalisant l'attention sur un niveau de réalité, il l'exagère et diminue relativement l'attention portée aux autres niveaux. » (BOUSSARD, 2003, p.183). Les technologies de contrôle à distance peuvent ainsi être dépassées par leur usage et produire ce qui n'avait pas été prévu.

La fonction latente majeure des technologies de contrôle à distance consiste à donner une visibilité pauvre, voire erronée, en tous cas illusoire, sur les objets de contrôle. Les technologies donnent en effet l'illusion d'une visibilité sur les individus et leurs activités. En fait elles n'apportent de visibilité que sur l'usage qu'ils font des technologies. Cela conduit à une visibilité très partielle voire fautive si on lui attribue des vertus qu'elle n'a pas.

Si l'on prend le cas de la technologie de support qu'est l'e-mail, 13% des e-mails codés conduisent à réduire la visibilité, soit 44 e-mails sur 341 codés. Parmi eux, 20% contribuent à retarder l'information, 5% à la déformer et 75% à noyer les priorités.

Si l'on considère les résultats issus de l'analyse de l'ensemble des technologies de contrôle à distance, les fonctions latentes des technologies se déclinent en 5 points que nous allons aborder dans cet ordre : la technologie appauvrit l'information transmise (1) et elle la retarde (2). Elle contribue ainsi à noyer les priorités (3) ce qui peut conduire à un déplacement des buts (4) et à une individualisation non maîtrisée (5).

## IV.7.1. Les technologies de contrôle à distance appauvrissent l'information.

### IV.7.1.1. Une information formelle

L'information transmise par les technologies est partielle car uniquement formelle. Le directeur de la filiale évoque ainsi la perte du « body language » (la communication corporelle) lorsqu'on communique à distance. Cette dimension informelle de la communication n'est pas restituée par les technologies de contrôle, ce qui entraîne une perte de visibilité pour les utilisateurs et les cibles des technologies par rapport à une situation de non distance où ils communiqueraient directement.

C3 : il y a moins de communication informelle, donc il y a certainement des informations à travers desquelles on passe, c'est certain.

C8ex : Quand vous êtes déporté, vous supportez une critique que vous ne voyez pas. **I : Vous ne pouvez pas vous défendre ?** C8ex : Voilà.

C4 (TL) : lorsqu'on a ces 15 personnes sous la main, c'est nettement plus facile à gérer que quand ils sont sur la route. [...] Plus facile à voir la motivation des uns, les problèmes des autres. Quand il y a un frein, un problème, ce n'est pas facile à identifier quand on est au téléphone ou par mail. Quand on est en face à face, ce sont des choses qu'on voit plus facilement.

Par rapport à cela, il est illusoire de croire que l'organisation d'événements en présence (réunions, entretiens face à face, formation sur le site etc.) parvient à compenser cette perte d'informel. Si la communication informelle disparaît, il ne lui est pas fait de place dans les réunions par exemple, qui restent configurées comme si l'informel devait et pouvait être déployé ailleurs.

C6 : Le point qu'il faut absolument supprimer avec le télétravail, c'est que si on entre complètement dedans, il n'y a plus de relation humaine. **I : Et le fait qu'il y ait des réunions, tu trouves que c'est bidon ?** C6 : Oui, c'est bidon, parce que durant les réunions, tu ne peux pas dire ce que tu veux. Par exemple, tu as un collègue avec lequel tu as un problème. Tu chopes le mec, tu l'amènes à la machine à café et tu dis "on pose tout, on fait le tri. Qu'est-ce que j'ai fait ? Qu'est-ce que tu as fait ? Pourquoi on va se foutre sur la gueule ?". C'est humain. Tu ne peux pas dire ça en réunion !

En fait, les technologies de contrôle à distance modèlent également les formes de communication directe et de contrôle en présence qui peuvent subsister et empêchent la communication informelle de se faire. Ci dessous, C8ex note l'emprise du mail alors même que les individus se côtoient.

C8ex : C'était assez étonnant parce que les gens que j'avais en face de moi m'envoyaient des mails. [...] Quand je suis arrivé chez X., j'ai été voir l'assistante et je lui ai dit "J'ai mon PC,

je fais quoi ?". Elle me répond "Je t'ai envoyé un mail". Je retourne à mon PC, je regarde mes mails et je vois trois adresses URL. Je retourne la voir "J'ai bien reçu ton mail, je vois trois adresses, je fais quoi ?". Elle me répond "step by step". Alors je me suis excusé de l'avoir dérangée et je ne l'ai plus dérangée. A toi de te débrouiller.

#### IV.7.1.2. Une information synthétique

Au delà de sa dimension informelle inexistante, l'information transmise par les technologies de contrôle à distance est synthétique, ce qui peut mener à une incomplétude d'information.

C7 : L'avantage en utilisant l'e-mail, c'est quelques phrases toutes simples sous forme de points, et terminé. **I : Tu vas plus à l'essentiel ?** C7 : Oui, je vais directement à l'essentiel. Chez X., c'est "speak with facts".

On a ici une illustration de l'hypothèse de réduction de la complexité mise en avant par Berry au sujet de l'impact des instruments de gestion sur les comportements (BERRY, 1983, p.3). Le postulat sous-jacent de cette hypothèse est que la simplicité est un gage d'efficacité et qu'elle est un caractère des instruments de gestion. Berry pointe le glissement possible entre instrument simple et utilisation simpliste de l'instrument et avertit du risque de réduction excessive de la complexité de l'information lorsqu'elle passe à travers le prisme des instruments de gestion. Chez X, ce risque se traduit en particulier dans la technologie de support qu'est la messagerie électronique. L'e-mail comprend en effet des informations partielles. Son langage synthétique et l'illusion d'une complétude de l'information du fait de son contenu en poupées russes (incluant les messages précédents) nuisent à la visibilité.

C2 : ta charge de travail correspond de manière assez simple à un envoi de mail. Ce qui est beaucoup plus facile que de voir la personne ou de l'appeler et d'essayer de lui expliquer le problème. Là, on m'envoie un mail « voilà, on a ça à faire ». Mais on n'a pas toujours l'explication du problème !

Les technologies de support ne sont pas les seules à conduire à une réduction de la complexité de l'information. Les technologies de reporting qui donnent la réalisation du chiffre d'affaires sont insuffisantes pour avoir une visibilité complète sur la performance du commercial. Elles ne prennent pas en compte les événements extérieurs à leur cadre qui peuvent influencer de manière conséquente les données de résultat.

C4 (TL) : c'est dur de jauger la quantité de travail fourni. La qualité, on y arrive à peu près, mais la quantité, c'est impossible. **I : Si la qualité c'est possible ... c'est peut-être ce qui compte le plus ...** C4 (TL) : Oui, sauf quand la qualité est altérée par des événements extérieurs. Et la quantité de travail faite en amont n'est pas forcément reflétée. Et par rapport à ça, il peut y avoir des frustrations. Il peut y avoir une tonne de travail fait en amont et pour x raisons, l'usine se met en panne, le chiffre se trouve diminué, au bout du compte on va dire "il n'a pas fait son boulot." Et en fait, ce n'est pas exactement ça. Donc c'est très dur à quantifier. [...] A mon sens, un des problèmes majeurs du télétravail, c'est que c'est

quasiment inquantifiable. On a quand même une mesure qui tombe, qui vaut ce qu'elle vaut. C'est la réalisation du chiffre en fin de trimestre. Mais elle est quand même aléatoire.

#### IV.7.1.3. Des informations ambiguës voire contradictoires

Un certain nombre d'e-mails (9) nous a semblé difficiles à coder du fait de leur ambiguïté en termes de message : soit ils engagent implicitement la responsabilité de celui qui les reçoit, soit ils le déchargent au contraire d'une responsabilité. Leur contenu est insuffisant à lui seul pour comprendre leur fonction sur ce plan. Parmi ces mails, on a par exemple classé ceux qui envoient le support d'une présentation à un individu avant que la présentation n'ait lieu (lui signifie-t-on qu'il peut se passer de venir ou au contraire qu'il doit venir et préparer la réunion ?). On a également considéré ceux qui transmettent un fichier ou un précédent message sans rien ajouter (éventuellement « FYI » (*for your information*) dans l'objet du mail). On a enfin considéré dans cette catégorie les mails dont le corps du message regroupe des signaux contradictoires. Par exemple, les mail 8 et 164 envoyés par N+2 à toute l'équipe :

Mail 8 : "Chers tous, Comme vous le savez, nous avons la country review le 14 de ce mois. Je n'ai pas encore l'agenda, mais CHACUN d'entre vous peut être amené à présenter SON activité. Vous avez pour la plupart une présentation prête et je ne souhaite pas que vous investissiez en temps pour cette revue. Merci de m'appeler si vous voulez des précisions. N+2." Quel est le but du message : Mettre de la pression à ceux qui n'ont pas de présentation aboutie (mots en lettres capitales) ou rappeler que cette présentation n'est pas une priorité ?

Mail 164 : "Juste pour votre information. Ce débat est risible mais vous montre qu'il va falloir contribuer à un moment ou à un autre. [...]"

On peut rétorquer que ces signaux contradictoires sont liés à la communication du manager et non à la technologie de la messagerie électronique. Certes mais nous cherchons à montrer qu'il est illusoire de placer dans la technologie de contrôle à distance des espoirs d'amélioration de visibilité car la technologie ne change pas la nature de la communication qu'elle supporte. Une information ambiguë ne sera pas rendue claire par le simple fait qu'elle est transmise par e-mail. En outre les technologies de support comprennent certaines fonctionnalités qui incitent à la communication sans apport personnel de la part de l'expéditeur. Par exemple, la fonction de transmission (*Forward*) qui permet de transmettre

un message sans rien y ajouter peut contribuer à la pauvreté de l'information et à sa diffusion sans régler le problème de sa compréhensibilité<sup>258</sup>.

#### IV.7.1.4. Un signal et non une analyse

Dans ce contexte d'information appauvrie, il convient de garder en tête que les technologies de contrôle à distance apportent un signal et non une analyse. L'information qu'elles fournissent ne suffit pas pour comprendre les phénomènes comme le suggère la citation ci-dessous.

C3 : voilà ce que je tire des chiffres sur mes clients. [montre des graphes] Ca, je le reporte toutes les semaines à [n+1] mon manager, et s'il y a un problème, on se voit, on débarque chez le compte et on dit "qu'est ce qui se passe ?". Ce que j'ai fait tout à l'heure chez ce compte. En voyant la courbe en chute, j'y suis allée et maintenant je sais pourquoi ils chutent. Et je sais que ça va continuer, donc c'est grave.

La technologie ne fait pas le travail d'analyse, or on est enclin à lui attribuer cette vertu. Par exemple, quand on utilise l'agenda électronique pour juger de l'activité prévisionnelle des commerciaux, on a tendance à penser que la technologie opère déjà une analyse. En 1924 déjà, Sloan et Brown, à la suite d'une surproduction non anticipée dans les rapports et statistiques financières, avaient compris la nécessité de compléter les données de reporting par des visites dans les usines et chez les distributeurs pour bien gérer à distance (CHANDLER, 1989, p.222-223).

#### **IV.7.2. Les technologies de contrôle à distance retardent l'information.**

Cette première fonction latente des technologies de contrôle à distance, l'appauvrissement de l'information, est liée à un autre biais de ces technologies qui réside dans le retardement de l'information. En effet, on a vu que la technologie transmet une information formelle, synthétique et facilite la communication d'informations insuffisamment précises qui peuvent être interprétées de diverses manières. Dès lors, soit elle nécessite des interactions supplémentaires entre les individus à distance pour compenser l'appauvrissement et la déformation de l'information qu'elle a suscités ; soit elle conduit à comprendre 'en retard'

---

<sup>258</sup> Phénomène également apparent dans l'observation non participante : on note un effet « boule de neige » dans les échanges par téléphone et par mails. On communique beaucoup pour mieux comprendre un message antérieur. Un mail ambigu entraîne un coup de téléphone et la demande d'un mail plus clair. Lors d'une conférence téléphonique européenne, la majeure partie des questions des participants porte sur les supports de présentation powerpoint qu'ils ont reçus et qui ne correspondent pas à ce qui a été présenté.



quelle information juste se cache derrière l'information déformée. Dans les deux cas, on aboutit à une information détenue tardivement par son destinataire.

C4 (TL) : La visibilité, on en a quand le client appelle et dit "Ca fait dix fois que j'appelle cette personne et personne ne répond.". Et la notion de décalage est importante. En face à face, ça se voit rapidement. En télétravail, ça monte progressivement jusqu'à temps que ça éclate. L'information est déportée naturellement. Elle est déportée par rapport au temps. C'est le danger. Il faut faire attention à la qualité des messages et au temps, car généralement, quand on s'aperçoit qu'il y a un problème, c'est déjà trop tard.

Ce retard est dû au fait que la communication se fait par technologie de support interposée (messagerie électronique, téléphone).

N+1 : en termes de réactivité, il y a toujours un délai. Tu arrives rarement à avoir la personne tout de suite. **I : Il faut relancer la personne en permanence ?** N+1 : Non. Il faut laisser un message en lui disant de te rappeler. Mais quand elle rappelle, tu n'es pas forcément disponible. C'est ce que j'appelle du ping-pong de messagerie et on peut arriver en fin de journée avec un problème brûlant non résolu car on n'a pas réussi à se voir.

C4(TL) : Ce matin encore, on s'est couru après entre mon manager et moi parce qu'on avait besoin d'échanger des informations. On s'est passé 3 ou 4 coups de téléphone pour se coordonner. Il est clair que si j'avais été au bureau ce jour-là, on passait la porte et on se trouvait. ... Là on s'est trouvé, mais j'ai un autre cas avec une personne de mon équipe où on essaie de se trouver depuis ce matin et on n'y arrive pas. On communique par messagerie interposée mais on n'avance pas finalement.

L'e-mail illustre bien le retard pris petit à petit par l'information qui transite par messagerie électronique.

Ci-dessous, nous restituons une 'chaîne' d'e-mails montrant le laps de temps s'écoulant entre le lancement d'une question et sa résolution (encore que nous n'ayons pas trace de sa résolution dans les e-mails codés !).

18/04 : premier message de N+2 à C2 et un distributeur pour fixer une réunion le 24/04.  
22/04 : message du distributeur pour savoir si la réunion est confirmée et qui y participe.  
22/04 : message de C2 pour reporter la réunion d'une semaine.  
23/04 : message du distributeur expliquant qu'il ne peut pas la semaine d'après et proposant un dîner cette semaine.  
24/04 : message de C2 à N+2 pour savoir si un dîner le 24/04 ou un déjeuner le 25/04 sont possibles.  
24/04 : message de N+2 qui demande à aller voir le distributeur « un autre jour ».  
Donc 6 messages sur 6 jours pour fixer une réunion et aucune rencontre n'est fixée à l'issue des 6 messages.

### **IV.7.3. Les technologies de contrôle à distance noient les priorités.**

#### **IV.7.3.1. Les technologies noient l'individu sous l'information.**

C6 : Il y a tellement de process qui ont été mis en place que je comprends parfaitement qu'on se noie: le *monthly*, le bidule, le *report*, les *conf. call*, etc.

Les capacités de la technologie en termes de déplacement et de stockage de l'information semblent excéder les capacités d'enregistrement et d'analyse de l'information de l'esprit humain. Le mail est la meilleure illustration d'une technologie qui, par le volume d'informations qu'elle fait transiter, noie ses utilisateurs. L'e-mail ci-dessous en suggère la conséquence : les demandes risquent de demeurer non traitées.

Mail du 20/02/2002 de N+2 à toute l'équipe : "Chers tous, Je suis en vacances la semaine prochaine, ainsi que plusieurs d'entre nous. Comme nous avons été tous sous pression les jours passés, j'imagine que comme moi vous avez quelques centaines de mails non lus. Pour ceux qui sont déjà en vacances, pour ceux qui y seront, je vous demande d'être PARTICULIEREMENT VIGILANTS à vos envois de mails, aux CC, ... Si ce n'est pas indispensable, ne faites pas de mails. Ne copiez que si c'est important. Pour ma part, je vais faire une lecture TRES TRES rapide de mes 268 mails non lus d'ici lundi. Si vous attendez une vraie réponse, il est peut-être intéressant de m'appeler. Merci. N+2."

Notons qu'il existe des tentatives pour réduire le volume de messages transmis. La technologie elle-même est conçue avec des fonctionnalités de classement et des limites sur les possibilités de stockage<sup>259</sup>. Par ailleurs, une procédure interne demande aux membres de l'organisation d'envoyer 20% de mails en moins comme le signale le mail 281 provenant de deux membres des ventes et marketing du siège mondial de X. On notera toutefois l'ironie du processus : on demande de réduire l'usage de l'e-mail par un e-mail, en précisant dans l'objet « *please waterfall* » c'est-à-dire : arrosez tous vos interlocuteurs de cette information. Processus en contradiction pure avec la teneur du message !

#### IV.7.3.2. Les technologies interrompent l'utilisateur.

Une des caractéristiques des technologies de contrôle à distance est leur propension à interrompre l'individu dans son activité. Ci-dessous, N+1 évoque le bombardement de messages. On en vient alors à confondre son activité avec la gestion des mails comme le fait C2 en expliquant que sa charge de travail correspond à un envoi de mail.

N+1 : ce n'est pas facile car on a beaucoup d'interférence, beaucoup de bruit autour de nous, les messages nous viennent par e-mail, par téléphone, par meeting, par rencontre, on est bombardés tous les jours de messages. Il faut faire le tri en permanence, savoir dire "ça c'est important, on exécute tout de suite, ça, ça l'est un peu moins, ça, carrément moins, et certainement qu'on ne va pas le faire".

---

<sup>259</sup> Notons les démarches mises en oeuvre pour contrer ce phénomène. On fait en sorte que la technologie fasse un premier travail de classement par rapport à l'information qu'elle colporte. Quand de nouveaux messages électroniques arrivent, ils sont classés dans les répertoires correspondants aux expéditeurs. Certains messages ne sont pas classés car ils ne correspondent à aucun répertoire défini par l'utilisateur. Dans ce cas, ils sont effacés au bout d'une semaine s'ils n'ont pas été consultés.

La technologie permet à l'individu de « zapper »<sup>260</sup> sur plusieurs activités au gré des interruptions. Elle modèle son attitude par rapport à la tâche et crée une dépendance par rapport à la pression comme l'explique N+1.

N+1 : C'est un enchaînement de choses qui vont très vite et on est habitué à cette mouvance. Et quand cette mouvance s'arrête, quelque part, on est en manque de ce speed.

#### IV.7.3.3. Les technologies nivellent l'importance des activités à effectuer.

Toutes les informations sont transmises de la même manière ce qui tend à les mettre sur un pied d'égalité. Dans la communication supportée par les technologies, certaines informations sont plus agréables ou plus faciles à traiter que d'autres. La technologie tente le commercial en lui offrant des choses rapides et agréables à faire et en les mettant à sa disposition sur le même plan et au même moment que les choses plus ardues.

N+1 : c'est fonction du coefficient prise de tête. Et plus ce coefficient est élevé, plus ça descend dans la liste des priorités. Et à la limite, en caricaturant, le commercial préférera répondre à un mail qui lui propose d'aller faire du char à voile à Berk plage avec le CE. Il renvoie son mail de réservation, il est content. Tout est dans la sensation de faire des choses, d'abattre du taf. Et souvent, on a du mal sur les tâches qui sont compliquées, qui demandent de s'arrêter, de prendre une heure ou une demi-heure et de réfléchir. [...]

Si l'on s'arrête sur le cas de la messagerie électronique, l'excès d'informations transmise entraîne une non-visibilité et une difficulté à percevoir les priorités. Des démarches peu concluantes sont mises en oeuvre par rapport à cela. Par exemple, les utilisateurs des technologies essaient d'exploiter leurs fonctionnalités pour faire 'sortir du lot' l'information qu'ils envoient (fonction permettant de définir l'importance d'un mail, demande d'accusé de réception).

C6 : l'entreprise ne se rend pas compte que le fait de détacher les gens de la communication directe augmente la communication indirecte via le mail. Et dans ce mail, moi je passe une journée et demi par semaine à purger les conneries. Le problème, c'est qu'ensuite il y a des gens qui m'envoient des mails importants que je ne vois pas ! Parce que tous les mails sont urgents, vitaux, accusé de réception, bip bip la nuit ... Trop d'information tue l'information.

En outre, les utilisateurs créent, en dehors des fonctionnalités de la technologie, un langage pour qualifier la priorité de l'information (façon de rédiger les objets des mails en indiquant urgence ou AR pour '*action requested*', usage des lettres capitales et des caractères gras pour attirer le regard et signaler l'importance d'une information, etc.). Ces démarches ont leur limite comme le suggère C6 car chacun en abuse pour que son mail soit lu.

---

<sup>260</sup> Terme utilisé par N+1. Nous avons déjà repéré ce terme associé à la technologie lors de l'enquête préliminaire dans les propos de X.

**I : Tu veux dire que dans un mail, tu n'arrives pas à faire passer l'urgence ou la priorité ?** C6 : Tu peux ! Tu peux le mettre, mais soyons clair. Il y a un nombre incroyable de gens ici qui systématiquement dans leur Outlook mettent que le mail est urgent, avec accusé de réception, avec antivirus intégré...

Si tous les mails sont urgents, c'est comme si aucun ne l'était. Le commercial doit donc refaire le travail de fixation des priorités qui est inutilement fait par le biais des technologies de support.

#### **IV.7.4. L'utilisation des technologies devient une priorité au détriment des activités de vente.**

La dilution des priorités par les technologies de contrôle à distance peut mener à un phénomène de déplacement des buts au sens mertonien : l'usage de la technologie devient une fin en soi.

Le commercial répond à la pression technologique au détriment de ses activités liées à la vente (visite client par exemple).

N+2 : Le mail, c'est le vrai gros problème. J'imagine que chacun dans mon équipe doit recevoir entre 60 et 80 mails par jour. Moi, j'en reçois entre 120 et 200. Si on n'arrive pas à mieux contrôler cela, on y passe sa vie. Au détriment du téléphone, au détriment des visites clients, ... Ca, ça risque de nous tuer.

C8ex : il fut un temps où on oubliait la qualité du client à force de passer du temps à répondre aux mails. Comme mon job consistait quand même à faire la promotion des produits auprès des clients finaux, j'ai fermé mon PC, j'ai coupé le fil, entre guillemets, volontairement, pour pouvoir aller en clientèle.

La société X. est consciente de ce phénomène. On a déjà évoqué les efforts faits pour limiter l'excès de transmission d'information par les technologies de support. On a également observé certains signes de limitations des technologies de reporting. Par exemple, l'interviewé membre du marketing a précisé que la fréquence du MSR (*monthly status report*) était hebdomadaire et que la société l'a rendu mensuelle pour alléger la partie administrative et éviter que les individus ne passent leur temps à reporter. On a toutefois d'autres exemples concernant l'équipe de distribution qui illustrent à l'inverse la priorité attribuée à l'usage des technologies de contrôle. Un glissement s'observe sur trois de ces technologies : le processus d'évaluation, les formations et les réunions.

#### IV.7.4.1. De l'évaluation des performances de vente à l'évaluation de l'usage des technologies de contrôle

Puisqu'on a une vision des performances presque exclusivement à travers les technologies et qu'en la matière, tout dépend de l'usage qu'en fait le commercial, on va évaluer le commercial sur cet usage. On lui envoie donc des signaux clairs sur la nécessité pour lui d'utiliser les technologies de contrôle à distance. Parmi elles, l'usage des technologies de reporting occupe une place fondamentale dans les attentes du manager par rapport aux commerciaux. Le manager met l'accent sur la nécessité d'envoyer un reporting clair et bien rédigé, quitte à apparaître subordonné à ce reporting (il pourrait demander directement au commercial ce qu'il fait mais passe par la médiation du rapport pour l'apprendre comme le montre la citation ci-dessous).

C2 : Moi j'étais très surpris quand je suis arrivé. Mon manager me demandait mon rapport d'activité mensuel, mais il ne me demandait absolument pas de savoir où est-ce que j'étais, qu'est-ce que je faisais ...

Parmi les reporting identifiés chez X., le rapport d'activité mensuel (MSR) est sans aucun doute celui qui illustre le mieux la place prépondérante prise par les comportements non liés à la vente dans les attentes de la société vis-à-vis de sa force de vente. Les signes de son importance sont sans appel : chaque commercial de l'équipe reçoit chaque mois le rapport mensuel d'activité de N+2 et peut constater dans la liste des destinataires qu'il est adressé à pas moins de 41 personnes !

C6 : Je suis arrivé dans une société où on passe plus de temps à faire du report et à se regarder le nombril qu'à s'occuper du client. Le client n'est qu'une excuse. [...] Si tu devais l'appliquer tel qu'il est prévu [le monthly report], ça te bouffe une semaine de temps dans ton mois. Si tu veux vraiment bien le faire, il te faut au moins une journée, une journée et demi. Et une fois que tu as envoyé le tien, tu reçois celui de tes collègues, qu'il faut lire et analyser.

L'analyse de l'agenda de C2 confirme bien la place théorique prépondérante du MSR dans l'emploi du temps du commercial. Chaque semaine, C2 est supposé consacrer une heure à la préparation de son rapport mensuel, le vendredi de 16 à 17h (« MSR preparation »). En plus de cette activité récurrente, il lui est rappelé la date limite pour la remise du rapport (« MSR deadline ») et il doit consacrer 3h30 à sa rédaction le même jour (« MSR redaction », de 9h à 12h30, au cours de la 3<sup>e</sup> semaine du mois). Ainsi, le manager attend que le commercial consacre 7h30 par mois à la constitution de son rapport mensuel d'activité (sans compter les heures consacrées à la lecture de ceux qu'il reçoit).

Les critères d'évaluation glissent alors insensiblement de la performance évoquée par le MSR aux qualités de forme de ce même rapport qui n'ont rien à voir avec les comportements liés à la vente.

C4 (TL) : on nous demande mensuellement de faire un rapport dans lequel on est supposés décrire l'ensemble de nos activités, ce qu'on a réalisé. Mais ce rapport, on peut y accorder de l'importance ou non. Et il y a des gens très doués pour faire passer des messages très simplement, d'autres le sont un peu moins, surtout pour des rapports réalisés en anglais. Ce n'est pas forcément évident d'arriver à synthétiser sur une feuille de papier, sur une page, ce qui reflète clairement l'activité d'un mois.

Ce glissement s'observe sur d'autres technologies, notamment l'agenda électronique. On demande au commercial de prévoir chaque semaine 4 visites clients dans son agenda et les managers regardent chaque semaine si ces visites sont bien prévues. On opère par là même un glissement dans les critères d'évaluation. L'évaluation sur les comportements non liés à la vente (remplir son agenda) devient fondamentale tout en laissant croire à l'importance des comportements liés à la vente (faire 4 visites-clients).

Cette tendance est renforcée par le fait que, pour limiter l'importance des technologies dans l'activité du commercial et essayer de promouvoir les activités liées à la vente, on met en place de nouvelles technologies qui interviennent dans son évaluation. Ainsi les technologies de contrôle à distance prolifèrent et prennent de plus en plus d'importance dans l'évaluation du commercial. Le cas de l'agenda électronique est révélateur sur ce point. C3 évoque comment son usage s'est subtilement imposé aux commerciaux de l'équipe.

C3 : C'est moi qui en avais parlé à la base, et ça s'est retourné un peu contre nous, parce que maintenant, ils nous regardent un peu à la loupe. J'estimais qu'un manager devait savoir non pas où on était à quelle heure, mais comment dire ... voir qu'on était allés chez tel client tant de fois dans le mois, sans qu'on ait, nous, un reporting supplémentaire à faire. Je leur ai dit "Écoutez, vos reporting, ça suffit, vous êtes gentils mais ça va. Si vous avez vraiment besoin de savoir qui on a vu, quand et combien de fois, je vous donne accès à mon agenda et voilà.". Du coup ils ont imposé ça à tout le monde. Tout le monde faisait la tête, mais bon.

Ce témoignage montre qu'une technologie de support s'est imposée pour compenser les contraintes d'une autre technologie (de reporting) ce qui rejoint l'idée d'empilement des technologies avec justification des unes par les autres (BOUSSARD, 2003). Le témoignage souligne également que c'est l'individu contrôlé à distance qui a suggéré le recours à cette technologie. Cela confirme l'idée que la technologie conduit à plus de liberté (moins de reporting à faire sur les activités car le reporting est automatique à travers l'agenda) et en même temps à une autonormalisation (le commercial suggère les moyens de son propre contrôle par les technologies). L'acceptation des systèmes de surveillance fait partie d'une

sorte « d'orchestration sociale ». La musique est produite par les membres de l'orchestre qui coopèrent et se font complice du chef (dans la mise en œuvre de mécanismes de surveillance) (LYON, 2001, p.36).

#### IV.7.4.2. Des formations axées sur la vente aux formations axées sur l'usage des technologies de contrôle

Le fait que les comportements non liés à la vente (et parmi eux, l'usage des technologies de contrôle à distance) soient aussi - voire plus - fondamentaux que les comportements liés à la vente s'illustre également dans la nature des formations proposées aux commerciaux. Un mail de N+2 transmis à l'équipe nous apprend que, sur les trois formations proposées en avril 2002, une seule vise à améliorer un comportement lié à la vente (« situational sales negotiation ») et c'est la seule formation où il reste encore des places au 28 mars. Les deux autres formations visent l'amélioration de comportements non liés à la vente (« executive conversation »<sup>261</sup>, « writing for action »<sup>262</sup>) et sont complètes ...

Certains commerciaux de l'équipe soulignent d'ailleurs que les formations portent non pas sur le métier de vendeur mais sur la maîtrise des technologies (us et coutumes de la messagerie électronique, structure du système d'information) :

C6 : on doit faire 4 formations cette année [...] Des formations faites par X. bien sûr, dans lesquelles on t'explique comment envoyer un mail poli en Angleterre...

C8ex : Moi, les différentes formations que j'ai faites étaient toujours purement techniques, il n'y avait pas de commercial. Justement actuellement, je souhaite des formations commerciales pour les gens qui travaillent avec moi, car comment les intéresser à vendre des produits s'ils ne connaissent pas la concurrence ? Savoir que telle chose se manage au niveau du réseau, c'est bien, mais ça ne va pas faire vendre, c'est clair.

Cette contagion de la technologie s'effectue dès la période de 6 mois de formation initiale au bureau. Elle est présentée comme une occasion d'apprendre l'usage des technologies plutôt que de créer des relations informelles avec des collègues dont on sera à distance après la formation.

C8ex : Quand on arrive chez X., on a 6 mois d'attente pendant lesquels on est au bureau de toutes façons, pour maîtriser les outils mis à votre disposition.

**I : la charmante personne, sur quoi elle t'a formé finalement ?** C6 : Attends, elle fait de

---

<sup>261</sup> formation « utile pour ceux qui ont à démontrer l'importance d'une vente lors de présentations à des cadres responsables de décisions financières », donc qui apprend au commercial à légitimer oralement son activité auprès d'une hiérarchie et ses besoins en termes de budget ou autres ressources

<sup>262</sup> formation qui apprend à écrire efficacement « de courts e-mails aux longues propositions », qui apprend comment « capter l'attention du lecteur », « comment écrire en prenant le point de vue du lecteur », donc utile pour tous les reporting impliquant une rédaction.

la formation “à la demande”... Elle nous a formé sur Word, un peu sur Excel, sur Outlook, qui doit être le produit vital ici: envoyer un mail, recevoir un mail, purger des mails, blaster des mails... C'est tout !

#### IV.7.4.3. De réunions opérationnelles aux réunions centrées sur l'usage des technologies de contrôle

Le contenu même des réunions d'équipe signale l'importance prise par les comportements non liés à la vente et liés à l'usage d'une technologie de contrôle à distance. Un mail de janvier 2002 fait le bilan des sujets abordés au cours du dernier « off site » de l'équipe. Huit points ont été abordés. Sur ces huit points, un seul aborde des points directement relatifs aux clients (résultats et comportements liés à la vente à travers l'exposition du plan pour l'année 2002). Les sept autres concernent des comportements non liés à la vente et parmi eux quatre se rapportent à des technologies de contrôle à distance :

- les délais sur les reporting, notamment sur le MSR et sa préparation (du bon usage des technologies de reporting)
- les règles d'usage de la boîte vocale pour le téléphone (du bon usage des technologies de support)
- les formations à suivre (du bon usage des technologies de diffusion)
- le rappel du processus d'évaluation et des délais pour les objectifs individuels du 1<sup>er</sup> trimestre (du bon usage des technologies de contrat)<sup>263</sup>

#### **IV.7.5. Les technologies de contrôle à distance peuvent conduire à une individualisation non maîtrisée.**

On a montré ci-dessus l'ambivalence de la fonction des technologies (donner une visibilité sur leur usage là où l'on souhaite/pense qu'elles donnent une visibilité sur les performances liées à la vente des commerciaux). Ce glissement de finalité peut entraîner le détournement des technologies par leurs utilisateurs et donc aboutir à une individualisation non maîtrisée. On retrouve alors l'hypothèse de mécanisation des comportements que pose Berry comme un des impacts structurants des instruments de gestion (BERRY, 1983). Nous retraçons ci-après le cercle vicieux qui se crée à partir de l'illusion de départ sur la visibilité donnée par les technologies.

---

<sup>263</sup> Les trois autres points abordés concernent le comportement en réunions (discipline par rapport à la ponctualité ou l'attention), l'organisations des congés et la définition de l'équipe virtuelle.



#### IV.7.5.1. La prise de conscience quant à l'importance des technologies de contrôle

Les commerciaux chez X comprennent les signaux envoyés par leur hiérarchie quant à l'importance des technologies de contrôle et sont conscients du glissement opéré vers des critères d'évaluation subordonnés à l'usage des technologies.

Les commerciaux comprennent quels comportements ou compétences sont évalués :

C8 (ex) : Finalement, on va plus vous juger sur la qualité des mails auxquels vous répondez, sur votre niveau d'anglais, ...

**I : Tu as des exemples concrets pour illustrer comment un manager arrive à voir ce que fait son télétravailleur ? Qu'est ce qu'il essaie de mettre en place ?** C6 : Il t'envoie des mails, et si tu ne réponds pas, ça veut dire que tu ne bosses pas. Il y a ça, il y a des coups de fil, des réunions obligatoires, sachant qu'on est parfaitement au courant qu'il y a un traçage au niveau du temps de connexion chez X.

C6 : le but du manager avant tout, c'est de faire une sorte de fusible en "protège tes fesses" par rapport au manager du dessus et de te dire :

- Est ce que tu as bien envoyé ton mail ? Est ce que tu as communiqué ?
- Bah non, j'ai appelé le type, j'ai vu ça au téléphone avec lui.
- Ah mais tu comprends, ce n'est pas aussi simple.
- Je l'ai appelé, j'ai réglé le problème!
- Oui, mais on n'a pas de trace ! ... Si ça se trouve tu n'as rien fait !...

Il faut mettre tout le monde en copie parce qu'on ne sait jamais, tu protèges ta peau ... "J'ai demandé à untel, moi je m'en fous, je protège mon c..., j'ai gardé la copie de mon mail ...".

Les commerciaux comprennent par ailleurs l'impact que ce glissement sur les critères d'évaluation peut avoir sur leur évaluation :

C6 : Tous les mois, il faut que tu racontes ta vie. Ca s'appelle le MSR. C6bis : *Le monthly*, tu le fais aux alentours du 20 du mois, et tu expliques quels sont tes *key achievements*, qu'est-ce que tu as fait de bon pour la société. On fait ça avec la méthode OSIR : *objectives, status, issues, recommandations*. Méthode OSIR, classique. Tu dis sur une page où tu en es, ce que tu as fait, tes *accomplishments*, ce que tu as apporté comme contribution à la société. C'est quelque chose de fondamental chez X. Ces MSR sont tous imprimés au niveau de ta revue en fin d'année, c'est là dessus qu'on va se baser aussi pour t'augmenter, pour te changer de grade, etc.

#### IV.7.5.2. L'adaptation du comportement individuel pour répondre à l'impératif technologique

Par conséquent, les commerciaux adaptent leurs comportements et donnent une grande attention aux comportements non liés à la vente. La citation ci-dessous illustre les

comportements nécessaires pour être bien évalué lorsqu'on l'est à travers une technologie de reporting :

C6 : Si tu regardes bien, le Monthly, c'est un outil politique. C'est un truc extrêmement important, qu'il faut soigner. Il faut faire beaucoup de cosmétique. Il faut qu'il y ait du contenu, il faut que ce soit fait de manière brillante. [...] **I : Tu l'envoies aussi à tes collègues (le monthly report) ?** C6 : Ah oui parce que c'est le but ! On fait croire que ce n'est pas la sonde rectale, que c'est pour expliquer ce que tu as fait. C6bis : Il faut mettre ton équipe en copie et si tu peux mettre d'autres équipes, c'est encore mieux. Mais il faut les choisir.

Tout est dans le signal diffusé pour montrer qu'on est actif et efficace. Plus généralement (et pas spécifiquement sur l'exemple du MSR), le processus d'évaluation qui utilise des technologies de contrat et les technologies de reporting entraîne la nécessité de communiquer abondamment :

MKT : quand on a réussi quelque chose, c'est important dans notre société de le communiquer. Parce qu'on est également jugé et noté par rapport à nos résultats. Et on est jugé pas seulement par notre manager mais par d'autres personnes. Donc c'est important de le communiquer largement lorsqu'on a un succès sur une affaire, un projet. [...] c'est fondamental chez nous de reporter ce qu'on fait. Surtout ce qu'on a réussi à faire. Il faut pouvoir le communiquer.

C3 : Tout le boulot que X. te demande est mesuré. Donc, de toute façon, ce que tu fais est visible. Et si ça ne l'est pas, c'est de ta faute et c'est qu'il y a un problème. **I : Donc c'est à toi de rendre visible les choses si jamais on ne te les demande pas ?** C3 : Voilà, c'est ça.

Cette logique poussée à bout peut aboutir à une déresponsabilisation du commercial : l'essentiel n'est plus de traiter le problème, mais d'entrer dans une logique de discours où l'on fait croire (et où l'on se persuade soi-même) qu'on en règle un maximum. Cela est facilité par les technologies de support dont on a souligné la nature interruptive favorisant le zapping entre activités.

C6 : le mail donne un état de satisfaction. Le gars se dit "j'ai un problème, un client me demande quelque chose, j'ai envoyé un mail à quelqu'un, le problème n'est plus à moi".

L'observation et l'analyse des mails montrent à quel point l'e-mail peut être utilisé pour signaler qu'on a travaillé ou pour se désengager en termes de responsabilités. 18% des e-mails codés (63 messages sur 341) ont pour fonction latente de protéger leur expéditeur. Ce pourcentage varie selon les expéditeurs. Il est de plus en plus élevé à mesure qu'on se rapproche de la base. Aucun des mails codés envoyés par le management autre que N+2 ne vise à protéger, contre 15% des mails envoyés par N+2 et 48% des mails envoyés par C2. La majorité des mails « de protection » consiste pour l'expéditeur à montrer à un interlocuteur

(client, équipe, hiérarchie) qu'il travaille pour lui en le mettant en copie d'un mail qui signale le travail en cours.

#### IV.7.5.3. Une visibilité occultée sur la performance effective du commercial

Dès lors, l'usage de ces technologies pour ce qu'elles sont (des discours) peut entraîner une visibilité occultée sur la réalité des performances du commercial comme l'expliquent C8ex, C6 et C6bis ci-dessous :

C8ex : Vous êtes jugé sur la qualité du rapport mensuel que vous faites. Si vous rapportez un gros marché, ça va se savoir. Mais si vous ne rapportez rien, il faut être très bon en anglais et très bon au niveau rédactionnel pour faire un bon rapport. [...] La réaction de certains commerciaux est "comment faire un bon monthly alors qu'on n'a rien fait pendant un mois?" [...] quand vous perdez un marché et que le client décide d'acheter 40% de son parc chez le concurrent principal de X., vous êtes mal. Il y a eu un cas comme ça, mais, pendant un an, on n'a rien su de ça. La personne continuait à aller voir le client. Le manager ne s'en est pas rendu compte. Il lisait les monthly report, ça lui semblait bien, c'est tout ! Il n'a pas été vérifier, ni voir le client. Le client du gars était à 60% chez X. et 40% chez le concurrent, ce qui prouvait que le gars avait raté quelque chose, mais ses monthly étaient impeccables.

C6bis : En télétravail, on peut cacher son incompetence. C6 : Tu peux essayer de faire croire que tu es le plus beau et le plus fort car tu envoies des mails qui sont des tonnes de pipeau ! Honnêtement, pour rentrer chez X., il vaut mieux faire bac philo que bac technique. Tu fais bac philo en anglais, tu envoies des mails qui font dix pages où tu racontes "Non, tu ne peux pas dire ça parce que tu comprends ..."...

Même constat en ce qui concerne l'agenda électronique. Le manager ne peut contrôler que l'usage qui est fait de l'agenda (comportement non lié à la vente), mais pas l'activité prévue ni l'activité passée. Le commercial peut prévoir un rendez-vous client sans l'indiquer dans son agenda (par téléphone, en le notant dans son palm personnel). De plus, si un rendez-vous est annoncé dans l'agenda, rien ne permet au manager de contrôler *ex post* son occurrence effective. Dans l'agenda, les rendez vous passés sont toujours présentés comme ayant eu lieu (par la phrase : '*This appointment occurs in the past*') même si trois choses étaient prévues à la même heure (par exemple le 2/04/02 à 10h, auraient dû avoir lieu selon l'agenda de C2, une visite de distributeur, une réunion et une conférence téléphonique). La technologie de support qu'est l'agenda sert donc une fausse visibilité. Le manager voit en elle un levier de contrôle à distance sur les comportements liés à la vente (la réalisation de visite client) là où elle n'est qu'un levier de contrôle à distance sur les comportements non liés à la vente (remplir son agenda) d'où une visibilité illusoire.

Le directeur de filiale est d'ailleurs conscient de la fausse visibilité que peuvent entraîner les technologies de contrôle lorsqu'elles sont exploitées par les utilisateurs comme les managers les exploitent, c'est-à-dire comme un signal d'un comportement non lié à la vente qui joue favorablement sur l'évaluation. Nous l'avions déjà souligné pour l'agenda électronique (dans lequel « on peut mettre busy partout toute la journée » selon le directeur de la filiale), on en a une nouvelle illustration ici avec la messagerie électronique :

DIR : vous avez rarement un message de moi le week-end, parce que je respecte ma famille, et je ne vais pas me mettre au bureau le week-end. Mais il y en a qui le font. Et on peut parfois se dire qu'ils le font peut-être parce que le manager va voir que le message a été envoyé le dimanche.

Outre le fait que la technologie peut brouiller la visibilité sur la performance des individus, elle mène, par son ambivalence d'usage, à se poser des questions annexes par rapport à l'activité du commercial. Ci-dessus par exemple, on laisse de côté le contenu du message pour se concentrer sur le signal donné par la technologie de support quant aux motivations du commercial.

## IV.8. CONCLUSION DU CHAPITRE IV

### IV.8.1. Synthèse sur notre modèle d'analyse du contrôle à distance inspiré de la typologie d'Ouchi

Par rapport à notre modèle d'analyse du contrôle à distance, les principaux vecteurs de contrôle à distance observés chez X sont le contrôle à distance par les résultats (surtout dans le discours) et le contrôle à distance par les comportements non liés à la vente (dans les faits).

Le contrôle à distance par les résultats est secondaire même s'il est très présent dans le discours des interviewés. La mesure des résultats est forte mais ce contrôle n'est pas vraiment fondamental car les résultats sont là de toutes manières étant donnée la situation de quasi-monopole de la société. Par ailleurs, les mécanismes de contrôle de gestion<sup>264</sup> caractéristiques d'un contrôle à distance par les résultats chez X. sont insuffisants pour contrôler à distance des non-managers auxquels on applique une logique managériale. Ainsi les technologies de contrôle à distance par les résultats telles que le reporting ne donnent pas au manager une visibilité suffisante sur les performances du commercial. Concrètement, le contrôle à distance par les résultats ne parvient pas à contrer l'appauvrissement de la communication entre n et n+1, la difficulté pour n+1 d'articuler entre le travail collectif et individuel de ses subordonnés, l'individualisme de certains comportements commerciaux par rapport aux objectifs de l'organisation. Il ne donne au manager qu'une visibilité partielle des performances commerciales. Dans ce contexte, le manager va à l'encontre du discours prônant le contrôle exclusif par les résultats et tente un contrôle à distance par les comportements. Par exemple, il fixe des standards d'activité tels que trois visites client par semaine minimum (comportements liés à la vente). Plus encore, il va s'appuyer sur les technologies de contrôle à distance pour réaliser, consciemment ou non, un contrôle sur les comportements non liés à la vente<sup>265</sup>. Cette distinction entre contrôle effectué sur les

---

<sup>264</sup> Parmi ces mécanismes : un système de management par objectif qui définit des objectifs de résultats liés à la rémunération des commerciaux ; un ensemble de reporting visant à confronter hebdomadairement, mensuellement, trimestriellement les objectifs aux performances réalisées.

<sup>265</sup> Par exemple, les boîtes vocales téléphoniques, heure de réponse à un e-mail, et autres usages des technologies de support sont des signes de la disponibilité du commercial pour son manager. Les qualités de rédaction et de synthèse d'un reporting mensuel d'activité sont des gages de la performance évaluée annuellement, alors même qu'elles ne se rapportent pas à une activité de vente.

comportements liés à la vente et contrôle effectué sur les comportements non liés à la vente<sup>266</sup> s'avère pertinente chez X où le second vecteur est prédominant. Elle n'était pas présente dans notre modèle d'analyse fondé sur la typologie d'Ouchi et le complète donc utilement.

Le contrôle à distance par les valeurs a également été observé même s'il semble non prioritaire<sup>267</sup>. Le plus souvent, le contrôle par les valeurs implique chez X. une présence du commercial avec ses collègues et son manager (exemple des « off sites »<sup>268</sup>) voire une présence du commercial dans les locaux de l'entreprise (formation de départ durant 6 mois pour se familiariser avec la culture de l'entreprise).

L'ensemble des vecteurs de contrôle à distance de notre modèle a donc été identifié chez X. Chacun de ces vecteurs est complété par du contrôle en présence<sup>269</sup>, que ce soit systématique (réunions récurrentes sur site), ou en cas de besoin si une technologie de contrôle à distance a signalé un problème nécessitant des interactions complémentaires. La typologie de référence d'Ouchi, qui a servi de base à ce modèle, n'envisage pas ces combinaisons de contrôle. Ainsi notre modèle d'analyse du contrôle à distance est complété (possibilité de combinaisons, distinction entre comportements liés et non liés à la vente) mais, en même temps, nos résultats invitent à voir les choses autrement qu'en termes de déterminants et fonctionnement des vecteurs de contrôle. Puisque dans une même interview, on peut trouver une évocation de tous les vecteurs de contrôle à distance, puisque dans chacun d'eux, il y a forcément un peu de contrôle en présence, quel est alors l'intérêt d'une typologie qui distingue des vecteurs de contrôle en fonction de la valeur de certains déterminants ? Cette approche semble simplificatrice par rapport à la réalité observée chez X. Nous avons donc choisi dans ce chapitre de compléter les résultats présentés selon le modèle d'analyse de départ du contrôle à distance par deux axes d'analyse qui se sont révélés pertinents bien que non 'prévus' dans le modèle inspiré de la typologie d'Ouchi : le positionnement des acteurs par rapport aux technologies de contrôle à distance et les fonctions manifestes et latentes de ces technologies. C'est en effet à partir d'une analyse des rôles des individus et des fonctions des technologies que le fonctionnement et les effets du contrôle à distance s'éclaircissent.

---

<sup>266</sup> La distinction entre comportements liés à la vente et non liés à la vente s'appuie sur le travail de Cravens *et al.* 1993. Exemples de comportements non liés à la vente : qualité du reporting, respect des limites budgétaires, usage intègre des ressources de l'entreprise (voir chapitre III, pages 176 à 179).

<sup>267</sup> Exemple de formations à distance réalisées à travers l'Intranet de l'entreprise.

<sup>268</sup> Rassemblement d'une équipe en dehors des locaux de l'entreprise pour aborder des problèmes de travail mais aussi, d'après N+2, des sujets non professionnels.

<sup>269</sup> C'est à dire en direct du commercial, sans technologie médiatrice

#### **IV.8.2.Synthèse sur les rôles des individus dans le contrôle à distance selon leur positionnement par rapport aux technologies**

Nous avons montré comment le manager, le commercial, l'assistante et le client sont tour à tour cibles, utilisateurs et maillons des technologies de contrôle à distance. Les deux premiers positionnements sont fréquemment développés dans les travaux de la théorie des organisations portant sur les impacts des outils, ou encore dans les travaux se rattachant à la sociologie des techniques. Si l'on se réfère à l'ouvrage collectif dirigé par Boussard et Maugeri sur les dispositifs de gestion, toute la première partie de l'ouvrage incite à envisager les technologies de contrôle à distance comme des moyens de discipliner l'individu faisant de lui une cible. La seconde partie de l'ouvrage propose des analyses de dispositifs de gestion qui conduisent à voir les technologies de contrôle à distance comme potentiellement « saisi[es] par les acteurs qui y accrochent du sens et des usages pour résoudre les situations auxquelles ils attachent de l'importance. » (BOUSSARD, MAUGERI, 2003, p.50). Les individus sont alors présentés plutôt comme des utilisateurs des technologies. Nous inspirant de plusieurs auteurs de cet ouvrage, nous avons souligné les faiblesses de l'idée reçue selon laquelle la cible des technologies est toujours le subordonné alors que l'utilisateur des technologies serait toujours son manager. Nous avons en effet illustré comment les managers de X sont également la cible des technologies qui remettent en cause leur légitimité par rapport aux commerciaux. Nous avons également montré comment les commerciaux utilisent parfois les technologies à des fins personnelles ou en cherchant à se déresponsabiliser. En outre, par rapport aux lectures souvent tranchées d'une technologie comme instrument d'asservissement ou comme levier utile dans une stratégie d'acteur, les résultats de notre étude invitent à considérer les positions de cible et d'utilisateur des technologies de contrôle à distance comme compatibles et imbriquées. Nous avons par ailleurs identifié un troisième positionnement possible des individus par rapport aux technologies de contrôle à distance : ils en sont des maillons en ce qu'ils participent à leur construction, ils font partie de leur structure et contribuent donc à les renforcer. Comme le souligne Craipeau , « on assiste à une construction socio-technique progressive du dispositif technique, construction qui associe management, techniciens, [...] et salariés » (CRAIPEAU, 2003, p.139).

Notre distinction de trois positions compatibles prises tour à tour par un même individu (cible, utilisateur, maillon) invite à ne pas séparer les producteurs des technologies de leurs destinataires comme le préconise Weller : « Partir des dispositifs, [...] c'est considérer les outils, les technologies, les mesures, les instruments de gestion ou de médiation comme des modes de fabrication des acteurs, précisément parce qu'ils configurent leur action. »

(WELLER, 2003, p.251). Cette notion de configuration d'action nous amène aux effets des technologies de contrôle à distance que nous avons traités à partir d'une réflexion sur leurs fonctions.

#### **IV.8.3. Un point sur les fonctions des technologies de contrôle à distance**

Notre étude chez X souligne que le fonctionnement du contrôle à distance s'appuie sur deux pivots : l'usage de technologies et l'exploitation de leur ambivalence. Nous avons identifié quatre type de technologies servant le contrôle à distance : les technologies de contrat, de reporting, de diffusion et de support (voir page 244). Ces technologies sont nécessaires dans un contexte de travail à distance. Elles maintiennent le commercial en contact avec son entreprise. Elles sont le support d'échanges de flux d'informations à distance et dans les deux sens. Elles garantissent une sécurisation indispensable des données de l'entreprise. En même temps, elles sont le support d'un contrôle à distance sur les activités du commercial. L'ambivalence des technologies de contrôle à distance est là : elles servent à la fois des fins de travail à distance et de contrôle à distance<sup>270</sup>.

Cette ambivalence se nourrit du caractère intégré des technologies. Boussard et Maugeri évoquent leur caractère complet comme « agencements socio-techniques chargés tout à la fois de *l'organisation* des activités, de la *surveillance*, du *contrôle* et de *l'évaluation* des opérations, et, enfin, de la *correction* des dysfonctionnements » (BOUSSARD, MAUGERI, 2003, p.44)<sup>271</sup>. Craipeau estime quant à elle que la technologie du groupware transforme les modes de contrôle du fait de ses nombreuses applications intégrées : elle touche à la fois les tâches, les interactions entre individus et les savoirs (CRAIPEAU, 2003, p.141).

Cette ambivalence se nourrit également d'un flou quant à l'usage réel de la technologie. C'est dans le flou des technologies<sup>272</sup> que réside le levier permettant de passer d'une fonction manifeste affichée des technologies (donner une visibilité, engager les responsabilités et discipliner) à une fonction manifeste masquée (surveiller en permanence, développer l'auto-

---

<sup>270</sup> Cette idée d'ambiguïté de la technologie était présente dans notre modèle d'analyse du contrôle à distance mais pas dans le même contexte. Elle était présentée comme un déterminant de la fausse prévisibilité des comportements : comme la technologie est ambiguë, le commercial exploite cette ambiguïté pour accroître sa distance en ressources. Là, on n'est pas dans le même esprit. Comme la technologie est ambiguë, elle entraîne une auto-discipline des commerciaux.

<sup>271</sup> Cela confirme d'ailleurs que les technologies de contrôle à distance couvrent l'ensemble du processus de contrôle consistant à observer, analyser et orienter (cf. chapitre I)

<sup>272</sup> Flou que nous avons parfois appelé 'potentiel des technologies' au cours du chapitre.



discipline chez l'individu et maîtriser le développement de son autonomie)<sup>273</sup>. Par exemple, le contrôle à distance vise un apport de visibilité qui dissimule en fait les velléités d'une surveillance permanente. Pour cela, il se nourrit du sentiment qu'a le commercial que le contrôle est potentiellement permanent du fait des technologies. Un lien implicite, parfois dénoncé, est fait par les managers ou les commerciaux entre la possibilité de se connecter en permanence et l'obligation d'être connecté en permanence. Il est appuyé par un contrat de travail qui ignore toute spécification en ce qui concerne les conditions d'isolement des commerciaux. Plus généralement, tous les commerciaux sont conscients qu'ils peuvent être contrôlés en permanence mais un doute plane sur l'exercice effectif de ce contrôle permanent. Cela nous ramène à l'ambiguïté fondamentale du contrôle qui oscille entre l'orientation et la vérification.

Le contrôle à distance effectué par le truchement des technologies bute sur plusieurs difficultés. Elles apparaissent à travers les fonctions latentes des technologies, soit cinq effets du contrôle à distance a priori non souhaités par l'entreprise : l'appauvrissement de l'information, son retardement, la dilution des priorités, le déplacement des buts (la technologie devenant une fin en soi au détriment des activités liées à la vente) et l'individualisation non maîtrisée.

Face à ces lacunes, les utilisateurs de technologies essaient d'exploiter au mieux leurs fonctionnalités pour fiabiliser la visibilité qu'ils en tirent. Plusieurs écueils ont été soulignés par rapport à cela.

En usant des technologies pour limiter les lacunes des technologies, on renforce leur caractère inévitable. On nourrit l'excès d'informations issues des technologies. On observe par exemple la contradiction qui consiste à faire proliférer des technologies de support pour essayer de limiter le flux d'informations transitant<sup>274</sup>. A un autre niveau, on renforce la valeur des informations données par les technologies en en faisant un repère. Les technologies produisent beaucoup d'informations sur l'usage qu'en font les commerciaux (plus que sur leurs activités commerciales), on l'a vu avec l'agenda électronique ou les rapports mensuels d'activité. Les managers de l'équipe étudiée font malgré tout un lien implicite entre l'usage

---

<sup>273</sup> Au chapitre III, on a déjà abordé les fonctions manifestes affichées et leurs effets pervers. On découvre dans l'étude de cas menée chez X. l'ampleur des fonctions manifestes masquées qui illustrent à quel point le discours inhérent aux technologies de contrôle à distance peut être à tiroirs.

<sup>274</sup> Exemples : on envoie un mail à tous les collaborateurs de la société pour demander de limiter l'envoi des mails, on demande aux commerciaux de remplir leur agenda électronique pour limiter le reporting d'activité fait par ailleurs, un manager demande d'être mis en copie pour tout ce qui touche un problème particulier alors qu'il se plaint d'être submergé d'e-mails.

des technologies par les commerciaux et leurs performances commerciales (un bon rapport mensuel, un agenda bien rempli, sont des signes de bonnes performances<sup>275</sup>). Pour avoir une visibilité sur les résultats et les comportements liés à la vente des commerciaux, ils vont donc s'appuyer sur l'information transmise par les technologies existantes qui concerne le plus souvent des comportements non liés à la vente (capacité rédactionnelle, utilisation de l'agenda électronique pour gérer son emploi du temps prévisionnel, spontanéité à mettre le manager en copie des mails pour le tenir au courant, etc.). Ils vont même contribuer à mettre en place des technologies supplémentaires qui vont dans ce sens (par exemple, le reporting par e-mail après chaque appel téléphonique au client). Du fait de la nature de l'information donnée par les technologies de contrôle à distance, l'objet du contrôle se trouve finalement déplacé. Dans le discours, le contrôle porte sur les résultats et les comportements liés à la vente (dans le discours et dans les esprits, si les managers en sont réellement convaincus, auquel cas la technologie est encore plus pernicieuse qu'elle n'y paraît). En réalité, la technologie permet surtout d'exercer un contrôle à distance sur les comportements non liés à la vente. Les commerciaux sont le plus souvent conscients de ce phénomène et adaptent leur comportement en conséquence. Ils ont compris que ces technologies sont des discours qui peuvent les servir ou les desservir. S'ils veulent jouer le jeu, ils se concentrent sur les comportements non liés à la vente et soignent l'image qu'ils en donnent à travers les technologies. On aboutit donc à un renforcement du problème de la gestion des priorités dû aux technologies ainsi qu'à un renforcement de la prégnance des informations portant sur les comportements non liés à la vente.

Nous sommes donc amenée à compléter les effets du contrôle à distance que nous avons identifiés à l'issue du chapitre III. Comme nous venons de le rappeler, un effet du contrôle à distance consiste à donner une illusion de contrôle. On a analysé comment, à partir d'une exploitation abusive des technologies, se développent les fonctions latentes du contrôle à distance.

Néanmoins, nous envisageons le contrôle à distance comme porteur d'un effet plus fondamental pour le contrôle en général. Le contrôle à distance, par le flou des technologies qui le supportent, résout le paradoxe apparent entre délégation d'autonomie et contrôle. Il

---

<sup>275</sup> On a pourtant vu que la visibilité à distance pose les mêmes problèmes que la visibilité en présence : ce n'est pas parce qu'on a une vision à distance sur les activités d'un individu que cela garantit une contribution effective de sa part (cf. détournement des contraintes organisationnelles à l'avantage du commercial). La visibilité donnée par le système d'information apporte au manager un signal qui ne traduit pas forcément un engagement effectif du commercial.

permet à l'individu de développer son propre contrôle sur lui-même tout en lui imposant un engagement de responsabilités et une discipline. Il permet l'autocontrôle. Le contrôle à distance a donc pour effet de rendre possible la décentralisation des responsabilités au sens littéral du terme<sup>276</sup>. Mispelblom Beyer rappelle ainsi qu'il n'y a pas de décentralisation « sans fixation de règles draconiennes de délégation, de contrôle et d'objectifs, dont l'évolution est suivie au jour le jour grâce aux indicateurs informatiques, dans le bureau des directions générales. » (MISPELBLOM BEYER, 2003, p.78). L'autonomie prescrite ne serait donc plus une « injonction paradoxale » (selon l'expression de LE GOFF, 2000, ou encore BOUSSARD et MAUGERI, 2003, p.31 et 45). Ce paradoxe est en effet résolu par le contrôle à distance : « Si la personne au travail gagne de l'indépendance vis-à-vis de la hiérarchie [...], elle perd de l'indépendance par rapport à l'outil, c'est-à-dire au poste de travail informatisé. Cette tendance se voit dans le secteur des services, là où la pression de la clientèle est forte. » (CRAIPEAU, 2003, p.145). Contrôle et autonomie renforcés vont en fait de pair. Craipeau les envisage comme se renforçant mutuellement. « C'est parce que les salariés sont mieux contrôlés, de façon moins extérieure et moins visible, qu'une certaine autonomie peut leur être accordée. » (CRAIPEAU, 2003, p.147).

Les résultats de l'étude de cas réalisée chez X. ont donc été l'occasion de compléter le modèle d'analyse du contrôle à distance proposé aux chapitres précédents. Ils ont également conduit à questionner la pertinence de la typologie d'Ouchi qui a inspiré sa structure. L'analyse des rôles des individus au regard des technologies de contrôle ainsi que des fonctions de ces technologies s'est en effet révélée plus fructueuse que la reconnaissance d'idéaux-types pour comprendre le fonctionnement et les effets du contrôle à distance. Dans le chapitre suivant, nous poursuivons le chemin ainsi engagé en ayant recours à d'autres perspectives théoriques pour analyser le contrôle à distance réalisé dans le domaine de la visite médicale.

---

<sup>276</sup> Le sens courant du terme (« accroissement de l'autonomie des unités décentralisées ») ne doit en effet pas masquer son sens littéral (« le centre descend sur place ») (MISPELBLOM BEYER, 2003, p.78)

**CHAPITRE V : LE PROCESSUS DE CONTROLE A  
DISTANCE, DEPASSEMENT DU MODELE PAR UNE  
ANALYSE SOCIO-INSTITUTIONNELLE**



Dans ce chapitre, deux objectifs principaux sont visés :

- Dépasser l'approche par les typologies (notre cadre d'analyse, inspiré d'Ouchi) pour comprendre le contrôle à distance. Dans cette optique, montrer qu'au sein d'une organisation coexistent plusieurs vecteurs de contrôle à distance et que ces vecteurs communiquent entre eux. Le contrôle à distance s'appuie effectivement sur une connexion permanente entre des mécanismes de contrôle bureaucratique<sup>277</sup> et des mécanismes de contrôle clanique.
- Pour cela, réaliser une seconde étude de cas dans le secteur de l'industrie pharmaceutique mettant en avant le contrôle à distance dans ses perspectives socio-institutionnelles : son histoire, son existence à différents niveaux d'analyse. Dans cette optique, ouvrir notre analyse à un niveau sociétal (macro) alors qu'elle se concentrait jusqu'à présent sur un niveau individuel (micro).

Au chapitre IV, nous n'avons pas trouvé dans l'approche typologique d'Ouchi les ressources permettant de rendre compte des phénomènes de contrôle à distance observés dans la société X. Dans un premier temps, nous allons donc souligner en quoi une approche du contrôle par les typologies d'inspiration économique telles que celle d'Ouchi pose problème pour la compréhension du fonctionnement et des effets du contrôle à distance. Nous détaillerons en quoi cette typologie est insuffisante pour comprendre l'intériorisation du contrôle couplée à des mécanismes de contrôle bureaucratique qui caractérise le contrôle à distance. Nous remettons en question la logique de séparation des vecteurs de contrôle ainsi que la logique de succession des vecteurs en fonction de contextes (problème de non-indépendance des déterminants, logique de préconisation des contrôles intériorisés supposés adaptés à une situation d'incertitude). Nous montrerons, pour clore cette première partie, qu'un contrôle bureaucratique et un contrôle intériorisé de type clanique coexistaient dans les premières usines du XIX<sup>e</sup> siècle, annonçant l'émergence d'un contrôle à distance tel que nous l'avons observé chez X.

---

<sup>277</sup> Le **contrôle bureaucratique** s'appuie sur la supervision directe le contrat et les règles (OUCHI, 1979, p.835). Il est donc caractérisé par une domination des contrôles formels (JAWORSKI et al., 1993). Exemples de mécanismes de contrôle bureaucratiques : fixation des standards de performance, de programme de production, budgets, règles sur la constitution et l'écoulement des stocks ... (OUCHI, 1979, p.837)  
Le **contrôle clanique** s'appuie sur l'intériorisation du contrôle dans un contexte où les besoins de supervision directe sont réduits. Il est caractérisé par une domination des contrôles informels (JAWORSKI et al., 1993) Exemples de mécanismes de contrôle claniques : processus de socialisation (p.837), sélection à l'embauche, formation (p.841). Sur les contrôles intériorisés en général, voir fin du chapitre II.

Par l'analyse d'une seconde étude de cas menée dans le secteur de la visite médicale, nous mettrons en avant les insuffisances d'une approche économique du contrôle à distance par le biais d'une typologie de référence qui nous a inspirée jusqu'ici (typologie d'Ouchi, inscrite dans la théorie des organisations).

A partir de l'analyse de cette seconde étude de cas concernant les forces de vente de l'industrie pharmaceutique, nous identifierons ce que nous disent les perspectives critiques d'inspiration foucaldienne sur le contrôle à distance. Nous analyserons le contrôle à distance au regard de la littérature portant sur les aspects institutionnels et sociaux des systèmes de contrôle (courant de la comptabilité comportementale nourri par Miller, O'Leary, Rose et Hopwood entre autres auteurs fondateurs de ce courant). Nous approfondirons donc notre analyse du lien entre « *tekne* » et « *logos* », les deux constituants imbriqués des technologies en étudiant les relations entre l'environnement technique et l'environnement institutionnel, composé des règles et obligations légales ou culturelles auxquelles sont soumises les organisations (SCOTT, MEYER, 1991, p.123). Cette autre approche théorique permettra de critiquer le fait que les implications de la distance ne soient pas pleinement assumées dans les typologies traditionnelles de vecteurs de contrôle<sup>278</sup> et de proposer une vision de l'autonormalisation qui permet de mieux comprendre les déclinaisons du contrôle à distance à divers niveaux d'analyse (société, organisation, individu). On verra en particulier quel processus de traduction est à l'œuvre dans le contrôle à distance, comment le contrôle à distance actionne la passerelle entre contrôle bureaucratique et contrôle clanique et en quoi cette passerelle fonde l'autocontrôle de l'individu.

---

<sup>278</sup> En effet, à travers les technologies de contrôle à distance, la source exerçant le contrôle a comme ambition de se rendre indirectement présente auprès de l'objet de contrôle ou de l'individu supposé le réaliser. La question de la distance de l'élément à contrôler n'est donc pas pleinement assumée contrairement à ce que laisse entendre le discours de délégation d'autonomie entendu chez les managers rencontrés. La fausse « acceptation » de la distance de l'individu par rapport à son entreprise conduit à une visibilité qui peut être illusoire, erronée.

## **V.1. UNE COEXISTENCE ENTRE BUREAUCRATIE ET CLAN : LE FONDEMENT DU CONTROLE A DISTANCE OUBLIE DES TYPOLOGIES D'INSPIRATION ECONOMIQUE**

### **V.1.1. Des typologies qui envisagent des vecteurs de contrôle exclusifs et successifs**

La typologie d'Ouchi qui nous a servi de référence pour proposer un modèle d'analyse<sup>279</sup> du contrôle à distance s'inscrit en fait dans la lignée de la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transactions (EISENHARDT, 1985, p.137 ; DESREUMAUX, 1998, p.99). Ouchi fait ainsi allusion à la théorie des coûts de transaction lorsqu'il suggère que si les coûts à développer pour exercer une surveillance sont trop élevés, alors le marché n'est pas le mécanisme de contrôle adéquat. Il s'en inspire également en présentant la bureaucratie et ses règles comme un moyen de réduire le problème d'asymétrie d'information entre employés et manager (OUCHI, 1979, p.838).

Les typologies des mécanismes de contrôle qui émanent de ces approches qu'on qualifiera d'économiques<sup>280</sup> envisagent les vecteurs de contrôle comme étant exclusifs les uns des autres et comme répondant à une logique de succession (si un vecteur est défaillant, on a recours à un autre vecteur).

L'exclusivité des mécanismes de contrôle vient du fait que chaque vecteur est envisagé comme la réponse adaptée à deux déterminants (un des déterminants fondant l'axe horizontal de la typologie, l'autre fondant son axe vertical). Le degré de programmabilité des tâches et le niveau de mesurabilité des résultats et des comportements conduisent en effet à préconiser un vecteur de contrôle et non une combinaison de plusieurs vecteurs.

La logique de succession des mécanismes de contrôle vient du fait que ces déterminants constituent des continua : la programmabilité des tâches peut varier de faible à forte, la mesurabilité des résultats également. Ainsi, on est amené à raisonner selon le schéma suivant : quand les deux déterminants sont forts alors tel vecteur de contrôle convient ; quand l'un des

---

<sup>279</sup> voir schéma 11 page 116

<sup>280</sup> Eisenhardt qualifie la théorie de l'agence et celle des coûts de transaction de théories économiques de l'efficacité et de l'information (EISENHARDT, 1989).



deux est faible, le vecteur précédent ne convient plus ; quand les deux sont faibles, il faut encore solliciter un autre vecteur, plus adapté.

V.1.1.1. L'impossibilité de penser le contrôle à distance dans un système où les vecteurs de contrôle sont exclusifs les uns des autres

Quelle que soit la typologie considérée, le contrôle à distance des commerciaux ne se conçoit qu'au moyen d'un vecteur unique de contrôle.

Si l'on se réfère à la théorie de l'agence ou à la typologie d'Ouchi, la forte mesurabilité des résultats des performances commerciales fait opter pour un contrôle à distance par les résultats. C'est par une technologie spécifique - le système d'incitation - que la théorie de l'agence propose de réduire la distance en ressources résultant d'une divergence d'intérêts entre parties et de compenser les contraintes provenant de la distance physique du principal. Dans une perspective d'agence, le manager doit mettre au point des modèles de rémunération cohérents avec la structure des coûts et les incitations relatives à chaque partie impliquée dans la production afin d'aligner les intérêts des agents et les siens (RAFF, TEMIN, 1991, p.14, p.36<sup>281</sup> ; KRAFFT, 1999, p.121).

Quand l'information sur le comportement des agents est incomplète (faible programmabilité des tâches ou faible mesurabilité des comportements) et quand la collecte de telles informations est moins coûteuse que de mesurer les résultats, les systèmes d'information permettent la mise en œuvre d'un contrôle à distance qui améliore la mesurabilité des comportements (EISENHARDT, 1985, p.139 ; STATHAKOPOULOS, 1996, p.5).

La littérature portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente ne déroge pas, à première vue, à cette vision déterministe d'un vecteur de contrôle adapté à une situation. Ainsi, la typologie de Stathakopoulos suit une perspective qui envisage chaque vecteur de contrôle comme alternatif aux autres et aucune combinaison de vecteur n'y est évoquée (STATHAKOPOULOS, 1996, p.11).

En fait, le domaine commercial se satisfait d'une distinction fondamentale proposée par les typologies de vecteurs de contrôle d'inspiration économique : la distinction entre le contrôle par les résultats et le contrôle par les comportements. Cette distinction est issue du postulat selon lequel, pour pouvoir contrôler, il faut pouvoir mesurer. Or selon Ouchi, deux éléments

---

<sup>281</sup> cette dernière référence correspond au commentaire que Hounshell fait sur l'article de Raff et Temin

peuvent donner lieu à une mesure : le comportement et les *outputs* qui résultent de ce comportement (OUCHI, 1979, p.843). De là découleraient les deux vecteurs de contrôle de base de sa typologie : contrôle par les comportements et contrôle par les résultats (LANGEVIN, NARO, 2003, p.2). Anderson et Oliver soutiennent cette distinction en avançant que les systèmes de contrôle se distinguent selon qu'ils pilotent les résultats finaux d'un processus, ou les étapes individuelles du processus (les comportements) (ANDERSON, OLIVER, 1987). Ils suggèrent que « le contrôle par les résultats et par les comportements sont des opposés polarisés et que le management peut choisir de situer sa stratégie à différents points entre ces deux extrêmes. » (OLIVER, ANDERSON, 1994, p.53). Une entreprise peut avoir une position intermédiaire sur le continuum contrôle par les résultats / par les comportements en adoptant par exemple un degré d'intervention des managers modéré et des systèmes de compensation associant salaire fixe et commissions (OLIVER, ANDERSON, 1995, p.2-3). Même si cette perspective souligne le fait que les commerciaux ne sont pas concernés par un seul vecteur de contrôle ni même par des vecteurs alternatifs, elle n'apporte aucune réponse à l'éventuelle coexistence ou combinaison de mécanismes de contrôle opposés issus de chacune des philosophies de contrôle<sup>282</sup>. La combinaison d'éléments contradictoires empruntés aux deux philosophies leur semble être « une contradiction interne » non observable empiriquement (OLIVER, ANDERSON, 1994, p.54-55).

Toutefois, le pilotage des résultats et celui des processus ne sont-ils pas imbriqués ? Il semble que le contrôle par les comportements et le contrôle par les résultats interfèrent plutôt qu'ils ne sont indépendants<sup>283</sup>. Dans les articles portant sur les systèmes de contrôle des forces de vente, on retrouve concrètement cette interférence dans les échelles de mesure supposées mesurer l'un ou l'autre des contrôles. Par exemple, quand Oliver et Anderson mesurent la nature du système de contrôle selon le critère de niveau d'implication du management (supposé traduire le contrôle par les comportements), on retrouve le contrôle par les résultats

---

<sup>282</sup> Par exemple, la conjonction d'une obligation de résultats signe d'un contrôle par les résultats, et d'une obligation de moyens, signe d'un contrôle par les comportements ; ou encore, la conjonction d'une faible supervision du manager, signe d'un contrôle par les résultats et d'un reporting important, signe d'un contrôle par les comportements.

<sup>283</sup> Bouquin indique que l'intervention du chef dans les phases de finalisation et postévaluation existe mais que c'est surtout en phase de pilotage que les modalités d'intervention du chef vont générer un contrôle invisible. C'est d'ailleurs à partir de cette hypothèse qu'on peut réfuter la pertinence de la distinction faite par Ouchi entre contrôle des comportements et contrôle des résultats: « La question est plutôt celle de la nature de l'intervention du chef au cours du processus de pilotage, voire dans l'action elle-même. » (BOUQUIN, 1998, p.146).

dans leur mesure<sup>284</sup> (OLIVER, ANDERSON, 1994, p.64). Un an plus tard, Oliver et Anderson remettent en cause le caractère linéaire et dichotomique de leur continuum « contrôle par les résultats / contrôle par les comportements » et reconnaissent à travers leur étude empirique l'utilisation concomitante de stratégies de contrôle opposées (OLIVER, ANDERSON, 1995, p.15). Ils confirment en cela les travaux de Jaworski sur les stratégies de contrôle hybrides dans le domaine du marketing et des forces de vente et les intuitions de Cravens *et al.* quant à la non pertinence de leur continuum (JAWORSKI, 1988, p.31 ; CRAVENS *et al.*, 1993, p.56).

Le contrôle à distance des commerciaux ne saurait donc s'exercer soit à travers un contrôle par les résultats, soit à travers un contrôle par les comportements, contrairement à la dichotomie que suggèrent les typologies des vecteurs de contrôle d'inspiration économique. On a bien souligné au chapitre IV que le contrôle à distance des commerciaux se nourrit de technologies qui visent le pilotage de ces deux éléments (résultats et comportements), l'invocation contradictoire de l'un et de l'autre contribuant même à accroître le flou des technologies et donc leur potentiel de contrôle.

#### V.1.1.2. L'impossibilité de penser le contrôle à distance dans un système où les vecteurs de contrôle se succèdent temporellement selon un degré d'incertitude croissant

Les typologies de vecteurs de contrôle inspirée des approches économiques biaisent également la façon dont on envisage le contrôle à distance par leur tendance à faire se succéder les vecteurs de contrôle en fonction d'un niveau d'incertitude croissant<sup>285</sup>.

Dans son article de 1979, Ouchi avance que si la mesurabilité des tâches est mauvaise, il est alors impossible de recourir aux mécanismes de fixation des prix du marché et on a besoin de mécanismes bureaucratiques pour mesurer la performance : « quand le marché échoue en tant que mécanisme de contrôle, il est le plus souvent remplacé par une forme bureaucratique »

---

<sup>284</sup> Le niveau d'implication du management, qui opérationnalise le contrôle par les comportements, est mesuré par deux questions. L'une porte sur l'étendue de la supervision de n+1 et du management en général (mesure de la demande d'information sur la façon dont le commercial fait son travail, mesure de la proximité temporelle des contacts, mesure du sentiment d'isolation par rapport au management, mesure du degré de directivité perçu de la part du management). L'autre question porte sur l'absence ou non d'une orientation 'ligne du résultat' (mesure de la variété des critères d'évaluation, mesure de la prise en compte unique du résultat, mesure de la prise en compte unique de résultats *tangibles*, mesure de l'indifférence du management sur les activités du commercial 'tant qu'il produit') (OLIVER, ANDERSON, 1994, p.64).

<sup>285</sup> Le niveau d'incertitude est lié au degré de programmabilité des tâches, un des déterminants de la typologie d'Ouchi.

(OUCHI, 1979, p.836-838). Il ajoute que si la performance est ambiguë (par exemple du fait d'un travail d'équipe qui rend difficile la mesure de la performance individuelle) alors, c'est par des mécanismes claniques qu'on devra mesurer la performance (OUCHI, 1979, p.837). En effet, quand on ne peut mesurer ni les résultats ni les comportements, l'organisation ne peut pas avoir recours aux formes « rationnelles » de contrôle (marché, bureaucratie), elle doit s'appuyer sur des formes rituelles et cérémonielles de contrôle (le clan). (OUCHI, 1979, p.844). Au cœur de la typologie d'Ouchi réside donc le postulat selon lequel les contrôles intériorisés sont adaptés au contexte où le contrôle des comportements et/ou le contrôle des résultats sont impossibles du fait de l'incertitude<sup>286</sup> (mesurabilité des résultats et programmabilité des tâches faibles). Ce postulat modèle la façon de penser le contrôle à distance. A l'heure actuelle, les liens entre incertitude de l'environnement et vecteurs de contrôle trouvent un nouvel écho dans la thématique de l'entreprise virtuelle et de ses attributs : « Les organisations mettent en place des équipes virtuelles pour s'adapter aux évolutions d'un environnement devenu incertain et global et qui demande flexibilité, rapidité et innovation. » (LANGEVIN, 2002, p.102). Dans cette perspective, seul un contrôle à distance axé sur des mécanismes claniques serait adapté à l'incertitude croissante. Cette façon d'envisager le contrôle à distance est parfaitement cohérente avec la logique d'évolution des vecteurs de contrôle qui sous-tend la typologie d'Ouchi. Dans son ouvrage présentant le modèle Z, application organisationnelle du clan, Ouchi évoque comme une évidence la volonté des entreprises de « passer du modèle A au modèle Z » même s'il parle des risques et des difficultés de ce passage (OUCHI, 1982, p.184). Il ne conçoit pas d'autre logique (par exemple, l'absence de changement, un glissement de Z vers A, une coexistence de A et Z). « Le type A s'est montré dominant pendant plusieurs années [...] aujourd'hui que le besoin de changer se fait plus apparent, nombreuses sont les entreprises qui prennent des cours auprès de ces déviants [les entreprises de type Z] » (OUCHI, 1982, p.219). Ce postulat de succession des vecteurs en fonction de contextes est aussi au cœur de cadres complémentaires à celui d'Ouchi (PERROW, 1967 ; MACINTOSH, 1994 ; ABERNETHY, BROWNELL, 1997 ; SNELL, 1992)<sup>287</sup>. Toutes ces typologies à quatre cas évoquent celle d'Ouchi avec deux axes rappelant la mesurabilité des résultats<sup>288</sup> et la programmabilité des tâches<sup>289</sup>. Quand on

---

<sup>286</sup> Pour Ouchi, un contexte incertain est un contexte où tout contrôle externe est impossible sur les tâches de travail. Ouchi lie donc l'incertitude au contrôle. Toutefois, il ne définit pas vraiment l'incertitude. Il la qualifie par une de ses conséquences (conséquence qui est un postulat de sa part).

<sup>287</sup> Pour une synthèse de ces typologies, voir LANGEVIN et NARO, 2003.

<sup>288</sup> Fréquence des exceptions chez Macintosh (1994) et Abernethy et Brownell (1997), clarté des standards de performance chez Snell (1992)

ne peut ni mesurer ni programmer, on est en situation d'incertitude (cas d'activités non routinières dans la typologie de Perrow, 1967). C'est alors seulement qu'on recommande, ou qu'on pense pouvoir rencontrer empiriquement, une forme de contrôle social : contrôle clanique chez Ouchi (1979), *prospects-oriented control* chez Macintosh (1994), mécanismes de coordination informelle et contrôle du personnel chez Abernethy et Brownell (1997), contrôle des inputs (recrutement, formation, socialisation) chez Snell (1992).

Il ne nous semble pas pertinent de séparer les contrôles intériorisés des autres vecteurs de contrôle, comme s'ils étaient incompatibles. Nous pensons au contraire que les contrôles intériorisés sont associés à d'autres vecteurs de contrôle, qu'ils ne sont pas alternatifs au binôme contrôle des résultats / des comportements. Langevin défend dans cette perspective la mise en œuvre de plusieurs vecteurs de contrôle pour contrôler les équipes virtuelles : contrôle par les résultats, par les comportements, et par la socialisation (LANGEVIN, 2002, p.104). Au chapitre IV, l'étude menée chez X. a montré qu'après d'une population commerciale, le contrôle à distance passe par une association des contrôles intériorisés à un contrôle bureaucratique. Le pouvoir normalisateur des contrôles intériorisés par les individus facilite en fait l'intégration des contraintes émanant de contrôles plus bureaucratiques. Nous réitérons donc l'idée que le contrôle à distance ne se satisfait pas des cloisonnements entre les vecteurs de contrôle établis par les typologies d'inspiration économique.

En outre, la coexistence de vecteurs de contrôle que suppose le contrôle à distance remet en cause l'idée même de succession temporelle des vecteurs au fur et à mesure d'un accroissement de l'incertitude de l'environnement. On peut critiquer le lieu commun consistant à dire que les entreprises sont aujourd'hui en situation d'incertitude et que cela impliquerait qu'elles aient recours à un vecteur de contrôle clanique spécifiquement adapté. Nous ne nous étendons pas sur le cas des premières entreprises confrontées, comme le décrit Beniger, à une crise de contrôle et à une incertitude sans précédent à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, à l'aube des innovations technologiques liées à la vapeur (BENIGER, 1997). La thématique de

---

<sup>289</sup> Possibilité d'analyser les problèmes chez Macintosh (1994) et Abernethy et Brownell (1997), connaissance des relations de cause à effet chez Snell (1992)

l'incertitude semble en fait suivre l'histoire des organisations à la trace<sup>290</sup>. Les entreprises ont toujours été plus ou moins en situation d'incertitude et ont toujours essayé de faire intégrer les contraintes du contrôle par leurs membres. De fait, les premières usines ont eu recours à un contrôle très bureaucratique, décrit au chapitre II, couplé à des mécanismes de contrôle claniques. C'est cette association qui marque la naissance du contrôle à distance dans les entreprises, association ignorée par les typologies des vecteurs de contrôle d'inspiration économique.

La structure même des typologies issues de celle d'Ouchi nous semble donc mener à des préconisations insuffisantes en matière de vecteurs de contrôle. Dans cette structure, une valeur forte ou faible de deux variables supposées indépendantes fait préconiser un type de contrôle parmi quatre. Cela conduit inévitablement au 4<sup>e</sup> cas (le contrôle clanique chez Ouchi) qu'on sait mal caractériser au-delà du simple constat qu'il apparaît quand les deux variables indépendantes sont mal connues, mal maîtrisées. Cette structure a deux écueils selon nous :

- considérer l'incertitude de l'environnement comme un déterminant conduisant à l'échec de tous les vecteurs « classiques » de contrôle,
- distinguer les résultats et les comportements comme deux catégories étanches dans les modes de contrôle adaptés aux différentes situations d'incertitude.

Ces catégories ne sont pas si indépendantes l'une de l'autre. Or Desreumaux rappelle que la construction d'une typologie requiert des catégories à la fois synthétiques et différenciées, c'est-à-dire permettant de « poser des distinctions non ambiguës » (DESREUMAUX, 1998, p.43). Tiryakian soutient également qu'une « typologie utile codifie des phénomènes précédemment indépendants et permet de prédire des relations qui ne sont pas inter reliées de manière évidente. » (TIRYAKIAN, 1968, p.178).

Le contrôle à distance qui sollicite, comme on l'a vu au chapitre IV, ces différentes catégories du contrôle ne peut donc se concevoir avec les typologies des vecteurs de contrôle d'inspiration économique. Pour penser la coexistence des vecteurs de contrôle bureaucratiques et claniques, ayons recours aux travaux qui envisagent de manière historique

---

<sup>290</sup> Cette thématique de l'incertitude s'épanouit toutefois davantage à partir des années 1960 avec le développement de perspectives considérant l'organisation comme un système ouvert en interaction constante avec l'environnement (SCOTT, 2003, p.111). A partir de là, les raisonnements sur l'incertitude liée aux changements de l'environnement et conduisant à un certain type de contrôle organisationnel se multiplient. Les changements se produiraient ainsi plus fréquemment, ce qui entraînerait des lignes de commande et des modèles de contrôle mouvants dans les organisations (BURNS, STALKER, 1961 ; BENNIS, SLATER, 1968).

l'émergence et le développement des vecteurs de contrôle. Ils permettent de mettre à jour les recoupements de vecteurs ainsi que l'utilisation simultanée de vecteurs.

### **V.1.2. L'émergence des contrôles intériorisés au sein de modes de contrôle bureaucratiques**

En comparant le contrôle bureaucratique et le contrôle par la culture, Ray estime que, dans le passé, le contrôle gouvernait les pratiques visibles des individus alors qu'il s'exerce aujourd'hui, avec l'avènement du management idéologique par la culture, sur l'âme des employés, leur pouvoir (RAY, 1986, p.293). Prenons du recul par rapport à ce type de réflexion évolutionniste et montrons que les technologies de contrôle à distance qui se nourrissent de l'intériorisation des contraintes par les individus ne sont pas nouvelles. Fleming et Spicer soulignent ainsi que la tentative de contrôler l'âme des individus plutôt que leurs résultats ou leurs comportements n'a rien de nouveau<sup>291</sup>. Ils font référence à Parker<sup>292</sup>, qui montre que la subjectivité des travailleurs est un objet de 'réforme' depuis la révolution industrielle (FLEMMING, SPICER, 2003, p.175).

Des manifestations de contrôles intériorisés sont à repérer dans les premières usines, même si elles sont balbutiantes. On essaie d'utiliser des mécanismes d'intériorisation du contrôle pour que l'ouvrier intègre par lui-même les contraintes et exigences de l'usine mais on les applique de manière assez brute, par exhortation ou dans une optique de punition, en allant donc à l'encontre du principe même de ces contrôles supposés émaner de l'individu autocontrôlé. On a recours à ce type de contrôle pour tenter de limiter la distance physique de l'ouvrier, et pour tenter de mettre au service de l'usine la distance en ressources des ouvriers et des managers intermédiaires. Même si leur application en limite la portée, les contrôles intériorisés émergent dans des univers où les contrôles bureaucratiques sont prédominants<sup>293</sup>, ouvrant la voie pour le développement du contrôle à distance.

#### **V.1.2.1. Les racines du contrôle social**

Dans les premières usines, l'absentéisme lors des jours de fête est un problème majeur pour les dirigeants. Pour le combattre, certains employeurs organisent des fêtes, mettent en place

---

<sup>291</sup> Ils précisent de plus qu'une perspective évolutionniste incite à penser que les contrôles coercitifs ont disparu des organisations contemporaines, ce qui est loin d'être le cas.

<sup>292</sup> PARKER M. (2000), *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*, SAGE, in FLEMMING, SPICER (2003).

<sup>293</sup> Se reporter au chapitre II, point II.2 pour la description des contrôles bureaucratiques des premières usines.

des congés au cours desquels ils organisent des excursions sponsorisées par l'entreprise. Ils cherchent donc à contrôler les sources de déviance en les organisant eux-mêmes. L'objectif est aussi de « développer la loyauté envers l'entreprise, de casser la monotonie de l'année de travail, et de renforcer les relations personnelles. Par exemple, Arkwright a tenu une fête rassemblant ses 500 employés dans son usine de Cromford en 1776, et Matthew Boulton a rassemblé 700 employés pour une fête dans son usine de Soho. » (WREN, 1994, p.42). On a là un exemple de contrôle organisationnel informel qui s'apparente à du contrôle social.

#### V.1.2.2. Les racines du contrôle par les pairs

Face aux sanctions traditionnellement appliquées dans l'usine de la première révolution industrielle, Wakeman préconise un contrôle par les pairs qui s'exerce en diffusant la faute commise auprès des collègues, en affichant le nom du fautif sur un tableau visible de tous ou dans un bulletin interne « afin que ses collaborateurs puisse le voir et savoir qu'il n'est pas en bonne grâce. » (WAKEMAN, 1894<sup>294</sup>, in WREN, 1997, p.348).

A la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, Owen, un des pionniers du management que nous avons déjà évoqué au chapitre II, utilise dans ses usines un système de contrôle axé sur un affichage visuel des performances individuelles accessible à tous. Chaque jour, il attribue à ses contremaîtres une note symbolisée par un bloc de bois de couleur (différente selon la note) placé au niveau de l'atelier concerné, ces derniers font la même chose avec chacun de leur ouvrier en plaçant un bloc coloré au dessus de leur machine. A la fin de la journée, la couleur du jour est gardée en mémoire et positionnée de telle sorte que chacun puisse la voir depuis l'allée centrale. « Quiconque passe et connaît le code couleur peut immédiatement estimer l'effort de l'ouvrier le jour précédent. » (WREN, 1994, p.57). Owen privilégie donc la persuasion morale et la concurrence plutôt que la punition corporelle comme mécanisme de contrôle.

Il s'agit là des balbutiements du contrôle par les pairs. Bien qu'on commence à appréhender la puissance que peut représenter la pression des pairs sur le comportement individuel, le contrôle qu'on applique à partir de cela demeure répressif et ex post. On reste en effet du côté de la sanction plus que de l'anticipation puisqu'on se place une fois que la faute a été commise, ou que les résultats ont été atteints, et non en amont.

---

<sup>294</sup> WAKEMAN W.H. (1894), 'The Management of Men in Mills and Factories', *Engineering Magazine*, 8, p.48-53, in WREN (1997)



### V.1.2.3. Les racines de l'autocontrôle

Wren rappelle que l'employeur utilisait les règles et valeurs religieuses pour susciter des comportements appropriés face au travail. (WREN, 1994, p.44). On pourrait y voir les racines des principes de la théorie Z qui, rappelons le, vise à développer une loyauté envers l'entreprise, à faire intégrer des valeurs qui peuvent dépasser la sphère simplement professionnelle, et à manipuler des individus pour le compte ultime de la firme. Pollard soutient notamment que la tendance à vouloir élever le niveau de respectabilité et de moralité au sein des classes ouvrières ne visait pas le bien être des ouvriers, mais avant toute chose, le développement d'une nouvelle discipline d'usine. (POLLARD, 1965, p.197). On peut interpréter de manière similaire l'objectif du management scientifique de Taylor. L'OST cherche à identifier et à développer la dimension individuelle dans le processus de production. Il ne s'agit pas simplement d'améliorer la productivité. Il s'agit également d'assurer que le lien rattachant l'individu à son entreprise, et plus généralement à sa société, ne soit pas un lien purement économique. Le lien doit aussi être personnel, intime entre l'individu et sa vie au travail, ses collègues, ses supérieurs et la société dans laquelle il vit (MILLER, ROSE, 1990, p.21).

L'invocation de valeurs morales et religieuses est toutefois plus rustre que l'autocontrôle résultant de la théorie Z. Dans les premières usines, on *exhorte* les ouvriers à se comporter d'une certaine manière, à ne plus boire, à travailler dur, à aller à l'église régulièrement par exemple. Dans la théorie Z, l'intégration des valeurs est plus subtile, elle est supposée se faire sans exhortation.

L'autocontrôle est en revanche plus réel au niveau des managers intermédiaires. Dans '*The duties of a superintendent*' (1883), on voit que la délégation d'autonomie, l'acceptation d'une distance figurée par le dirigeant, ne concerne que les hauts niveaux de management. Le surintendant est bel et bien en situation d'autocontrôle, lequel repose sur deux piliers :

- La confiance du propriétaire de l'usine dans l'intégrité du surintendant.
- La conscience qu'a le surintendant de cette confiance dont il est investi (« Le jeune surintendant est conscient de la confiance que l'employeur a placé en lui. Par conséquent, il régule son comportement de manière à générer des relations encore plus proches avec son employeur. »).

Dans les premières usines, l'autocontrôle est donc parfois mobilisé pour gérer l'autonomie déléguée des managers intermédiaires. Le pari est le suivant : puisque la distance figurée du dirigeant au manager intermédiaire n'a pas intérêt à être réduite, on contrôlera cette distance en déléguant de l'autonomie aux managers intermédiaires. Les cibles des contrôles intériorisés ne sont donc pas les employés de la base (ou très exceptionnellement). Le glissement du contrôle intériorisé vers la base ( à travers une délégation d'autonomie) ne viendra que beaucoup plus tard.

Dans cette première partie, on a pointé les faiblesses des typologies de vecteurs de contrôle inspirées d'approches économiques pour comprendre les phénomènes de contrôle à distance. On a souligné la non-exclusivité des vecteurs de contrôle et leur absence de succession temporelle liée à un degré d'incertitude. Au chapitre IV, le contrôle à distance chez X. se jouait dans la coexistence possible d'un système de contrôle bureaucratique et d'un système de contrôle clanique, permettant un autocontrôle surveillé des employés. En observant les racines historiques de cette coexistence, nous nous dirigeons vers une perspective théorique alternative, qui cherche à comprendre les technologies de contrôle dans leur environnement institutionnel et social. Comme le souligne Whitley, il ne s'agit pas de renier l'importance de la complexité des processus de transformation ou de l'incertitude de l'environnement dans la construction des stratégies de contrôle des organisations, mais plutôt d'élargir notre point de vue quant aux facteurs organisationnels et sociétaux qui contraignent et modèlent le développement et l'institutionnalisation de vecteurs de contrôle variés (WHITLEY, 1999, p.509). En effet, la façon dont les managers essaient de contrôler le comportement et les performances des unités organisationnelles dépend largement du type d'organisations auxquelles ils appartiennent et de la nature des systèmes politiques, financiers, humains et culturels dans lesquelles ces organisations sont imbriquées (WHITLEY, 1999, p.520).

Dans notre étude des forces de vente médicales, nous essaierons donc d'accroître notre compréhension du contrôle à distance, d'une part en établissant quels mécanismes constituent la passerelle entre contrôle bureaucratique et contrôle clanique, et d'autre part en intégrant ces mécanismes à l'environnement institutionnel et social de l'industrie pharmaceutique<sup>295</sup>. Avant de restituer les résultats de cette seconde étude de cas, nous présentons brièvement la méthode de recherche qui l'a structurée.

---

<sup>295</sup> Les deux questions suivantes se rapportent au lien entre environnement socio-institutionnel et mécanismes de contrôle à distance : En quoi cet environnement influence-t-il les mécanismes de contrôle à distance ? En quoi ces mécanismes modèlent-ils cet environnement ?

## **V.2. METHODE MISE EN ŒUVRE POUR LA SECONDE ETUDE DE CAS**

Nous ne reviendrons pas sur l'explicitation du choix de recourir à l'étude de cas et aux interviews, déjà réalisée au chapitre précédent. Il convient plutôt de mettre en avant les différences entre cette étude et la précédente en termes de choix de méthode, afin de comprendre l'intérêt de cette nouvelle étude de cas.

### **V.2.1. Une population d'étude qui vise à cerner différents niveaux d'analyse du contrôle à distance**

#### **V.2.1.1. Secteur**

A l'issue de l'enquête préliminaire et de la première étude de cas, une seconde étude se justifie pour les raisons suivantes :

- Intégration de davantage de managers par rapport à la première étude
- Elargissement à un secteur d'activité plutôt qu'à une entreprise pour éviter l'idiosyncrasie d'une étude monographique
- Intention de constituer un groupe de contrôle par rapport à la première population observée avec une population n'ayant pas un statut de télétravailleur.

Pour ce dernier point, les deux interviews menées dans l'équipe de distribution du concurrent principal de X. ont en effet suggéré que la distance géographique en elle-même n'influe pas sur le type de contrôle exercé<sup>296</sup>. La variable « télétravail » ne s'est en effet pas révélée déterminante dans la compréhension du contrôle à distance. Une seconde étude de cas se justifie donc à partir du moment où elle incarne ce qui est déterminant dans un système de contrôle à distance à savoir la fonction commerciale et les technologies utilisées et non pas la distance géographique.

La seconde étude de cas porte sur le secteur de la visite médicale. Ce domaine d'activité a été choisi car il répond aux critères évoqués ci-dessus :

---

<sup>296</sup> Des similitudes dans les mécanismes de contrôle ont été repérées dans le groupe de contrôle Y alors même que les commerciaux n'y sont pas en télétravail. Les différences dans les mécanismes de contrôle identifiés proviennent essentiellement du fait de la petite taille de Y par rapport à celle de X.

- Les opportunités de contacts dans ce secteur nous ont permis d'accroître le nombre de personnes rencontrées, notamment des managers, par rapport à la première étude<sup>297</sup>.
- Ces opportunités sont conjuguées au fait que le monde de la visite médicale est constitué d'individus qui se connaissent bien entre eux du fait des conditions d'exercice de leur activité et que ce secteur connaît un turnover assez fort des visiteurs d'un laboratoire à un autre. On a ainsi pu exploiter les avantages de la méthode 'proche en proche' pour obtenir des entretiens au sein de plusieurs laboratoires. On ne s'est donc pas concentrée sur une entreprise comme dans l'étude précédente mais sur dix laboratoires pharmaceutiques.
- Enfin, les visiteurs médicaux ne sont pas officiellement en télétravail même s'ils exercent leur activité à distance de leur entreprise et de leur manager et que le lien avec l'entreprise est maintenu par recours à des technologies d'information et de communication.

#### V.2.1.2. Niveau d'analyse

Un de nos objectifs pour cette seconde étude est d'aborder le contrôle à distance dans une perspective socio-institutionnelle. Il s'agit de montrer plus spécifiquement qu'au chapitre IV en quoi les phénomènes de contrôle à distance et leurs technologies se conçoivent également au niveau de la société et pas seulement au niveau de l'individu dans l'entreprise.

Dans cette perspective, notre seconde étude cherche à élargir les niveaux d'analyse du contrôle à distance. Nous nous inscrivons là dans une des implications du programme de recherche initié par Miller et Hopwood concernant les aspects socio-institutionnels de la comptabilité. Un de leurs objectifs est effectivement de sortir des limites de l'organisation pour comprendre les tenants et aboutissants de la comptabilité. Cela suppose d'analyser les connexions entre la pratique comptable et les arènes sociales où elle émerge (MILLER, 1994, p.27). De fait, le secteur de la santé est particulièrement adapté à une réflexion qui ne se limite pas à l'organisation mais intègre les institutions en général. De nombreux travaux de recherche montrent en quoi des éléments de la structure organisationnelle hospitalière (son

---

<sup>297</sup> Le mode d'accès aux données a moins impliqué le recours à une connaissance personnelle que pour la première étude de cas. Pour ce second terrain, nous avons eu certes recours à des connaissances personnelles (2 personnes interviewées sur les 33) mais surtout à la méthode dite « proche en proche » consistant à demander à une personne interviewée une aide de sa part pour rencontrer son directeur régional (ou s'il s'agit déjà d'un directeur régional, un de ses visiteurs médicaux) et pour rencontrer une autre personne impliquée dans le contrôle des visiteurs médicaux au sein du laboratoire ou dans un autre laboratoire. L'annuaire des anciens de l'ESCP-EAP nous a également fourni une base de contacts importante (son exploitation a donné lieu à 9 interviews sur les 33 réalisées, ces 9 interviews concernant d'autres personnes que les 2 contacts personnels). Notons que la méthode "proche en proche" peut induire des biais dans le discours de la seconde personne interviewée, surtout si les interviewés sont liés hiérarchiquement. Nous n'avons eu à notre disposition que l'argument de l'anonymat pour tenter de réduire ce biais au maximum.

système de contrôle par exemple) reflètent un besoin de se conformer à des attentes sociales et un impératif technique d'afficher une rationalité des pratiques (COVALESKI M. A. *et al.*, 1993 ; SCOTT *et al.*, 2000).

Pour notre étude dans le secteur de la visite médicale, la compréhension du contrôle à distance ne serait donc que meilleure en élargissant les données recueillies à un périmètre autre que celui du laboratoire pharmaceutique : praticiens (médecin, pharmacien), organismes de décision et de régulation (hôpitaux, Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé (AFSSAPS), syndicats, prestataires extérieurs de techniques de contrôle, grossiste-répartiteur gérant les commandes (non directes) de médicaments faites par les pharmacies.

Tous ces organes participent en effet a priori au contrôle à distance réalisé au niveau de la force de vente des laboratoires pharmaceutiques, que ce soit en intervenant dans l'évaluation des visiteurs, en fournissant aux laboratoires des statistiques de vente, en mettant en place des technologies qui permettent d'enregistrer, de diffuser et d'archiver les activités des uns et des autres, etc.. Rose et Miller rappellent que la compréhension des divers chemins qu'emprunte l'exercice du pouvoir dans les démocraties libérales développées exige d'abandonner le vocabulaire politique structuré par l'opposition entre coercition et consentement, souveraineté et autonomie, public et privé etc. (ROSE, MILLER, 1992). On doit plutôt examiner les multiples alliances entre les diverses formes d'autorité qui gouvernent de multiples aspects de la vie économique, sociale et personnelle (MILLER, O'LEARY, 1994, p.113).

Notre projet d'élargissement du recueil de données à divers organes de contrôle extérieurs aux laboratoires pharmaceutiques a toutefois été limité par la faisabilité de notre étude qui s'inscrit dans un travail de thèse. Si nous n'avons pas pu rencontrer des représentants de tous ces organes participant a priori au contrôle à distance des forces de vente, nous les considérons comme des interviews à réaliser à l'avenir pour enrichir notre travail de recherche<sup>298</sup>.

#### V.2.1.3. Population étudiée et modes de collecte

Nous avons réalisé 33 interviews semi-directives concernant en tout 10 laboratoires pharmaceutiques : 23 personnes membres de la force de vente, 4 personnes membres de fonctions impliquées dans le contrôle à distance des forces de vente (fonction marketing, contrôle de gestion, administration des ventes), 6 personnes d'organes externes intervenant dans le contrôle des forces de vente (pharmacie, cabinet de conseil en ressources humaines et

---

<sup>298</sup> Comme le reconnaît Miller : « La matrice regroupant les acteurs, agences, objectifs, et aspirations des politiques est trop complexe pour être intégralement analysée au sein d'une seule étude » (MILLER, 1994, p.30).

rémunération, prestataires de technologies pour l'industrie pharmaceutique). On trouvera en annexe 18 les guides d'entretien utilisés pour chaque fonction rencontrée.

Population rencontrée faisant partie d'une force de vente :

Nous avons pu interviewer dix directeurs régionaux (DR) et dix visiteurs médicaux (VM)<sup>299</sup>, un directeur des ventes équivalent d'un directeur commercial (DC), un directeur de zone (DZ) et un ex-directeur régional de laboratoire prestataire de services pour d'autres laboratoires (DRprest.).

Population rencontrée faisant partie du laboratoire et participant indirectement au contrôle à distance des forces de vente :

Nous avons interviewé deux personnes travaillant dans des services d'administration des ventes (ADV), un contrôleur de gestion (CDG) et une personne travaillant au marketing (MKT).

Population rencontrée participant à des organes d'activité extérieurs, potentiellement impliqués dans le contrôle à distance des forces de vente :

Dans l'optique d'ouvrir notre analyse du contrôle à distance à des perspectives socio-institutionnelles, nous avons interviewé des personnes externes à notre unité d'analyse (le laboratoire) mais en contact indirect avec un ou plusieurs laboratoires de notre échantillon : Trois directeurs généraux de sociétés prestataires de technologies de pilotage des forces de vente médicales (DGP), deux consultants experts en rémunération (CONSULT) et un pharmacien (PHARMA).

Même si le mode de collecte de cette seconde étude a principalement été l'interview semi-directive, ces 33 interviews<sup>300</sup> ont été complétées par l'analyse de données secondaires fournies par les interviewés (grilles d'évaluation, exemples de reporting demandé par la hiérarchie, tableaux de statistiques de ventes reçus par les visiteurs médicaux).

A la page suivante, un tableau donne des informations de synthèse sur 32 des 33 personnes interviewées (leur fonction, domaine d'activité et l'abréviation utilisée dans la suite du chapitre pour restituer des extraits de leurs propos)<sup>301</sup>. Par ailleurs on trouvera le texte intégral

---

<sup>299</sup> Dans la mesure du possible les visiteurs médicaux et les directeurs régionaux étaient membres de la même équipe.

<sup>300</sup> Les conditions de passation des interviews ont été les suivantes : durée moyenne d'1h30, enregistrement sur bande. Sur les 33 interviews réalisées, 7 ont été faites par téléphone, 26 ont été menées en face à face.

<sup>301</sup> Un interviewé membre de la direction générale d'un prestataire de technologie a refusé d'être cité dans la thèse et n'a pas accepté que la retranscription de son entretien apparaisse en annexe.

des 32 interviews sur le CD ROM fourni avec la thèse. En annexe 22, un tableau de synthèse des laboratoires étudiés donne quelques renseignements pour situer ces laboratoires les uns par rapport aux autres (sachant que nous avons dû respecter leur anonymat).

| Initiale désignant le laboratoire | fonction des personnes rencontrées  | domaine d'activité  | abréviation utilisée pour les extraits d'interviews |
|-----------------------------------|---|---|---|
| A                                 | Directeur Régional Réseau Neuro-Gériatrie<br>Délégué Médical  | spécialistes (libéraux ville et hôpital)  | A1 (DR)<br>A2 (VM)                                  |
| B<br>(groupe CC)                  | Directeur régional médecine interne<br>Délégué Médical<br>Délégué Médical   | ville (MG <sup>302</sup> et spécialistes)<br>ville (MG)<br>ville (MG et spécialistes) | B1 (DR)<br>B2 (VM)<br>B3 (VM)                       |
| D<br>(groupe CC)                  | Directeur régional anémie<br>Directeur régional anémie<br>Délégué Hospitalier anémie<br>Délégué Hospitalier anémie                            | hôpital<br>hôpital<br>hôpital<br>hôpital  | D1 (DR)<br>D2 (DR)<br>D3 (VM)<br>D4 (VM)            |
| F                                 | Directeur régional unité respiratoire<br>Délégué médical  | ville + 1 délégué hospitalier<br>ville (médecins généralistes et pneumologues)        | F1 (DR)<br>F2 (VM)                                  |
| L                                 | Directeur de Zone Est réseau Immunologie  | hôpital   | L1 (DR)   |
| M                                 | Analyste Etudes de marché   | hôpital   | M1 (MKT)  |
| S                                 | Directeur régional (BU cardiologie)<br>Directeur régional (BU cardiologie)<br>Délégué hospitalier<br>Délégué médical<br>ex Directeur régional | hôpital<br>ville<br>hôpital<br>ville<br>ville   | S1 (DR)<br>S2 (DR)<br>S3 (VM)<br>S4 (VM)<br>S5 (DR) |
| T                                 | Directeur Administration de la Visite Médicale<br>Directeur Système d'Information Opérationnel  |   | T1 (ADV)<br>T2 (ADV)                                |
| W                                 | Contrôleur de gestion<br>Directeur de la Visite Médicale France Nord<br>Directeur de Réseau Nord Paris  | ville<br>ville  | W1 (CDG)<br>W2 (DC)<br>W3 (DZ)                      |
| Z                                 | Manager régional (= DR)<br>Délégué médical<br>Délégué médical   | spécialistes (libéraux ville et hôpital)<br>ville                                     | Z1 (DR)<br>Z2 (VM)<br>Z3 (VM)                       |
| EF                                | Directeur régional  | ville   | EF (DRprest.)                                       |
| H                                 | Consultant expert<br>Consultant expert  |   | H1 (CONSULT)<br>H2 (CONSULT)                        |
| IH                                | Directeur Général   |   | IH (DGP)  |
| TT                                | Directeur Général   |   | TT (DGP)  |
|                                   | Pharmacienne (gérante)  |   | PHARMA  |

**TABLEAU 23. Personnes rencontrées lors de l'étude de cas 2 et initiales utilisées pour la restitution de leurs propos**

<sup>302</sup> MG : médecin généraliste

### V.2.2. Trame d'analyse des interviews

Les conclusions principales de la première étude décrivent ainsi le processus de contrôle à distance : le caractère intégré des technologies de contrôle à distance ainsi que le flou entre l'usage possible et l'usage effectif de ces technologies permettent de passer de fonctions manifestes affichées du contrôle (visibilité, discipline, engagement des responsabilités) à des fonctions manifestes masquées (surveillance permanente et autodiscipline).

La littérature sur les aspects socio-institutionnels de la comptabilité offre des échos à cela puisqu'elle s'intéresse aux technologies de la comptabilité et du contrôle, à leur potentiel d' « action à distance » et à la façon dont elles participent au gouvernement de l'individu.

Le croisement des conclusions de notre première étude et des thématiques repérées lors d'une première lecture de travaux socio-institutionnels a permis de constituer une trame d'analyse sommaire des interviews réalisées dans le secteur de l'industrie pharmaceutique.

Nous avons ainsi codé dans les interviews l'apparition de trois niveaux d'analyse distincts relatifs au contrôle à distance : contrôle à distance au niveau de la société, au niveau de l'entreprise (laboratoire pharmaceutique) et au niveau de l'individu. Nous avons par ailleurs codé l'évocation de deux éléments permettant d'analyser les passerelles entre mécanismes de contrôle bureaucratique et mécanismes de contrôle clinique : 'caractère intégré des technologies' et 'caractère flou des technologies'. Pour le repérage des passages concernés par ces codes dans les interviews, nous avons, comme pour la première étude de cas, utilisé le gestionnaire de texte NVIVO. Toutefois, l'usage de NVIVO a été nettement moins poussé pour cette seconde étude. Etant donné que nos codes de départ étaient peu nombreux et que nous avons souhaité prendre de la distance par rapport aux catégories inspirées de la typologie d'Ouchi, il nous a semblé plus utile de faire une lecture approfondie de nos entretiens plutôt que d'entrer dans un processus de codage qui a le désavantage de découper parfois excessivement le raisonnement des interviewés en segments. Ce découpage en segments de texte est très utile pour repérer la récurrence de thèmes précis, il nous a d'ailleurs grandement aidé pour l'analyse des résultats de la première étude de cas. Il peut toutefois desservir l'analyse d'interviews quand il s'agit de repérer des dynamiques. Or la lecture méthodique et approfondie des interviews de cette seconde étude a justement mis en évidence l'articulation des mécanismes conduisant au contrôle à distance ainsi que les interactions entre les différents niveaux d'analyse à travers lesquels le contrôle à distance peut se lire.



Notre analyse nous conduit ainsi à restituer les résultats de cette seconde étude selon trois dynamiques principales qui permettent de comprendre comment les technologies de contrôle à distance se nourrissent d'allers-retours entre contrôle bureaucratique et contrôle clanique, autrement dit comment elles suscitent un autocontrôle :

- Le processus de traduction à l'œuvre dans les technologies de contrôle à distance,
- La dialectique<sup>303</sup> qu'elles créent entre la règle et le flou,
- Le repositionnement de l'individu dont elles témoignent (dans la société et dans l'entreprise).

### V.3. LE PROCESSUS DE TRADUCTION A L'ŒUVRE DANS LES TECHNOLOGIES DE CONTROLE A DISTANCE

Callon décrit ainsi la notion de traduction qu'il a proposé avec Latour<sup>304</sup> pour désigner les situations ambiguës dans lesquelles « les acteurs décident de se lancer dans la production de connaissances émergentes » : « B ne peut voir d'utilité dans les connaissances produites par A que si ce dernier se lance dans un travail d'intéressement. A traduit B : il s'efforce de le convaincre [...] qu'il est dans son intérêt de passer par les compétences produites par A. Dans ces stratégies d'intéressement, ce qui se négocie c'est évidemment ce que A et B veulent vraiment, ce que sont leurs objectifs et les programmes à entreprendre pour les atteindre » (CALLON, 1999, p.41).

En quoi le processus de traduction est-il au cœur du contrôle à distance ?

Le processus de traduction, défini par Callon et Latour, permet de lier les calculs établis à un endroit à une action réalisée à un autre endroit, non pas par la force mais par un subtil assemblage en réseau d'agents et d'agences (MILLER, ROSE, 1990, p.9-10). Il est question de 'traduction' car il s'agit pour l'individu « ciblé » par l'action à distance de traduire les objectifs et valeurs d'autrui (celui qui cherche à agir à distance) dans ses propres termes. (MILLER , ROSE, 1990, p.10). Au sein de l'entreprise, certains auteurs (notamment parmi le

---

<sup>303</sup> Etymologiquement, la dialectique désigne l'art de discuter, le dialogue, et donc l'opposition d'opinions. Au sens hégélien, une dialectique serait une « marche de la pensée reconnaissant le caractère inséparable des propositions contradictoires (thèse et antithèse), que l'on peut unir dans une catégorie supérieure (synthèse) (REY, 2000, p.637). Cela correspond selon Bruaire, à une interprétation vulgarisée du sens qu'Hegel donne au terme à travers la dialectique du maître et de l'esclave (BRUAIRE, 1993, p.254-255). Nous reviendrons sur ce sens dans la partie consacrée à cette thématique.

<sup>304</sup> Voir CALLON M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs en baie de Saint Brieuc », *L'Année ociologique*, vol.36, pp.169-208

courant de la sociologie de la traduction) se réfèrent à ce processus de traduction pour évoquer la décentralisation centralisée qui tient de l'action à distance. Ils considèrent également les diverses formalisations du contrôle dans l'entreprise (reporting, états financiers et comptables) comme des résultantes d'un processus de traduction (QUATTRONE, HOPPER, à paraître).

### V.3.1. Présentation du secteur de l'industrie pharmaceutique au regard du processus de traduction

Nous proposons dans l'encadré ci-dessous une présentation du secteur de l'industrie pharmaceutique en France qui met en avant quels acteurs institutionnels sont impliqués dans ce processus de traduction, qui les laboratoires pharmaceutiques doivent convaincre, quelles alliances d'agents peuvent se créer.

#### Présentation du secteur de l'industrie pharmaceutique : de la pertinence du concept de traduction

L'industrie pharmaceutique mondiale jouit de taux de profit parmi les plus élevés de tous les secteurs d'activité avec 18.6%, contre 15.8% pour les banques commerciales qui sont en 2<sup>e</sup> position<sup>305</sup>. Ce taux de profit moyen s'appuie entre autres sur des coûts de fabrication très bas alors que les coûts de R&D sont très élevés. Un médicament vendu 30 euros ne coûte en moyenne pas plus de 2 euros à fabriquer (PIGNARRE, 2003, p.18.). Le secteur semble toutefois être en mutation. Depuis 1975, il fait face à un effet ciseau grandissant : les coûts de Recherche et Développement doublent tous les cinq ans tandis que l'identification de molécules générant un fort chiffre d'affaires est de plus en plus rare (PIGNARRE, 2003, p.45). Le rythme de mise sur le marché de médicaments innovants décroît fortement et régulièrement. En effet, le nombre moyen de médicaments mis sur le marché par chaque grand groupe est passé de 12.3 sur la période 1991-1995 à 7.2 sur la période 1996-2000<sup>306</sup>. Il en résulterait une chute du bénéfice par action des 20 premiers laboratoires mondiaux<sup>307</sup>.

Pour financer une R&D de plus en plus coûteuse, les laboratoires dépendent des actionnaires. Ils doivent donc convaincre les actionnaires de leur potentiel d'innovation en communiquant sur le nombre de molécules en cours de développement. Colin Greengrass, directeur des alliances stratégiques pour l'Europe chez Pfizer, reconnaît que la préoccupation centrale des groupes pharmaceutiques reste bien de remplir leurs « pipe-lines »<sup>308</sup> avec des molécules en phase clinique (DUCRUET, 2002a). Les analystes financiers portent effectivement une attention quasi exclusive au « pipe-line » des laboratoires avant de donner leurs recommandations d'achat ou de vente de titres (PIGNARRE, 2003).

<sup>305</sup> Source : « How the industries stack up », *Fortune*, 17/04/2000

<sup>306</sup> source : Jacques Delort et Arnaud de Bertier, directeurs associés chez McKinsey (DUCRUET, 2002b, p.49)

<sup>307</sup> Bénéfice par action de 28% pour l'actionnaire de 1993 à 1998 contre 4 à 5 % depuis 1999). Source : étude Pharma 2010 menée par IBM Business Consulting Services (LORELLE, 2003)

<sup>308</sup> Le pipe-line concerne « la progression des candidats médicaments dans le « tuyau » des phases successives d'essais cliniques, vers la tant attendue mise sur le marché » (PIGNARRE, 2003, p.66).

Pour contrer l'effet ciseau, les laboratoires se sont engagés dans une vague de fusions<sup>309</sup>, certains ont parié au contraire sur l'éclatement des structures avec la création de laboratoires spécialisés indépendants, sortes de *business units* travaillant sur un même axe thérapeutique de la recherche au marketing. Les laboratoires ont également financé des start up de biotechnologie, espérant que l'innovation viendrait de là, avant de commencer à racheter ces start up, à partir de 2001. Ils misent également sur une synergie difficile avec la recherche effectuée dans le monde académique (PIGNARRE, 2003, p.134-136).

De plus, en France, des contraintes réglementaires fortes s'ajoutent à cette difficulté d'innover. Pour obtenir les autorisations de mise sur le marché (AMM) de leurs innovations, les laboratoires dépendent de l'Etat<sup>310</sup>. Les laboratoires doivent donc également convaincre l'Etat du caractère innovant des molécules qu'ils cherchent à mettre sur le marché. Ils multiplient dans cette optique le nombre d'essais cliniques sur ces molécules car un essai clinique permet de prouver que le médicament testé est supérieur au médicament précédent.

La régulation du secteur s'est par ailleurs considérablement durcie au cours de ces dernières années, notamment au travers des lois de financement de 2002 et 2003 : mise en place du remboursement forfaitaire pour un certain nombre de groupes génériques, renforcement de l'encadrement des dépenses promotionnelles, déremboursements programmés pour quelque 650 produits, mesures d'économies annoncées à l'hôpital, rationalisation de la distribution des médicaments (CHARRONDIERE, 2003).

Du fait de cette réglementation contraignante, le rôle des 20 000 visiteurs médicaux en France est d'autant plus crucial qu'ils sont les canaux privilégiés de communication et de promotion à la disposition des laboratoires pour faire connaître les produits et stimuler leur vente. Ainsi en France, la visite médicale représente en moyenne 70% des dépenses promotionnelles totales d'un laboratoire (CHARRONDIERE, 2003)<sup>311</sup>. Ces dépenses sont consacrées à divers moyens d'informer et de fidéliser les quelques 205 000 praticiens français (médecins de ville, spécialistes, praticiens en hôpital) pour susciter leur prescription et donc la vente des médicaments<sup>312</sup>.

Dans le respect des contraintes légales, les laboratoires investissent de plus en plus dans la communication « produit » grand public (développement des numéros verts, campagne de communication axées sur la prévention ou sur la recherche autour d'une maladie). Le patient constitue désormais une cible incontournable au même titre que le médecin.

Dans les années à venir, les 22 000 pharmacies devraient également être une cible accrue des laboratoires pharmaceutiques en France. D'une part, sur la liste des 270 médicaments indispensables établie par l'OMS, 265 sont génériquables. D'autre part, en 2004, une part importante des médicaments doit tomber dans le domaine public et donc devenir génériquable<sup>313</sup>. Les marges brutes des laboratoires pharmaceutiques pourraient alors diminuer de moitié (PIGNARRE, 2003, p.27-29). Le pharmacien, qui dispose du droit de substitution (pour un générique équivalent au médicament prescrit sur ordonnance), est une cible de plus en plus incontournable pour les laboratoires pharmaceutiques.

---

<sup>309</sup> Quelques exemples de fusions récentes : Sanofi et Aventis en 2004 (avec l'historique suivant : Aventis, Hoescht et Rhône Poulenc en 1999, Sanofi et Synthelabo en 1999) ; en 2002, Pfizer, Warner Lambert, American Home Products et Pharmacia (lequel a déjà absorbé Upjohn et Monsanto). Pfizer devient alors le 1<sup>er</sup> laboratoire mondial avec 11% du marché mondial des médicaments ; les britanniques Smith Kline Beecham et Glaxo Wellcome en 2000.

<sup>310</sup> L'autorisation de mise sur le marché (AMM) existe en France depuis 1972. Un médicament ne peut être commercialisé que s'il a reçu cette AMM. Le Ministère de la Santé délègue cette responsabilité à l'AFSSAPS (l'Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé), établissement public créé en remplacement de l'Agence du Médicament « afin de garantir l'indépendance, la compétence scientifique et l'efficacité administrative des études et des contrôles relatifs à la fabrication, aux essais, aux propriétés thérapeutiques et à l'usage des médicaments » (JO, République Française, du 5 janvier 1993).

<sup>311</sup> Alors qu'aux Etats Unis, la distribution gratuite d'échantillons et la promotion 'Direct To Consumer' captent à elles seules près de 70 % des investissements promotionnels (CHARRONDIERE, 2003)

<sup>312</sup> La France compte 205437 médecins au 01/01/2003 (SICART, 2003, p.17)

<sup>313</sup> Dès son développement, un médicament est protégé par un brevet qui s'étale en général sur 10 ans. Après l'AMM, il est encore protégé 10 ans avant de tomber dans le domaine public (loi de 1968, modifiée à la marge en 1978) (CHAUVEAU, 1999, p.480-484).

### V.3.2. Les réseaux de l'industrie pharmaceutique

On vient de voir que le secteur de l'industrie pharmaceutique est sensible aux pressions de divers organes institutionnels. Le contrôle à distance réalisé par les laboratoires pharmaceutiques va dépendre de la capacité de ces laboratoires à convaincre les cibles du contrôle (Etat, actionnaires, médecins, pharmaciens, patient final, etc.) que leurs intérêts à l'un et l'autre sont imbriqués. La construction d'alliances pour persuader les autres que leurs problèmes ou intérêts sont liés aux nôtres va donc être essentielle dans le processus de traduction. Un des fondements de ce processus réside selon Callon dans la constitution de réseaux<sup>314</sup> (CALLON *et al.*, 1995, CALLON, 1999). Un acteur (ou une force) peut susciter une manière de penser ou d'agir spécifique de la part d'un autre acteur, les deux individus constituant alors un réseau<sup>315</sup>, non pas en s'appuyant sur des dépendances ou des liens institutionnels ou légaux mais parce que les deux acteurs en sont arrivés à joindre leurs problèmes et que leurs destins sont, en quelque sorte, liés (MILLER, ROSE, 1990, p.10). Un des moyens pour arriver à cela consiste à convaincre la main d'œuvre des fondements scientifiques et de la nécessité des contrôles et des technologies qui les supportent (HOPWOOD, 1987 ; BOUGEN, 1994, p.138).

Dans l'industrie pharmaceutique, cette notion de réseaux ou d'alliances s'est révélée fondamentale pour comprendre la possibilité d'un contrôle à distance.

Nous avons identifié à divers niveaux d'analyse cinq types d'alliances qui structurent le contrôle à distance réalisé au sein de ce secteur<sup>316</sup>.

---

<sup>314</sup> Nous faisons ici référence au sens donné par Callon, Larédo et Mustar à la notion de réseau technico-économique. Dans le domaine d'activité qui nous intéresse, cette notion renvoie à « un agencement hétérogène d'alliances, à une forme de coordination souple et adaptative des acteurs [pour nous : laboratoires pharmaceutiques, organismes financiers, pouvoirs publics, usagers etc.] qui participent collectivement à l'élaboration et à la diffusion des innovations » et qui par leurs interactions organisent les rapports entre l'industrie pharmaceutique et le marché (CALLON *et al.*, 1995, p.416). Le qualificatif « technico-économique » rappelle que le réseau ne se limite pas à ses acteurs mais comprend aussi les objets techniques qui circulent entre eux et leur permettent d'interagir (CALLON *et al.*, 1995, p.416-417).

<sup>315</sup> Sfez conçoit le réseau comme un organisme vivant comportant une dimension cognitive. Le réseau permet de construire et de surveiller une structure complexe (SFEZ, 2002, p.71).

<sup>316</sup> Précisons tout de suite que nous n'évoquons pas uniquement le contrôle à distance réalisé sur les visiteurs médicaux. Comme on l'a souligné au chapitre IV, les acteurs du contrôle à distance sont à la fois utilisateurs, cibles et maillons des technologies. Il en est de même pour les différents intervenants des alliances que nous avons mises en lumière dans l'industrie pharmaceutique.

### V.3.2.1. Alliance entre l'Etat et l'industrie pharmaceutique

L'alliance entre l'Etat et l'industrie pharmaceutique s'illustre par les législations et réglementations qui s'imposent aux laboratoires pharmaceutiques, comme par les pressions que ces laboratoires font peser sur l'Etat pour obtenir des autorisations de mise sur le marché de leurs produits. On trouvera en annexe 19 un schéma des circuits administratifs qu'un laboratoire doit suivre afin d'obtenir une AMM pour un médicament.

L'alliance Etat / industrie pharmaceutique a plusieurs incidences sur le contrôle à distance du laboratoire pharmaceutique sur le visiteur médical.

Le cadre légal qui structure l'industrie pharmaceutique est un moyen pour les laboratoires pharmaceutiques d'influencer le comportement des visiteurs médicaux (VM) qui doivent, dans leurs relations avec les médecins, respecter les contraintes légales. C'est aussi un moyen de légitimer le recours à des technologies de contrôle de l'activité.

W1 (CDG) : On fait très attention aux dépenses des VM, déjà parce que ça peut arnaquer la société, mais aussi parce que ça peut nous mettre en porte à faux vis-à-vis du système, de l'Etat français, avec lequel on travaille en partenariat, comme tous les grands groupes. De toutes façons, comme on travaille avec l'Etat, on ne cherche même pas à détourner quoi que ce soit par rapport au système puisque tout est contrôlé. C'est vrai qu'après, on entre dans des aspects de lecture du code, c'est un jeu classique de lobby, mais ça ne rentre pas dans des problèmes avec l'Etat car la loi est comme ça, tu l'appliques, point. Et on peut avoir des soucis par rapport à ça. Là, on a un système de contrôle, un service de traitement et d'analyses pour les factures. Avec les factures et ce système, on est capable de suivre et de voir si les VM ont fait telle et telle opération. Il y a des limites. La loi française limite l'argent qu'on peut mettre dans un déjeuner par exemple. On est donc quand même capable de vérifier l'activité qui est faite à travers des notions financières.

### V.3.2.2. Alliance entre les laboratoires et les syndicats

Cette alliance a également une incidence sur le contrôle à distance réalisé par les laboratoires sur leurs forces de vente.

L'influence des syndicats cadre le périmètre des technologies de contrat. Dans certains laboratoires français tels S., la présence syndicale entraîne une exclusion de certains critères d'évaluation du périmètre d'objectifs (pas de nombre de contact minimum) ou une restriction des discours pouvant être invoqués par le management pour exercer un contrôle sur les VM (pas d'évocation du niveau de résultat quantitatif). C'est ce que souligne S5 en évoquant son ancienne expérience en tant que DR :

**I : Les résultats ne font pas partie de ce que vous appelez un 'point de contrôle' ? S5 (DR) : Non, pas ici. On n'a pas à juger le quantitatif. C'est à dire ? On n'a pas à juger les chiffres, les résultats. Vous ne les regardez pas ? On les regarde mais on ne peut pas faire de contrôle dessus. [...] Je n'ai jamais dit à un délégué « Si tu continues, tu vas être viré car**

ta part de marché diminue. » **Je ne dis pas « être viré » car je sais bien qu'ils ne sont pas légalement commerciaux...** Voilà. C'est excessivement ça chez nous. On est dans un laboratoire où il y a tous les partenaires sociaux. Il y a moins de 1% de turnover chez S., là où la moyenne de tous les laboratoires est de 30%. [Plus loin] **Je pensais que les 6 contacts par jour faisaient partie de leur contrat de travail.** On est hors convention collective ici. Les partenaires sociaux n'ont eu de cesse d'améliorer la qualité de vie des visiteurs médicaux. Donc on ne peut pas leur imposer un nombre ... **Même le nombre de contacts par exemple ?** Oui. **C'est tabou ?** Totalemment tabou.

Dans l'extrait ci-dessous, on note que les délégués du personnel du laboratoire F s'opposent à l'introduction de certaines normes de comportement dans le système de mesure et de rémunération de la performance.

F1 (DR) : Il y a eu des performances qualitatives mais qui ont disparu. **I : [Des performances] en termes de contacts, [de nombres de visites auprès des médecins] ?** F1 (DR) : Non puisque, si on parle qualitatif, on n'a pas le droit de parler de contacts. Ce sont des questions qui ont été posées aux délégués du personnel, donc on est assez touchy sur des objectifs qualitatifs qui n'ont rien à voir avec les objectifs quantitatifs. Donc le nombre de contacts, la couverture de cible etc., on ne peut rien faire dessus. **I : Donc c'était des performances qualitatives sur quoi ?** F1 (DR) : C'était « mise en place d'une étude »... Enfin, on joue avec les mots. C'est vrai que malheureusement, il n'y a que du quantitatif, que quelque chose de tangible qui peut être mesuré sans être décrié.

### V.3.2.3. Alliance entre le visiteur médical et le pharmacien

Le pharmacien est pourvoyeur d'informations sur les ventes de médicaments. Par ailleurs, il dispose d'un droit de substitution par rapport aux prescriptions du médecin lorsqu'un équivalent générique existe. Il va donc être une cible des technologies comme le suggère le directeur général d'IH, prestataire externe d'outils de statistiques :

IH (DGP) : Ce qui est intéressant, c'est davantage d'analyser le comportement du pharmacien plus que du médecin. Pour le marché du générique, ça, c'est extrêmement pertinent. Parce que c'est le pharmacien ... On ne va pas dire que c'est lui qui a le droit de prescription mais c'est lui qui a le droit de choisir la marque.

Le visiteur médical va donc avoir intérêt à créer une alliance avec le pharmacien. Cette alliance a une incidence sur le contrôle à distance réalisé par le visiteur médical sur ses médecins. Les citations ci-dessous montrent qu'en suscitant la création d'intérêts communs avec le pharmacien, le visiteur médical peut obtenir de ce dernier des informations sur la nature et la fréquence de prescription des médecins.

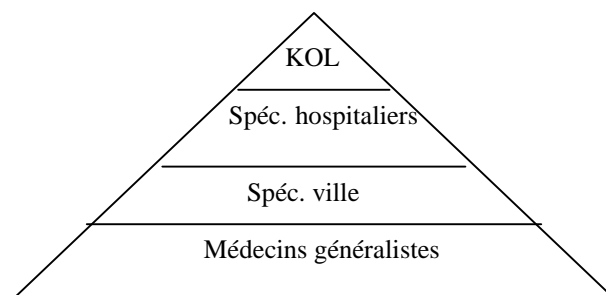
B3 (VM) : L'intérêt de voir la pharmacie, c'est qu'elle te dit si ton produit marche en ce moment, si ça baisse, si le médecin d'à côté n'en fait plus. Tu vas voir la pharmacie pour avoir plus d'infos. [...] Je vais voir le pharmacien juste pour avoir des infos. Je lui en donne aussi, c'est toujours donnant-donnant.

**I : Comment connais-tu les bons médecins ?** B3 (VM) : Tu connais. Par exemple, tu peux aller voir les pharmacies. C'est pareil, beaucoup de pharmacies ont des ordinateurs aujourd'hui et elles te sortent des documents où tu sais exactement ce qu'ils ont prescrit. Tu sais combien ils ont sorti de boîtes dans la semaine. Ca n'est pas tellement intéressant. Ce qui est intéressant, c'est qui sort quoi ? Il faut que tu te fasses une petite clientèle de pharmaciens qui te dit qui a prescrit. [...] Il faut les connaître, ils ne te sortent pas ça la première fois. [...] Si tu as de bons rapports avec ce pharmacien, tu peux discuter : « En ce moment, mon produit baisse. Est-ce que c'est le concurrent à votre avis ? ». Il va te dire « Ah, oui, le docteur untel est passé à la concurrence. ». Quand il te connaît, il te dit ça.

#### V.3.2.4. Alliance entre le visiteur médical et le médecin

Le médecin est le 'client' du visiteur médical. C'est lui qui est à l'initiative de la prescription, qui doit normalement déboucher sur une vente de médicament. Il est donc une cible majeure des laboratoires pharmaceutiques dans le processus de traduction. M1 expose ci-dessous la façon dont sont considérés les différents types de médecins dans l'industrie pharmaceutique.

M1 (MKT) : Dans la pyramide des influences, vous avez les *key opinion leaders*, les grands pontes de telle ou telle indication, ceux qui font la pluie et le beau temps en France voire à l'international. La plupart du temps, ce sont des professeurs d'université et hospitaliers. Ensuite, vous avez les spécialistes : spécialistes hospitaliers et spécialistes ville et en dernier les médecins généralistes [Reprise du schéma fait par l'interviewé :]



On comprend donc bien la nécessité pour le visiteur médical de convaincre le médecin de prescrire son produit. Il faut qu'il arrive à créer une alliance avec le médecin.

Dans le secteur de l'hôpital, le périmètre de l'alliance est bien plus étendu que dans la médecine de ville. D2 explique ci-dessous quels acteurs de l'hôpital le visiteur doit influencer :

D2 (DR) : [Les interlocuteurs], c'est ce qui est passionnant à l'hôpital. Qui négocie le marché : les prescripteurs, les décideurs qui influent les prescripteurs, et les membres du comité du médicament qui décident du référencement à l'hôpital. L'hôpital est un panier de crabe avec des hiérarchies à la fois juridiques et de pouvoir.

L'alliance recherchée par le visiteur médical a une incidence sur le contrôle à distance qu'il exerce sur son médecin. Le VM fait plaisir au médecin (par des cadeaux, voire des

subventions) pour mieux le rendre redevable et justifier l'exigence d'une prescription de sa part.

D4 (VM) : C'est fini l'âge d'or de l'industrie pharmaceutique où on donnait sans attendre quelque chose en retour. Maintenant, c'est de la négociation : « Ok, tu veux une subvention de 10000 francs, ça correspond à combien de patients ? Vous vous engagez sur quoi comme nombre de patients ? » Et je dis « Ok, s'il n'y a pas ces patients, ne comptez pas sur moi l'année prochaine ». Alors qu'il y a quelques années, on donnait sans rien demander, on en est revenu. C'est aussi grâce aux DMOS<sup>317</sup> et au conseil de l'ordre, et tant mieux car c'est beaucoup plus sain.

Dans les propos ci-dessous, les VM sont convaincus du fait que c'est par les avantages en nature offerts aux médecins qu'ils suscitent chez eux davantage de prescriptions de leurs produits).

**I : En fait, quand tu sors de chez le médecin, tu n'as aucune assurance qu'il va prescrire ton produit ?** B3 (VM) : Non, aucune ! Moi parfois, je dis au médecin « Allez, comment pourrait-on faire ? Je compte vraiment sur vous ! Qu'est ce qu'on pourrait faire ? », le médecin te dit « j'aime bien le bon vin » pendant la visite. Tu lui dis « Vous pensez à mon produit, vous ne faites que ça pendant 15 jours et je vous ramène une bonne bouteille ! », ou tu les invites à un congrès. **I : Ca marche vraiment à la carotte, c'est incroyable.** B3 (VM) : Ah oui. Ils sont très intéressés, plus que tu ne pourrais le croire. Ils sont hyper sollicités. S'ils le voulaient, ils seraient invités tous les soirs au restaurant sans sortir un sou de leur poche. [...] Ils sont hyper sollicités, et les spécialistes, je ne t'en parle pas ! C'est encore pire. Il y a moins de médicaments qui les concernent, et ils sont moins nombreux, on se retrouve tous chez eux, on se les partage. C'est plus difficile de faire la différence. Avec les gastro-entérologues, c'est les congrès, les week-ends.

**I : Quand tu vas voir les médecins, tu n'as pas forcément une information médicale à leur donner ?** B3 (VM) : Non. **I : Tu peux avoir une invitation, un cadeau à donner ...** B3 (VM) : Oui, mais dans le but de les faire prescrire, toujours. Dans le but d'améliorer les rapports avec lui. Quand tu as fait un week-end avec un médecin, ensuite il se souvient de toi, il te renvoie l'ascenseur. c'est donnant-donnant.

EF (DRprest) : Tu peux aussi proposer [au médecin] de participer à un repas, un congrès. Ca n'est pas pour autant qu'il va prescrire, mais ça peut jouer. On a aussi des études qu'on qualifie d' 'alimentaires' entre visiteurs. Il s'agit d'études pour des produits qui sont déjà sur le marché. On propose 15 cas au médecin, il va inclure dans cette étude 15 de ses patients pour voir comment le produit agit sur telle ou telle chose. Pour ça, il aura une petite rémunération. [...] Ca nous arrange aussi car ça lui fait prescrire un de nos produits pour les patients qu'il inclut dans l'étude. Et on dit après qu'il a le nom du produit dans le stylo. Une fois qu'il est habitué à un produit, il ne change pas comme ça.

Cette alliance a une influence sur la façon dont le visiteur médical maîtrise le contrôle à distance que le laboratoire réalise sur lui. Le VM entretient des relations de proximité avec ses médecins, voire, quand son ancienneté s'accroît, des relations d'amitié. Les médecins protègent souvent leurs délégués. Par exemple, pendant une visite duo (qui rassemble le VM

---

<sup>317</sup> Diverses mesures d'ordre social, lois votées en 92 pour réguler les échanges entre les laboratoires, les pharmaciens, les médecins. On les a appelées « lois anti cadeaux »



et son DR), « ils prêchent pour leur paroisse » selon certains VM rencontrés, ou encore qu'ils préviennent les visiteurs lorsqu'ils ont reçu un appel d'un organisme de contrôle pour contrôler l'effectivité des visites. Plusieurs DR ajoutent que lorsqu'une fausse visite est établie, il est très difficile d'en obtenir la preuve écrite auprès du médecin concerné<sup>318</sup>.

Ci dessous, D4 explique qu'un médecin lui a proposé de se faire déclaré comme ayant été vu sans qu'une visite ait réellement eu lieu. Il lui cautionnait donc une fausse visite.

D4 (VM) : Il y a quelques semaines, un médecin avec lequel je m'entends bien me dit « vous savez, si vous voulez m'inscrire ... ». C'est la première fois que ça m'arrive ! Au début je ne comprenais pas de quoi elle me parlait. Quand j'ai compris, je lui ai dit « Ne vous inquiétez pas ! Mon DR ne regarde pas. ». Ca m'a fait sourire. Vous imaginez ? **I : Ca veut dire que ça se fait ...**D4 (VM) : Exactement. La preuve, c'est que c'est un médecin lui-même qui me l'a proposé.

#### V.3.2.5. Alliance de visiteurs médicaux

Les visiteurs médicaux sont organisés par réseau géographique. Etant donné l'accroissement en volume des forces de vente dans l'industrie pharmaceutique, cela implique que plusieurs VM vont voir les mêmes médecins d'une zone géographique.

F2 (VM) : Si tu as un délégué par secteur avec 500 médecins, forcément, tu vas voir [les médecins que] tu veux et tu peux faire le nombre de contacts que tu veux. Mais si tu es sur un secteur avec trois délégués et d'autres réseaux qui présentent le même produit, c'est différent. Tu as tout ce qui est ciblage en termes de sélection de médecins, et à cela s'ajoute aussi le pétalage sur les médecins libres. Quand tu as trois délégués sur un secteur, on risque d'aller voir les mêmes médecins libres [c'est à dire qui fonctionnent sans rendez-vous]. Tu as donc un pétalage, comme une fleur, c'est-à-dire qu'on essaie de ne jamais être au même endroit en même temps. Tu partages le secteur en différents départements, en UGA<sup>319</sup>, ce sont les pétales. On fait une rotation sur les pétales et il y aussi des secteurs en jachère.

L'établissement de réseaux de visiteurs médicaux permet d'intensifier la pression faite sur le médecin et correspond à une tendance lourde dans la recherche de croissance de chiffre d'affaires pour financer une R&D qui a de plus en plus de mal à innover comme nous l'avons souligné précédemment.

W2 (DC) : L'industrie pharmaceutique s'est regroupée sur ce qu'on appelle des blockbusters, des produits qui permettent de financer la recherche qui vient derrière. Ces produits ne sont pas légers, ils sont dans des secteurs très concurrentiels en termes de part de voix. Il faut beaucoup de monde pour les soutenir. Un délégué, pour travailler, il lui faut un

---

<sup>318</sup> Seule une lettre du médecin attestant qu'il n'a pas vu le visiteur médical fait office de preuve lorsqu'elle est croisée avec la déclaration d'activité du visiteur dans le système d'informations. Il est extrêmement rare d'obtenir cette lettre.

<sup>319</sup> UGA : unité de gestion administrative. Désigne une zone géographique de référence dans le maillage géographique de la France réalisé par le GIE qui fournit les données de vente de médicaments aux laboratoires pharmaceutiques (le GERS).

minimum de clients. Vous ne pouvez donc pas rétrécir les secteurs. Vous allez plutôt multiplier le nombre de personnes sur un secteur. Et vous avez des études qui montrent que plus vous êtes présent en part de voix, plus votre produit est prescrit. On peut le regretter mais c'est comme ça.

Cette tendance à la multiplication des réseaux de VM peut sembler à première vue antithétique avec l'esprit du contrôle à distance. En effet, cette organisation en réseaux implique qu'on ne peut pas savoir (en tous cas avec les technologies de contrôle à distance), parmi un réseau donné, une alliance de VM donnée, si un VM a suscité plus de prescriptions qu'un autre. Seule la performance collective du réseau est accessible. Il semble a priori impossible de contrôler correctement à distance les VM alors même qu'on n'a pas accès à leurs performances individuelles. Il se trouve que les personnes rencontrées dans les sièges des laboratoires n'envisagent pas cela comme un problème ou une faiblesse des systèmes d'information.

W3 (DZ) : Tous les modèles de pression commerciale qui ne sont composés que d'une seule personne sur un secteur ne sont pas ceux qui marchent le mieux aujourd'hui pour nous. C'est un équilibre entre bénéfice et risque. Il est vrai que, de tout temps, on a préféré dire « ça ne marche pas, ça vient de lui. ». En ce qui nous concerne, il vaut à la limite mieux qu'on en sache un peu moins, et qu'on fasse plus de chiffre d'affaires en mettant deux ou trois personnes sur le même secteur.

En fait, le réseau de visiteurs médicaux permet le contrôle à distance dans la mesure où il imbrique les intérêts des VM d'un secteur donné. Si parmi trois collègues en réseau, l'un ne fait pas un travail correct, le réseau tout entier risque d'avoir de moins bonnes performances.

B2 (VM) : Quand je dis mes collègues, je parle de mes deux collègues de trinôme. Même si on ne travaille pas physiquement ensemble, on est constamment en contact. On travaille vraiment en synergie. On essaie de déjeuner et de dîner ensemble un maximum. Autant je n'appelle pas beaucoup ma manager, autant on s'appelle 15 fois par jour avec mes deux collègues. Quand on voit qu'une de nos UGA se casse la figure, on se réunit et on se fixe un plan coup de poing pour essayer de remonter l'UGA.

Le contrôle à distance émane alors des pairs et non d'une hiérarchie<sup>320</sup>.

**I : Les collègues de l'équipe jouent-ils un rôle dans la motivation du délégué ?** W2 (DC) : C'est primordial. Ca l'est d'autant plus qu'aujourd'hui, ce sont des teams, des équipes. Dans le sens où avant, il y avait un délégué sur un secteur avec des produits. Aujourd'hui, ça n'existe plus. Sur un secteur, il y a plusieurs délégués, et ces délégués parlent parfois du même produit. [...]En d'autres termes, hier, vous étiez un cheval de course, c'était génial. Aujourd'hui dans une équipe de 4, un cheval de course et 3 qui ne peuvent pas voir le cheval de course, ça ne sert à rien. Il vaut mieux 4 moyens, ils avancent plus vite. C'est le coup du relais, même si vous avez le champion de France de sprint dans l'équipe, si

---

<sup>320</sup> Rappelons toutefois que le DR est aussi lié aux performances des réseaux de sa région car il touche un variable en fonction de la performance globale de ses réseaux sur sa région.

les trois autres sont des tocards, vous ne gagnerez jamais. Si les 4 s'entendent, ils ont travaillé ensemble, ils se passent le relais à la perfection, ils courent potentiellement moins vite chacun d'entre eux par rapport au meilleur, mais ils gagnent. C'est une donne un peu nouvelle dans l'industrie pharmaceutique.

Dans ce contexte, l'organisation en réseau représente une contrainte pour le visiteur médical (nécessité de se coordonner avec ses collègues) mais cette organisation est aussi à la source de l'intériorisation de la contrainte.

B3 (VM) : C'est plus dur aussi parce qu'on est trois sur le secteur maintenant. Il y a plus de réseaux, plus de pression. Avant, tu avais ta tournée, tu savais que tu allais là le lundi, là le mardi etc. Tu n'avais pas à t'occuper de ce que faisaient les autres. Maintenant, tu dois t'occuper de ce que font les autres. C'est aussi plus compliqué. **I : En même temps, tu peux t'appuyer sur eux ?** B3 (VM) : Oui, c'est clair. [...] Tu n'es pas tout seul, tu dois faire avec les autres, mais en même temps, tu as plus de moyens, plus de primes, tu es récompensé.

Par la notion même de réseau, les intérêts des visiteurs médicaux se trouvent imbriqués comme le suggèrent les citations ci-dessous :

#### Intérêt commun quant à l'optimisation du temps

F2 (VM) : On se coordonne donc [avec mes binômes] sur des infos concernant par exemple les médecins qui sont malades, pour ne pas perdre de temps à les prévoir dans la tournée.

#### Intérêt commun quant à la gestion des ressources allouées

B1 (DR) : j'ai souhaité leur donner un budget sectoriel pour qu'ils gèrent ça à trois sur cette année-là [Pour un secteur, on a donc un budget que les trois réseaux doivent gérer en commun].

#### Intérêt commun quant au niveau de rémunération variable

Les laboratoires mesurent une performance collective, celle du réseau de VM, tout en maintenant la distribution individualisée d'une prime en fonction des performances atteintes par le réseau.

**I : Comment fait-on pour savoir quelle est ta contribution au trinôme ?** F2 (VM) : Bonne question. Ils ne cherchent pas à savoir ça. C'est le trinôme. C'est le secteur. **I : Vous avez tous les trois la même prime selon la performance globale de votre secteur ?** F2 (VM) : Oui.

B2 (VM) : Les primes tombent tous les 4 mois. [...] Ils n'individualisent pas du tout. C'est ça qui est bien. On est tous les trois à 105 [% de l'objectif France] ou rien. C'est le secteur qui est regardé. Si je touche 1000 euros, ils toucheront aussi 1000 euros.

B3 (VM) : Je suis uniquement en contact avec les deux délégués de mon secteur. On fait des choses ensemble des fois, des soirées. Tu vois dans ce mail, on a les classements. [commente un mail envoyé par la DR à toute l'équipe, le lundi 17/03] « Bonjour à tous, vous trouverez ci-joint le tableau des classements ». On a des concours. Là, on peut voir que sur le produit P., mes deux collègues et moi, on est 6<sup>e</sup> en implantation, elle dit « il faut continuer » [prime à la clé : si au bout du cycle de 4 mois, ils obtiennent de la 1<sup>re</sup> à la 10<sup>e</sup> implantation France,

chacun touche 3000 euros de prime].

Le réseau est donc un des fondements du processus de traduction à l'œuvre dans le contrôle à distance. Ce processus s'appuie également sur l'existence de centres d'informations et d'experts comme nous allons le voir.

### V.3.3. Les centres d'information

Le contrôle à distance s'appuie sur l'existence d'un ou plusieurs centre(s) regroupant l'information transmise par les technologies sur des personnes ou événements distants (MILLER, ROSE, 1990, p.9).

Dans l'industrie pharmaceutique, ce besoin de centre d'informations pour le contrôle à distance des forces de vente provient du fait que les laboratoires pharmaceutiques n'ont pas accès aux ordonnances des médecins. Aucun laboratoire ne sait dire que telle pharmacie a vendu tel médicament à partir d'une prescription de tel médecin. Ainsi les statistiques de vente concernent soit les prescriptions de groupes de médecins anonymes soit les commandes des pharmacies. Pour obtenir ces statistiques, les laboratoires doivent les acheter auprès de prestataires de service qui doivent eux-mêmes faire appel à un tiers de confiance<sup>321</sup> pour obtenir ces données rendues anonymes et consolidées.

W1 (CDG) : Les équipes ne remontent pas les ventes, le nombre de boîtes. Ce ne sont pas eux qui passent les commandes. De toutes façons, le commercial est amené à prendre les commandes dans moins en moins de secteurs. Pour savoir les ventes, on achète des données.

Il existe de nombreux centres d'informations incarnés par les technologies dans le secteur de l'industrie pharmaceutique<sup>322</sup>. Voici ceux qui apparaissent dans les propos des interviewés :

- Les ETMS (*Electronic Territory Management Systems*) :

Dans l'industrie pharmaceutique, ces ETMS sont des équivalents de CRM (*Customer Relationship Management*, ou outil de gestion de la relation client). « Teams », développé par la société TVF (membre du groupe Cegedim), est l'ETMS principalement utilisé par les laboratoires pharmaceutiques étudiés. Il permet une gestion informatisée de la visite médicale. Il comprend notamment un agenda électronique, une messagerie électronique, un gestionnaire

---

<sup>321</sup> Réseau Pharma est le tiers de confiance principal des pharmaciens en France.

<sup>322</sup> Ces centres d'information font l'objet d'une commercialisation auprès des laboratoires pharmaceutiques par des prestataires externes qui sont équivalents aux agences de service décrites par Clegg. Ces agences sont spécialisées dans la vente de technologies disciplinaires sur une base consultative, de sous-traitance ou de conseil (CLEGG, 1998, p.39).

de clientèle, un gestionnaire d'activité. Des ETMS concurrents sont utilisés dans certains laboratoires : Siebel, Agoris (développé par Dendrite). Ces ETMS centralisent les informations concernant l'activité de toute la ligne hiérarchique de la force de vente du laboratoire. Chacun y déclare son activité à des rythmes divers (quotidiennement pour les visiteurs médicaux, hebdomadairement ou mensuellement pour les DR, DZ et DC).

W2 (DC) : vous avez des éléments qui participent au contrôle et qui sont centralisés dans la mesure où les délégués sont informatisés. Ils font des rapports journaliers, ils rentrent leurs activités. Ils sont suivis notamment sur des notions de ciblage, de choix de clientèle, de choix de médecins, de fréquence de visite de ces gens-là. Tout cela est centralisé ici et mis à disposition du DR et est même en lecture directe des délégués médicaux.

M1 (MKT) : Teams est une sous-société de CEGEDIM. C'est un outil d'interface entre le siège et les délégués. C'est le tableau de bord des délégués qui contient toutes les informations du secteur du délégué. Il va y trouver tous ses hôpitaux et tous les médecins de son secteur. Il va pouvoir faire des recherches sur les médecins, les hôpitaux, les potentiels de prescription. Ca regroupe plein de choses. [...] Il y a une messagerie intégrée. Et dans cet outil, il fait ses rapports de visite. Tous ses rapports sont consolidés avec son supérieur hiérarchique. Tous les soirs, il y a une connexion qui est faite par Internet, ou par téléphone. On se branche dessus, on lance Teams. Teams envoie toutes les informations qui sont moulinées sur le serveur de la CEGEDIM puis renvoyées aux responsables régionaux. C'est une grosse pyramide. Des milliers d'informations locales sont envoyées à un énorme serveur sur Paris, qui renvoie ensuite l'information au niveau du responsable territorial. Le responsable territorial a juste les informations concernant son équipe. [...] Les bases de données sont souvent si énormes qu'ils ont juste une consolidation au niveau national.

Les ETMS sont parfois couplés à des centres d'information développés par les laboratoires eux-mêmes :

T2 (ADV) : Le *datawarehouse*, c'est un entrepôt de données dans lequel nous récupérons l'ensemble de l'activité des visiteurs médicaux mais aussi les sources externes qui nous donnent des informations complémentaires sur le profil des médecins.

Au laboratoire Z, les délégués sont équipés d'un palm pilot qui sert d'interface avec l'ETMS. Ces palm renferment les informations qu'ils déclarent sur leurs activités ainsi que les informations descendantes provenant de l'ETMS et complétées par des données de sociétés prestataires. On trouvera en annexe 20 la reconstitution des données contenues dans le palm pilot des délégués chez Z. et en annexe 21 la structure reconstituée d'un reporting d'activité dans l'ETMS, à partir des propos de Z2 (VM) et des démonstrations faites en direct au cours de l'entretien.

- Les statistiques du GERS :

Le Groupement pour l'Elaboration et la Réalisation de Statistiques (GERS) est un GIE créé en 1974 par et pour l'industrie pharmaceutique. Il diffuse des statistiques de vente. Les données ne sont pas issues d'échantillons, ce sont des chiffres exhaustifs émanant des grossistes-

répartiteurs et des laboratoires. Elles reflètent les livraisons des grossistes et les ventes directes des laboratoires aux pharmacies<sup>323</sup>. Tous les laboratoires pharmaceutiques ont recours aux données du GERS pour connaître hebdomadairement ou mensuellement leur chiffre d'affaires par produit, leurs parts de marché et ceux des produits concurrents. Le GERS est accessible à tous les membres de la force de vente du laboratoire sous forme brute ou selon un format synthétisé par un système propre au laboratoire.

Ci dessous, B3 commente un fichier de résultat hebdomadaire du GERS qui montre le type de données centralisées par la technologie :

B3 (VM) : On voit le marché global en France pour mon produit P et ses concurrents. On a donc 10.8% de part de marché sur cette semaine, globalement en France. Je vois la part de marché en France des produits concurrents. On a aussi la part de marché au niveau de la région, c'est 11.89%, et la part de marché de notre secteur est de 12.16%. Ensuite, on a la part de marché par UGA. A chaque fois, j'ai aussi la part de marché des concurrents pour voir où mon produit se situe par rapport à eux.

Des centres d'information se créent à partir du Gers. Un prestataire de service membre du groupe CG évoque ainsi les potentialités récentes du centre d'information constitué par le Cegers<sup>324</sup> et les implications de ces potentialités sur le contrôle des forces de vente :

TT (DGP) : Il y a des évolutions de données. Notamment dans le Gers, on affine de plus en plus le périmètre des données. On est parti de la France entière, on a intégré les départements puis les UGA, et aujourd'hui on dispose de données de vente sur des APV, des agrégats de points de vente. Les APV représentent des microsecteurs, ils regroupent 4 pharmacies. Autre évolution du Gers : on dispose depuis quelques mois des données de vente par établissement, pour l'hôpital. Il y a également des évolutions dans la fréquence des données. Aujourd'hui, le Gers propose les ventes à la semaine. Avant, il n'y avait qu'une fréquence mensuelle. Avant le Gers était essentiellement utilisé pour se positionner par rapport aux concurrents. Avec ces évolutions, il sert aussi à adapter l'activité des VM, notamment sur des phases de lancement de produit où on a besoin d'une grande réactivité.

- Les statistiques provenant de panels :

XPonent est un outil créé en 1999 par IMS Health, leader mondial de la fourniture de données médicales. Il réalise à partir d'un panel de 47% des pharmacies françaises (soit 10200 pharmacies) une extrapolation pour restituer à ses clients le détail des prescriptions de groupes de médecins (au minimum cinq médecins anonymes par groupe). Les deux différences

---

<sup>323</sup> Source : [www.gie-gers.fr](http://www.gie-gers.fr)

<sup>324</sup> Le Cegers est une filiale détenue à 50 % par le groupe CG (S.A.) et à 50 % par le GERS (GIE). Cegers développe pour le compte des laboratoires et des prestataires de l'industrie pharmaceutique des traitements «sur mesure», notamment à partir des données de vente du GERS, et des applications de suivi de la performance des forces de vente.

majeures par rapport au GERS sont donc la non-exhaustivité et le fait que les statistiques reposent non pas sur les commandes des pharmacies mais sur leurs sorties de médicaments.

IH (DGP) : on constitue des zones géographiques au sein desquelles il y a au moins cinq prescripteurs. Et, en fait, ce qu'on restitue, c'est une information cumulée de ces cinq prescripteurs on a 10.200 pharmacies. Vous savez qu'il y en a 22.000 en France. [...] Là, on a près de 47% des pharmacies pour lesquelles on reçoit l'exhaustivité de leurs ventes. Donc on voit passer dans notre réseau tous les mois 47% de la population française. 47% des patients. [...] On n'a pas un département avec moins de 34% de pharmacies. Il y a des départements où on a 85% des pharmacies qui collaborent avec nous.

Par rapport au GERS, XPonent centralise des données de vente par spécialités médicales. Il intéresse donc particulièrement les réseaux hospitaliers des laboratoires car il est le seul outil permettant de mesurer les ventes provenant de prescriptions faites à l'hôpital<sup>325</sup>.

IH (DGP) : Avec XPonent on a franchi un pas important, c'est que non seulement on réaffecte la prescription à la zone géographique du médecin mais on est capables de dire quelle est la spécialité du médecin. Est-ce que c'est un médecin de ville ou est-ce que c'est un médecin salarié, donc qui exerce dans une structure hospitalière? [...] On est capables de dire, sur le Di-Antalvic : il y a eu cent boîtes ce mois-ci vendues en pharmacie. Vendues. Achetées par des patients. Il y en a X% qui viennent de médecins de ville, Y% d'établissements hospitaliers, de prescriptions faites à l'hôpital mais que les patients ont été chercher à la ville. Et on va même plus loin parce que, pour la médecine de ville, on détaille toutes les spécialités. Donc on voit l'importance pour un laboratoire qui aurait un réseau hospitalier.

T2 (ADV) : Sur l'activité du visiteur hospitalier, c'est X-Ponent qu'on utilise parce que là, l'information, on l'a pas autrement. [...] En sorties hospitalières, même si le produit n'est pas implanté au niveau de l'hôpital, le médecin hospitalier peut très bien, en consultation externe, prescrire le produit. Et là, c'est le travail du visiteur hospitalier [et c'est mesuré par XPonent]. **I : Vous utilisez XPonent même si c'est un panel ?** T2 (ADV) : Oui. Compte tenu du nombre de pharmacies, si vous voulez, 10.500 pharmacies sur les 22.000 existantes, ça va au-delà du panel. En termes d'extrapolation, c'est... au moins aussi fiable que le Gers.

Pour intégrer le maximum de données dans ses bases, le groupe IH doit convaincre les pharmacies de lui fournir les données de vente. Pour cela, elle mise sur le développement d'intérêts communs, autrement dit sur la création d'une alliance avec la pharmacie.

IH (DGP) : Le pharmacien, en fait, envoie ses données via une ligne télécom, Internet, numérique [...] Qu'est-ce qui incite vraiment les pharmaciens à collaborer? Combien vous leur donnez par mois pour collaborer? Ce qui fait la force de ce réseau-là, c'est qu'on ne paie pas les pharmaciens pour ça. [...] Ce qu'on propose aux pharmaciens, en fait, c'est un échange qui est gagnant-gagnant. On dit au pharmacien « Vous nous communiquez vos informations dans le cadre du respect de l'anonymat. Et nous, le nom des 10.200 pharmaciens qui collaborent avec nous n'est pas communiqué. Et on va tous les mois vous envoyer une étude personnalisée qui va analyser votre structure de vente, de chiffre d'affaires. Quels sont les produits que vous prescrivez et que vous demandez le plus ? Quelle

---

<sup>325</sup> Il contribue donc aussi à la mesure de l'effet de source de l'hôpital. L'effet de source concerne l'influence des médecins hospitaliers sur la prescription faite en médecine de ville et sur les achats de médicaments réalisés en ville. XPonent renseigne sur cette deuxième influence (prescription à l'hôpital, achat en ville).

est la marge que vous faites ? Vos habitudes par rapport aux génériques ? » Et on va comparer ça par rapport à deux référentiels : Un référentiel départemental, et un référentiel national. Pour les pharmaciens, c'est une information qui a une valeur énorme. Et donc, tous les mois, on réalise 10.200 études personnalisées, 19 pages qu'on envoie au pharmacien.

Icomed (Cegedim) est un outil d'analyse de la prescription médicale<sup>326</sup>, le CAM (Cegedim) mesure le retour sur investissement des opérations promotionnelles. Ces deux techniques sont fondées sur le sondage auprès d'un panel de médecins. Thalès (Cegedim) est une base de données qui lie la prescription médicale à la localisation géographique du prescripteur. Il est alimenté par des données de prescriptions achetées sur un échantillon de 1000 médecins.

### Le contrôle aux mains des centres ?

Le secteur de l'industrie pharmaceutique illustre donc par ces centres le mouvement croissant vers la mise en place de technologies médiatrices entre les employés et les directions d'entreprise. Au XIX<sup>e</sup> siècle, la discipline dans l'entreprise s'incarnait dans des confrontations directes entre l'ouvrier et son chef. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, les employés ont été submergés de normes et de standards chiffrés s'interposant entre eux et leur chef. La comptabilité est d'ailleurs considérée comme un des piliers du développement de ces techniques calculatoires (MILLER, O'LEARY, 1987, p.239). Petit à petit, la discipline n'a plus été incarnée par la volonté du chef mais par la machine économique elle-même, dont les technologies ont compensé la disparition des corps dans les relations de supervision (LYON, 2001, p.8,15).

Dans notre étude, cela se manifeste par l'importance accordée par les interviewés aux centres décrits plus hauts dans l'exercice d'un contrôle. On voit ci-dessous que le visiteur se sent avant tout contrôlé par une technologie. Si le DR est évoqué dans le contrôle de l'activité, il intervient en second plan, il contrôle le bon usage de la technologie :

**I : comment fait-on pour contrôler l'activité d'un visiteur ?** B3 (VM) : [...] Contrôler ... ça n'est pas vraiment contrôlable. Enfin, tu as quand même l'informatique maintenant. Le soir, il faut que tu te connectes. On sait ce que tu as fait dans la journée. C'est quand même un contrôle. C'est l'ordinateur qui contrôle. **I : D'accord, mais l'ordinateur ... ça dépend de l'utilisation qu'en fait le visiteur médical. S'il n'envoie pas ses rapports ...** B3 (VM) : Tu es obligé ! Tu te fais disputer par le chef si tu ne le fais pas. La chef nous a bien dit que ça fait partie du boulot de se connecter tous les jours. [...] L'hypercontrôle, c'est l'ordinateur. [...] le contrôle le plus fort, c'est l'ordinateur, avec des programmes de plus en plus puissants. On nous demande de faire nos prévisions des rendez-vous de l'année (pas des visites au jour le jour) de plus en plus longtemps à l'avance pour qu'on ne voie pas le même médecin le même jour avec nos homologues. C'est le meilleur moyen de savoir où tu es, ce que tu fais.

---

<sup>326</sup> Implanté en France depuis 1985, ICOMED - Institut de la Communication Médicale - mesure l'attachement préférentiel des médecins aux produits prescrits en leur adressant, par spécialité, un questionnaire auto-administré.



Réciproquement, l'activité du chef n'est plus déterminée par son subordonné mais par la technologie médiatrice. Comme on le voit ci-dessous, un directeur commercial du laboratoire W suggère que ce sont les centres dont nous avons parlé précédemment, les technologies de contrôle, qui créent son poste.

**I : Pouvez-vous me faire un bilan des reporting, outils, états que vous utilisez, qui vous donnent une vision de ce qui se passe ?** W2 (DC) : Moi, j'en suis envahi. J'ai besoin d'une vue macroscopique, et j'ai besoin de pouvoir, quand je détecte quelque chose, analyser avec d'autres personnes dans le détail. Donc, je vis de tableaux de bord très macroscopiques qui balaient les paramètres qui font le bon fonctionnement d'une entreprise, c'est-à-dire les résultats, ... Alors chaque paramètre a son rythme, les résultats, je les vois tous les jours. C'est consolidé, je les ai en mensuel en cumul fixe et glissant etc. C'est ce qui fait mon poste.

Cette citation fait parfaitement écho à l'analyse que proposent Hasselbladh et Kallinikos du processus d'institutionnalisation<sup>327</sup>. Ils distinguent des mécanismes d'objectivation et des mécanismes de subjectivation dans ce processus. Ils soulignent que si l'objectivation est un pré-requis indispensable à l'institutionnalisation, elle n'en couvre pas tout le processus. La façon dont les acteurs comprennent leurs rôles organisationnels et réalisent leurs devoirs est également fondamentale dans ce processus. Or les sciences de gestion et sciences sociales se posent fréquemment la question de la façon dont les acteurs construisent et manipulent les objets. Dans l'analyse de la subjectivation à l'œuvre dans le processus d'institutionnalisation, il est nécessaire de poser la question réciproque : dans quelle mesure les objets (par exemple les technologies) modèlent-elles la façon dont les acteurs conçoivent leurs rôles ? (HASSELBLADH, KALLINIKOS, 2003, p.712).

Les centres d'informations apparaissent finalement comme les véritables détenteurs du contrôle. Ci-dessous, on observe comment la centralisation et l'archivage dans les bases de données d'informations collectées par les commerciaux déposent en quelque sorte l'individu de ses ressources.

H1 (CONSULT) : [Dans les systèmes de bonus], il peut y avoir des critères concernant le fait de renseigner des bases de données sur le *feedback* des clients. Plutôt que d'en discuter simplement avec le client et de garder ça pour soi, le commercial est incité à remonter l'information.

La centralisation de l'activité commerciale dans les ETMS participe de cette logique. Par la technologie, le laboratoire limite les risques, réduit la distance en ressources de l'individu en

---

<sup>327</sup> Pour ces auteurs l'institutionnalisation consiste en la rationalisation de croyances et de schémas d'action standardisés relatifs au travail et à la performance dans l'Etat, les organisations formelles, ou les professions (HASSELBLADH, KALLINIKOS, 2000, p.700 et 702).

faisant partager à tous ce qui constitue le bien fondamental du commercial : son carnet d'adresses.

B3 (VM) : Dès que j'ai un rendez-vous, je le mets dans l'ordinateur, même si c'est pour dans longtemps. Il fut un temps, quand les gens quittaient le laboratoire, ils partaient avec leurs rendez-vous ! Maintenant, ils disent « non, les rendez-vous ne sont pas à vous mais au laboratoire ! »

On retrouve ici une des caractéristiques des technologies des sociétés de surveillance soulignées par Lyon : les bases de données entraîne une « dissolution du propriétaire » (le contenu de la base est à tout le monde et à personne ; en même temps, la base a été acquise par une institution et en cela elle lui appartient) (LYON, 2001, p.115).

La présence de centres est essentielle dans le contrôle à distance mais également la présence d'experts à même de traduire pour les intéressés, les données de ces centres. Dans l'industrie pharmaceutique, chaque centre mentionné plus haut a ses experts. Ils jouent un rôle dans le développement du contrôle à distance car ils limitent le besoin de recourir à des mécanismes de contrôle bureaucratique pour accéder à l'information. Chacun peut procéder à son propre contrôle en ayant recours à l'expert, qui n'est plus uniquement incarné par le manager direct.

#### **V.3.4. Les experts traducteurs des informations centralisées dans les technologies**

Trois types d'experts pouvant traduire les données centralisées par les technologies ressortent des interviews. Ils sont experts à la fois du fait de leur maîtrise et de leur usage de certaines technologies. Par leur expertise, ils permettent le contrôle à distance entre membres d'une alliance : le pharmacien, le directeur régional (qui est un expert particulier, de par son rôle de relais) et les fonctions support (contrôle de gestion, administration des vente et marketing). La 'figure' de l'expert contribue fondamentalement à l'intégration par les individus des contraintes liées au contrôle. Hasselbladh et Kallinikos, dans leur approfondissement des théories néo-institutionnelles, mettent d'ailleurs indirectement l'accent sur cette notion d'expert en arguant que le processus d'institutionnalisation n'est complet que lorsqu'il produit des « formes de rôles sociaux » (*actorhood*) (HASSELBLADH, KALLINIKOS, 2003,

p.703)<sup>328</sup>. Dans notre réflexion, les experts que nous allons présenter (et leurs rôles) peuvent être considérés comme une illustration de l'institutionnalisation qui se développe à travers les technologies de contrôle.

#### V.3.4.1. Le pharmacien

Pour gouverner l'économie à distance, l'expertise joue un rôle fondamental. L'existence d'experts a permis une auto-régulation, c'est-à-dire un moindre besoin d'interventions politiques directes (MILLER, ROSE, 1990, p.15).

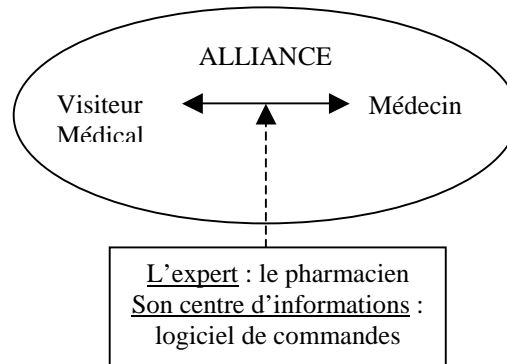
Si l'on se réfère à l'alliance entre la force de vente d'un laboratoire et les médecins, le pharmacien joue un rôle d'expert au sens où il centralise des informations sur les médecins. Il détient les chiffres de vente des médicaments ainsi qu'une vision des prescriptions faites par les médecins de son quartier. Or le visiteur médical n'a pas accès aux ordonnances établies par les médecins. Un moyen de croiser les promesses de prescription du médecin et la réalité des prescriptions est donc de demander la perception du pharmacien sur ce point. Ce dernier peut donc influencer le contrôle à distance exercé par les visiteurs médicaux sur leurs médecins sans qu'il y ait nécessité pour les visiteurs de s'adresser directement aux médecins. En tant qu'expert, il est le seul à avoir accès à un centre d'informations, et le seul à même d'interpréter ces informations. La pharmacienne rencontrée se fonde sur l'historique des commandes donné par son logiciel pour répondre aux questions éventuelles d'un visiteur médical sur l'évolution de son produit.

**I : Quand vous me disiez « le visiteur me demande les rotations des médicaments », pourquoi il vous demande ça à votre avis ? PHARMA : Pour savoir si ça tourne, son produit. Pour savoir s'il est prescrit, ...[...] I : vous lui donnez quoi ? Oralement une info, un papier ? PHARMA : Non, oralement. Je lui dis le nombre de boîtes vendues par mois, le nombre de boites commandées par mois, ou par mois ou par année. I : Il ne va pas trop demander ce qui se fait sur les autres produits ... PHARMA : Non, il va demander si ça sort mais pas forcément un chiffre. I : Est-ce qu'il peut se procurer le double des prescriptions du médecin ? PHARMA : Ha, non, non, non. I : Et est-ce qu'il a moyen de connaître les prescriptions qui sortent de chez tel et tel médecin ? PHARMA : Des fois il nous demande, oui. Si c'est quelque chose qui sort beaucoup auprès d'un médecin, on peut s'en rappeler. Mais en général c'est difficile. I : c'est juste une impression par rapport aux ordonnances que vous pouvez voir passer ? PHARMA : Oui voilà.**

---

<sup>328</sup> Les travaux néo-institutionnels ont largement contribué au développement du courant de recherche envisageant la comptabilité comme une pratique socio-institutionnelle. Ils ont travaillé sur le lien société / comptabilité, « les processus causaux qui lient la comptabilité à son environnement institutionnel » (MILLER, 1994, p.12). Ils ont par exemple ouvert la voie à l'étude du contrôle et de la comptabilité comme un cérémonial légitimant les organisations ayant recours à l'usage mythique de l'information comptable. Ils ont également analysé les pressions environnementales conduisant les organisations à incorporer des activités institutionnalisées pour établir ou renforcer leur légitimité (MILLER, 1994, p.11-12).

Le schéma ci-dessous résume l'interférence du pharmacien expert sur la relation de contrôle à distance qui s'exerce dans l'alliance visiteur médical / médecin.



**SCHEMA 17. Le pharmacien expert**

L'expertise est également fondamentale pour gouverner à distance le monde interne de l'entreprise. C'est l'expert qui a développé les arguments pour justifier que les capacités des individus soient dirigées vers la réalisation de buts socialement désirables. L'expert a agi comme un mécanisme puissant de traduction entre les autorités et l'individu, modelant les conduites non par la force, mais en arguant de la vérité, d'une rationalité et de promesses séduisantes d'efficacité (MILLER, ROSE, 1990, p.19). Nous avons identifié en analysant les propos des interviewés trois experts internes aux laboratoires pharmaceutiques : le directeur régional, les fonctions support et la nébuleuse du siège.

#### V.3.4.2. Le directeur régional

Dans l'industrie pharmaceutique, le directeur régional est très souvent présenté comme un médiateur ou un relais entre le siège et les forces de vente terrain.

W1 (CDG) : [Les directeurs régionaux] ont un rôle de relais d'information des messages marketing. Par exemple, les DR sont là en ce moment pour être formés à certains nouveaux produits, certaines nouvelles politiques de communication et ils vont faire le relais de tout ça sur le terrain auprès de leurs visiteurs médicaux. [...] [Les VM] sont clairement toujours en lien avec le siège. Et le directeur de région leur permet de faire le lien.

Z1 (DR) : On appelle ça, dans notre jargon, le cascading. C'est-à-dire que le marketing nous présente ses nouvelles campagnes en grande réunion, en grande messe, mais uniquement aux managers régionaux. Donc il faut faire la même chose ensuite : vendre ces campagnes à nos équipes. On appelle ça cascader.

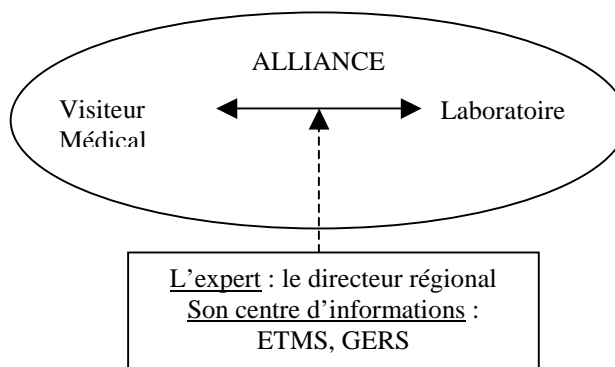
Le directeur régional se présente comme le traducteur des messages entre le siège et les visiteurs médicaux. Cette traduction fonctionne dans les deux sens :

W3 (DZ) : Par exemple, une décision est prise au niveau directorial et nous souhaitons aller vite dans son application. Nous envoyons l'information aux directeurs de région. Si le directeur régional réexpédie l'information ou la décision sans un minimum d'enrobage et d'explication à ses commerciaux, les commerciaux peuvent se dire : « on ne comprend pas tout. Ils sont fous là haut. ». [Dans l'autre sens :] Nous demandons aux DR, et eux demandent en cascade à leurs collaborateurs de faire un *feedback*. Un DR fera le *feedback* de ses 10 commerciaux pour nous le retransmettre.

La traduction implique un filtre dans les données transmises :

B2 (VM) : Il faut savoir qu'il y a une part du métier [de ma DR] qui est assez mystérieuse pour moi, étant donné qu'elle est un intermédiaire entre le marketing, la hiérarchie au dessus d'elle et le délégué. Je connais tout ce qui remonte de chez nous, mais je ne connais pas tout ce qui descend de chez eux. Donc, elle traite énormément d'informations descendantes.

Le schéma ci-dessous résume l'interférence du directeur régional expert sur la relation de contrôle à distance qui s'exerce dans l'alliance visiteur médical / laboratoire.



**SCHEMA 18. Le directeur régional expert**

Toutefois, l'expertise du directeur régional se joue plus dans le contrôle de proximité que dans le contrôle à distance. En outre, il semble que son expertise influe davantage sur l'alliance visiteur médical / médecin que sur l'alliance visiteur médical / laboratoire. Lors des visites d'accompagnement par exemple, le directeur régional apporte une expertise au visiteur médical, ce qui favorise l'intériorisation des contraintes du métier par le visiteur médical.

Le directeur régional intervient aussi dans l'alliance visiteur médical / laboratoire, mais sans vraiment avoir recours aux technologies. Il intervient pour renforcer le lien affectif entre le VM et le laboratoire quand le VM est découragé par exemple. Il intervient pour essayer de promouvoir le VM au siège lorsque le VM souhaite accéder à des postes marketing. Le DR n'exploite alors pas vraiment les centres d'information pour réaliser tout cela. Même lorsqu'il transmet au siège des informations sur les performances d'un VM, c'est le siège et la fonction

d'administration des ventes en particulier qui utilisent les centres d'information pour en tirer des analyses.

S1 (DR) : Dans Teams, [...] vous avez l'activité. [...] Le délégué devrait faire [l'analyse de l'activité] sur son secteur, mais, en pratique, c'est le DR qui le fait. Le constat actuel est que certains DR ne le font pas. C'est donc même le siège qui va le faire et qui ensuite va balancer tout cela aux équipes. On a une analyse de l'activité qui est maintenant faite par le siège, qui nous est renvoyée par messagerie sur des fichiers Excel. On a le nombre de contacts par délégués, la répartition des contacts par UGA, par spécialité, le respect du ciblage, la fréquence de contact sur la cible. Tous ces éléments sont faits au siège.

D1 (DR) : Pour être honnête, je ne sais pas s'ils voient 2 ou 3 médecins par jour, s'ils font 5 ou 1 rendez-vous par jour. Je ne le sais pas. **I : Mais c'est parce que vous n'avez pas envie de le savoir ?** D1 (DR) : Si, j'aimerais pouvoir le savoir en appuyant sur un bouton et en regardant facilement comment ça se passe. Le problème est qu'avec le logiciel dont je vous parlais, c'est le bazar. Ca me prend trop de temps et je n'ai pas le temps de faire ça. [...] Je le ferais si j'avais quelque chose de facile me le permettant, ce n'est pas le cas aujourd'hui. Je ne le fais donc pas. [...] C'est un vrai problème de mesurer l'activité, le nombre de rendez-vous, le nombre de médecins vus. Chez nous, les gens du siège sont un peu comme ça. Si un jour, je monte plus haut, je deviendrai peut-être comme eux, mais pour l'instant, ça m'énerve dès que j'entends parler de « quantité de rendez-vous » ...

Le directeur régional n'est donc pas ou plus le seul expert du monde interne du laboratoire. Il n'est pas le destinataire principal des données des centres d'information. Des experts autres sont plus particulièrement consommateurs de ces données (le directeur général d'IH, leader mondial de la fourniture de données médicales, mentionne les directions vente et marketing et, au sein de la direction des ventes, l'administration des ventes présenté comme « la cheville ouvrière »). L'autorité du manager direct est donc relativisée dans l'action à distance parce qu'il n'a plus l'exclusivité de la détention de l'information ni l'exclusivité de la maîtrise des compétences pour analyser cette information.

#### V.3.4.3. Les fonctions support

Les fonctions support expertes peuvent être externes aux laboratoires. C'est par exemple le cas des consultants. Nous avons rencontré deux consultants experts en systèmes de rémunération<sup>329</sup>. Les laboratoires ont parfois recours à ce type de fonctions pour mettre en place un système d'incitation nouveau. Ces fonctions jouent donc un rôle dans la mise au point des technologies de contrôle appliquées à la force de vente.

H2 (CONSULT) : je suis consultant expert et je suis plus particulièrement chargé de développer tout ce qui est solutions en matière de mise en place de systèmes de rémunération

---

<sup>329</sup> Ils ont eux aussi recours à des centres d'information pour exercer leur expertise : selon H2, H. dispose par exemple de bases de données mondiales sur les systèmes de rémunération appliqués sur toutes les populations dans tous les secteurs d'activité.

variable. [...] Quand on est consulté pour ce genre de mission, le contexte dans lequel ça se passe en général, c'est que les DRH ou les directions commerciales ne sont pas satisfaites du système actuel. Il a souvent des effets pervers, en général parce qu'il a été conçu à une époque un peu reculée et le contexte n'est plus le même. Donc, en fait, mon boulot, c'est de remplacer le système existant par un système qui est plus performant, qui exerce un levier de motivation plus fort chez les commerciaux et qui est mieux adapté au nouveau contexte.[...] Pour chaque entreprise, j'essaie de construire le système de rémunération qui aura le plus de leviers sur la performance.

Au siège des laboratoires pharmaceutiques, l'expertise des individus concerne essentiellement la capacité à analyser les données regroupées dans les centres d'informations sur les performances et activités de la force de vente.

W1 (CDG) : Plus on se rapproche du siège, plus on devient technique, plus on rentre dans les chiffres, les pourcentages d'augmentation etc. Plus on grimpe, plus on rentre dans cette logique technique, plus on a des tableaux de bord poussés avec des données saisies par les VM ou des remontées GERS ou autres. Ces données sont remontées, étudiées. Au siège, ils vont aussi avoir beaucoup de données financières, de rentabilité, pour ensuite redescendre et voir si la région fonctionne bien.

Parmi les experts rencontrés dans l'industrie pharmaceutique qui participent au contrôle à distance des forces de vente, les services de contrôle de gestion, d'administration des ventes et de marketing occupent une place majeure.

Ces fonctions support expertes créent les technologies qui permettent de contrôler les commerciaux (par exemple, des systèmes de contrôle pour le remboursement des frais ou les commandes de matériel créés par T1 à l'administration des ventes de T.). Elles analysent également toutes les données centralisées par les technologies. Chez W. par exemple, les reporting d'activité sont analysés par « le service d'analyse des tableaux de bord et des ventes ». La citation ci-dessous, concernant un analyste d'études de marché, illustre ce double rôle d'analyse de données et de création de technologies :

M1 (MKT) : Mon travail d'analyste consiste à analyser les ventes, les tendances du marché mais aussi d'être en support au marketing pour créer des outils. Ces outils ont toujours une finalité : ils doivent aller directement aux ventes. Par exemple, je suis en train de créer un outil. Il s'agit de questionnaires qu'on a envoyés aux délégués médicaux pour qu'ils analysent leur secteur sur les types de prescription sur un médicament pour des syndromes très spécifiques.

Enfin, les fonctions support expertes interviennent plus ou moins directement dans l'évaluation du VM.

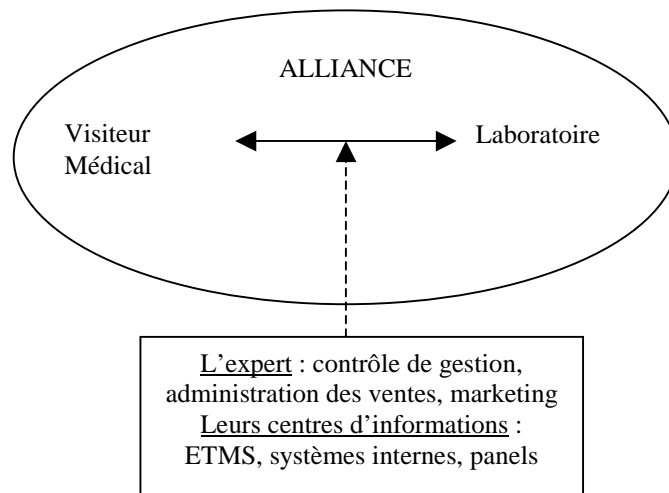
M1 (MKT) : Le marketing peut voir le nombre d'enquêtes mis en place par les visiteurs, le recrutement que font les visiteurs ensuite à partir de cette enquête. C'est aussi un outil de mesure de performance du délégué. **I : On peut demander l'avis du marketing pour l'évaluation du délégué ou ça ne se fait pas ?** M1 (MKT) : Non, ça ne se fait pas. Le

marketing va donner un outil qui va lui servir. D'un autre côté, on va aussi évaluer les délégués sur la manière dont ils vont utiliser ces outils. Mais ce sera directement leur management qui le fera.

W1 (CDG) : Comme on a un poids de plus en plus fort de la structure financière sur l'action commerciale, on entre indirectement dans l'évaluation [de la force de vente]. Ce n'est pas nous qui émettrons un avis sur la personne, mais on va leur donner un filtre fort qui va les obliger à lire autrement les choses.

L'influence de l'administration des ventes est beaucoup plus directe puisqu'elle intervient lors de l'évaluation « à l'entrée » du visiteur (elle participe, chez M. au recrutement des visiteurs), qu'elle se charge de fournir les données qui déterminent les performances qualitatives et quantitatives du VM, et qu'elle participe à la définition de la politique d'incitation.

Le schéma ci-dessous résume l'interférence des fonctions support expertes sur la relation de contrôle à distance qui s'exerce dans l'alliance visiteur médical / laboratoire.



**SCHEMA 19. Les fonctions support expertes**

Le manager direct n'est plus le seul expert intervenant dans le contrôle à distance du visiteur médical. Son expertise est certes toujours reconnue mais davantage en termes de contrôle local de proximité (visite d'accompagnement). L'organisation dans sa globalité (siège, fonctions support) prend une grande importance dans le contrôle à distance de l'individu. Cela n'est pas sans rappeler comment les mécanismes de contrôle clanique substituent l'organisation au chef (BOUQUIN, 1998, p.168). Cette prise de pouvoir de l'expert autre que le manager direct favorise l'autocontrôle du commercial, enclin « à prendre pour une liberté nouvelle la réduction du pouvoir visible du supérieur immédiat, compensée en fait par le renforcement, indirect dans les firmes les plus évoluées, du pouvoir central. Ce n'est plus le



règlement bureaucratique, en effet, qui protège contre l'arbitraire du supérieur, c'est la norme édictée par le pouvoir central. » (BOUQUIN, 1998, p.168).

On a jusqu'à présent analysé le processus de traduction à l'œuvre dans le contrôle à distance de l'industrie pharmaceutique à travers trois de ses composantes : le réseau, le centre et l'expert. Pour qu'il y ait traduction d'intérêts communs, ces réseaux, centres et experts manipulent des technologies dont la caractéristique majeure est d'imbriquer le calcul et le discours. Le processus de traduction implique donc le recours à des technologies à la fois calculatoires et discursives.

### **V.3.5. Des technologies calculatoires et discursives**

Le processus de traduction et le contrôle à distance qui en découle appellent le recours à des technologies. L'analyse de la gouvernementalité s'accompagne nécessairement d'une investigation des technologies qui prétendent concrétiser les aspirations des « programmeurs » (MILLER, ROSE, 1990, p.28). Ces technologies transforment la conduite de l'entreprise et de l'individu et contribuent ainsi à la construction d'un nouvel ordre économique (MILLER, O'LEARY, 1994b, p.17).

L'entreprise manipule de multiples technologies qui font le pont entre calcul et discours et gouvernent ainsi à distance les individus : les notations et statistiques transférées vers des centres de calcul et d'évaluation (MILLER, ROSE, 1990, p.5) ; les technologies du contrôle de gestion dont la structure en centres de responsabilité (MILLER, 1994, p.2 et 6 ; LOWE, MACHIN, 1983) ; la réorganisation spatiale d'une usine (MILLER, O'LEARY, 1994b) ; les technologies comptables telles que les coûts standards et les processus budgétaires (MILLER, O'LEARY, 1987 ; 1994) ou encore la comptabilité en partie double (HOSKIN, MACVE, 1994) ; les 'technologies du personnel' (TOWNLEY, 1995) telles que les procédures d'évaluation ou les formations standardisées (MILLER, ROSE, 1990, p.8).

Ces technologies ont pour caractéristique de lier inextricablement le chiffre au mot. Elles recouvrent une part calculatoire et une part discursive imbriquées l'une et l'autre.

### V.3.5.1. La part calculatoire des technologies de contrôle à distance (tekne)

S'intéressant aux aspects socio-institutionnels des pratiques comptables, Miller rappelle que, même si les individus cherchent à détourner les calculs comptables, les normes économiques qui sont mises en place à travers ces calculs restent en place et constituent une référence (MILLER, 1994, p.2).

Le contrôle à distance dans l'industrie pharmaceutique participe pleinement de cette logique calculatoire. Tout est matière à quantification dans l'activité du visiteur médical. Les citations ci-dessous donnent quelques exemples de la diversité de ces quantifications.

On quantifie les objectifs des visiteurs :

**I : J'imagine qu'il n'y a pas que des chiffres dans tes objectifs ? Est-ce que tu as d'autres objectifs ?** B2 (VM) : [...] Tu sais, on fait de la vente. Les objectifs, c'est « m'améliorer », mais ça veut dire quoi à part faire plus de boîtes ? On y revient toujours finalement [...] à chaque fois, ça reste des nombres : combien de RP<sup>330</sup>, combien de contacts, combien de boîtes.

On quantifie leurs compétences lors de l'évaluation annuelle :

A1 (DR) : Pour l'évaluation annuelle [...], il y a d'abord l'identification du délégué. Ensuite, il y a tout un questionnaire qui est *quoté*. On a pris le choix d'inclure des échelles de notation de 0 à 5. Il y a également une partie de synthèse où on évalue les savoirs, savoir-faire, savoir-être, sur différents critères. [...] On a été pervers jusqu'au bout parce qu'on a mis des ponds différents pour les savoirs. A la fin, on a des pondérations, et on en tire un profil du délégué sur les trois savoirs.

Cette quantification est structurante pour le visiteur car elle donne lieu à un calcul conditionnant l'attribution d'une augmentation de salaire.

S2 (DR) : l'augmentation salariale, elle se fait à travers le document que je vous ai décrit tout à l'heure. Contribution, connaissance, savoir-faire, comportement professionnel. On a une fiche de synthèse avec une note globale qui va de zéro à cinq. [...] Là, on nous a demandé de ne pas divulguer cette note au visiteur. Donc nous, on envoie cette fiche de synthèse à la DRH. La DRH la met dans une grande matrice à trois entrées. La note, l'ancienneté, le salaire. Ce qui fait que quelqu'un peut être classé en cinq et gagner 25.000 francs par mois. Et, dans la machine, il ressort à zéro pour cent d'augmentation. Par contre, quelqu'un qui va être en trois et qui va ressortir à 12.000 francs et qui a six ans de visite médicale, la machine va dire : "Non, attendez. Lui, il est en retard par rapport à son niveau, par rapport à son ancienneté, par rapport à son niveau de salaire."

On sent bien dans la citation ci-dessus l'opacité du calcul réalisé par la technologie. Nous reviendrons sur ce thème dans la suite du chapitre.

---

<sup>330</sup> RP : relations professionnelles (on entend aussi, plus rarement, relations publiques). Il s'agit de soirées ou week-ends offerts à un groupe de médecins, payés en heures supplémentaires au délégué qui les organise et y participe.

On quantifie également les activités des membres de la force de vente dans des reporting en jours d'activité :

**I : le directeur régional reporte aussi ses activités quotidiennes ? W2 (DC) :** Tout à fait. Au même titre qu'un délégué médical. [...] Tout cela est chiffré de manière très précise. On sait exactement d'une année sur l'autre à la fois ce qui s'est fait et l'objectif qu'on se donne en fonction de la tendance du laboratoire. [sort un reporting en jours d'activité pour un directeur régional et commente]. C'est chiffré en journées, dans des colonnes bien particulières. Vous allez avoir 5 ou 6 items sur le management de l'équipe : [...] visite accompagnée, formation des délégués médicaux, réunions régionales, analyse région. Le management hiérarchique regroupe les items suivants : élaboration de campagne avec le marketing, réunion avec le hiérarchique (directeur de réseau), séminaire, formation suivie par le DR. Il y a ensuite une partie congrès, une partie administrative, une partie recrutement, une partie préparation de séminaire, travail qu'il fait chez lui en préparation à sa réunion, et enfin une partie divers avec RTT, tout ce qui n'est pas de l'activité. J'ai ça pour chaque directeur régional, chiffré, mensuellement, en cumul, et je rapproche ça des objectifs qu'on se donne. Tout ça est très précis.

On voit dans cette citation non seulement la prégnance du calcul mais également la valeur symbolique qu'il recouvre (précision, exactitude, connaissance) et en quoi il participe du gouvernement de l'individu (rapprochement avec les objectifs en vue d'une évaluation).

Outre ces éléments d'activité, les performances quantitatives des visiteurs sont, bien entendu, également données sous la forme d'un chiffre à travers les technologies. Les performances de chiffre d'affaires qui apparaissent dans les centres d'information tels le GERS ont valeur de sanction neutre et objective comme le souligne D1 ci-dessous. Il précise par ailleurs que si le chiffre ne fait que signaler sans expliquer, il permet au DR de justifier le contrôle.

D1 (DR) : j'ai actuellement le cas d'une déléguée qui marchait bien, qui avait de bons résultats au 2<sup>e</sup> trimestre, qui est autonome, très bonne etc. Tout à coup, elle a de moins bons résultats. Je regarde en analyse. Il y a toujours des éléments extérieurs, vous savez, c'est toujours de la faute de l'extérieur. C'est souvent vrai mais il y a aussi forcément des remises en cause à faire. Ce n'est pas toujours évident de pointer le doigt dessus, sur les délégués. En ce sens, les chiffres sont alors un bon moyen pour asseoir une décision. C'est un peu imparable. I : Mais ça ne vous donne pas la cause de la sous performance ... D1 (DR) : Non, c'est vrai, ça ne donne pas la cause mais ça donne l'occasion et la légitimité d'aller chercher... avec le délégué. Je regarde les chiffres et je vois que ça ne va pas au niveau de ce délégué. Je me tourne alors vers lui et je lui dis : « Qu'est-ce que tu as fait ? Penses tu qu'assez de choses ont été entreprises ? ». Les chiffres restent une bonne indication à moyen et long terme de la performance de quelqu'un. Mais c'est clair que ce n'est pas suffisant. En tous cas, les chiffres sont quand même ce qui sanctionne.

Même les clients des laboratoires font l'objet d'une quantification en fonction de leur potentiel (faible, moyen ou gros prescripteur). Cela donne lieu à l'établissement d'un ciblage.

Chaque visiteur médical dispose de son ciblage de médecins. On demande au VM de participer à cette quantification, ce qui est aussi un moyen de lui faire intégrer cette logique du chiffrage permanent.

A2 (VM) : On a un ciblage first, business, tempo. [...]First, en fait, c'est les neurologues ou les gériatres qui ont une aura régionale. Et on les met en first même s'ils ne prescrivent pas... S'ils ne font pas la majeure partie de notre chiffre, on les met quand même en first. Ensuite, les business, c'est ceux qui font 70% de notre marché, de nos boîtes. Et les tempo, c'est ceux qui font 100%.

Cette quantification facilite ensuite l'établissement de normes de comportement (les normes d'activité en matière de nombres de contacts sont en effet fondées sur cette notation des médecins) dont on mesure le respect à travers les technologies de reporting.

L1 (DR) : Aujourd'hui, il y a un ciblage précis et une volonté de la direction qu'il y ait une couverture de cible à 100%, ce qui est tout à fait légitime. Et, surtout, qu'il y ait une pression de visite médicale importante sur les praticiens qui nous font le chiffre. [...]Ce que j'entends par activité, c'est le nombre de contacts, qui ils vont voir. C'est vrai que si j'ai un délégué qui ne va voir que des internes, des médecins en formation, ça me convient pas. [...] Je le mesure à travers Teams [par des requêtes spécifiques : ] le nombre de contacts moyens mais aussi, je dirais, la qualité. Combien [le délégué] a de spécialités ciblées par rapport à son activité globale ? Est-ce qu'il va dans les bons établissements ?

T2 (ADV) : Par rapport à un ciblage stratégique qui est défini, le directeur régional a une vue très précise de la couverture et de la fréquence des contacts, qui sont les deux indicateurs clefs qu'on retrouve dans l'activité. Il voit, dans l'ETMS et grâce à un outil complémentaire d'analyse, l'ensemble des médecins qui avaient été ciblés, ceux qui ont été vus, combien de fois et quelle pression chaque visiteur met sur ses cibles. Il voit si le visiteur a bien couvert l'ensemble de sa cible et quelle est la pression de visite médicale. [...] On a des indicateurs clé, publiés tous les mois, qui ont été définis par la direction générale et nous. Quel que soit votre niveau, vous avez les mêmes indicateurs. [...] C'est le taux d'activité terrain, la couverture de cible, la pression de visites. Le nombre de contacts hors cible aussi. C'est un indicateur clef qu'on consulte, normalement il doit être à zéro.

Ces normes sont d'autant plus fortes que certains laboratoires (tels T.) envisagent de lier les comportements du VM en matière de ciblage au montant des primes versées à chaque cycle. Certains laboratoires pratiquent déjà ce croisement entre technologie de ciblage et technologie de contrat à court terme afin de maximiser le respect des normes de comportement. Ces pratiques touchent les DR autant que les VM :

**I : Il arrive aussi qu'ensuite, sur le terrain, le délégué s'adapte par rapport au ciblage prédéfini.** Z1 (DR) : Ah non! Parce que là, maintenant, si vous voulez, il y a une prime à la clef. **I : En fonction du respect du ciblage?** Z1 (DR) : Voilà. Et de la fréquence de ciblage. [...]Quand même, la philosophie est vraiment de respecter le ciblage et tout ça et de tenir de moins en moins compte de l'expérience des délégués. [...] Par exemple, le prochain challenge [cycle trimestriel avec prime variable à la clef], là, il y a une partie de la prime, pour les délégués et pour moi-même, qui est sur le respect de leur ciblage et l'engagement. [...] La dernière fois, pour moi, j'avais une prime qualitative sur le rendement. C'est-à-dire qu'il ne fallait pas qu'ils voient les médecins de manière trop rapprochée.

La plupart du temps toutefois, la couverture de cible crée des normes sanctionnées non pas par la rémunération variable mais par l'évolution du salaire fixe comme le mentionne Z2.

Z2 (VM) : on est constamment jugé sur la couverture de cible. Il faut que la cible soit correctement couverte. [...]Chaque année, on fait un top 50, on définit un objectif top 50. Tu choisis 50 médecins qui te paraissent importants dans ton ciblage. [...]On a une date butoir pour l'envoyer. C'est fixé, enregistré sur Excel et envoyé au responsable. Ensuite, ce top 50 est dans l'intranet et il est accessible pour consultation aux délégués. Et donc, pour chaque médecin du top, on voit le nombre de visite que je m'étais fixé, combien j'en ai fait aujourd'hui et donc mon pourcentage d'atteinte par rapport à l'objectif. [...]ce top 50 constitue un point important sur lequel je vais être jugé lors de mon évaluation annuelle. Ca reflète la couverture de cible.

La part calculatoire des technologies permet donc de développer des normes et des références qui orientent le comportement de l'individu. Elle a valeur de repère objectif. Comme le rappelle Sfez, « le calcul règle tout. La science des nombres est une sorte d'outil universel. Proportions harmonieuses et donc justice s'ensuivent. » (SFEZ, 2002, p.165).

#### V.3.5.2. La part discursive des technologies de contrôle à distance (logos)

La traduction s'appuie sur la persuasion, l'intrigue, le calcul ou la rhétorique. Le langage est essentiel dans le processus de traduction car c'est par le partage de vocabulaire, de théories, d'explications que les réseaux lâches et flexibles d'agents se créent (MILLER, ROSE, 1990, p.10).

Les technologies de contrôle à distance, comme les pratiques comptables décrites par Miller, renferment des représentations discursives et un vocabulaire particulier. Elles produisent des énoncés rationnels qui incarnent des vérités au nom desquelles les organisations doivent être repensées, les processus reconfigurés et l'identité des individus redéfinie (MILLER, 1994, p3). Parmi ces énoncés rationnels, on peut citer celui du coût minimum, de la recherche d'efficience, du partage des responsabilités.

Dans l'industrie pharmaceutique, les discours contenus dans les technologies exercent leur impact structurant à différents niveaux : communication institutionnelle des laboratoires vis-à-vis de l'Etat et des actionnaires, discours des actionnaires sur l'impératif de rentabilité, discours des organes étatiques sur l'impératif d'innovation, discours des syndicats, des employés etc.

### V.3.5.3. Les problèmes d'articulation entre calcul et discours

Dans l'industrie pharmaceutique, le contrôle à distance se heurte aux cas pour lesquels il est difficile de relier un discours à un calcul.

#### Contrôle déficient du lien entre la visite médicale et la prescription médicale :

Beaucoup d'interviewés évoquent le fait que les visiteurs médicaux, de par leur statut, sortent de leur visite sans aucune garantie de prescription de la part du médecin, tout au mieux ont-ils des promesses de prescriptions.

B2 (VM) : je vais voir un certain nombre de médecins par jour auxquels je présente ces produits afin d'influencer leur prescription. C'est un peu particulier car on n'a pas de bons de commande à faire remplir chez le médecin. Ca marche vraiment sur la confiance, sur des relations humaines, sur les choses qu'on met en place ensemble. C'est ce qui distingue le délégué médical du VRP classique.

A1 (DR) : L'éternel problème de la visite médicale, auprès des médecins, c'est qu'on n'a pas de bon de commande. De par la CNIL, on ne sait jamais si le médecin prescrit notre médicament. A l'hôpital, le système de ventes est différent. Il est fondé sur des négociations, des appels d'offre, et là, on sait à qui on vend. Pour les médecins, on n'a que des moyens détournés de savoir s'ils prescrivent : études de marché, discussion avec les médecins, avec les pharmaciens. C'est l'éternelle différence entre le délégué et le commercial.

Pour certains interviewés travaillant sur les ventes de médicaments dans les secteurs hospitaliers, le lien entre la visite du délégué hospitalier et le bénéfice que le laboratoire en retire est tout aussi difficile à établir que dans le secteur de la médecine de ville. Il l'est même plus dans la mesure où, selon M1, ce bénéfice se mesure moins en chiffres d'affaires qu'en influence sur la prescription de l'ensemble du monde médical (ce qu'on appelle l'effet de source<sup>331</sup>) :

M1 (MKT) : Les hospitaliers n'ont pas l'habitude de déclarer leurs prescriptions, il y a beaucoup de mouvements qui empêchent le recueil d'informations. [...] En termes de marché, [l'hôpital] n'intéresse pas forcément les laboratoires. A l'hôpital, des grands produits de ville sont vendus à 1 centime le comprimé. On ne génère pas de chiffre d'affaires à l'hôpital, on génère juste ce qu'on appelle un effet de source. Mais ça n'empêche pas d'avoir des délégués hospitaliers pour générer cet effet de source, qui n'a jamais été mesuré. L'an dernier, j'ai travaillé sur une mesure de l'effet de source, c'est quelque chose qui est pratiquement impossible.

---

<sup>331</sup> Z2 (VM) explique cette notion d'effet de source : « Si un professeur en hôpital parle d'un médicament ou le prescrit, il y a forcément des retombées en médecine générale ensuite. Si un généraliste reçoit des malades qui ont vu un spécialiste ou un médecin en hôpital et qui ont une certaine prescription, le généraliste va suivre la prescription, car c'est un gage ... »

### Contrôle déficient du lien entre la relation professionnelle (RP) et la prescription médicale :

Les délégués et les DR sont convaincus du lien entre l'intensité des visites et le niveau de prescription (ce qui semble logique car c'est ce qui fonde leur métier et leur plus value). Ci-dessous, on a une manifestation de cette conviction qui montre pourtant la fragilité du lien :

**I : Mais comment fais-tu le lien entre les RP et le nombre de boîtes vendues [...]?** B2 (VM) : Ce n'est pas un lien direct, mais tu t'en rends bien compte finalement. Tu passes des *deals*. On fait cette RP, mais derrière, on est à 70% du produit en prescription. **I : Qu'est-ce que tu entends par *deal* ? C'est moral ou ça fait l'objet d'un contrat ?** B2 (VM) : C'est tactique, on reste dans le non-dit. On suggère que si le médecin prescrit ton produit 5 fois sur 10, on va attendre qu'il le prescrive plus après la RP, 7 fois sur 10 par exemple. Bien sûr, c'est en fonction du médecin.

### Contrôle déficient du lien entre la prescription médicale et l'achat du patient à la pharmacie :

Une prescription médicale n'entraîne pas nécessairement un achat du patient. De plus, si achat il y a, il peut se produire sur un produit autre que celui prescrit (notamment s'il existe un générique équivalent et que le pharmacien exerce son droit de substitution). Il peut également se produire dans une pharmacie qui n'est pas dans la même zone géographique que celle du médecin, ce qui pose alors un problème de mesure des performances des visiteurs.

W1 (CDG) : Le souci c'est d'identifier les ventes provenant d'une prescription à Paris mais faites à Marseille par exemple, quelqu'un qui achète ses médicaments ailleurs que dans la zone où il se les est fait prescrire. Dans ce cas, la boîte ne sera pas comptabilisée sur le médecin parisien mais sur une pharmacie à Marseille.

Z3 (VM) : Si on prend l'exemple du médicament X. Avec tous les tabous qu'il entraîne, c'est très rare que la pharmacie d'à-côté te dise qu'elle a des prescriptions du docteur untel. J'ai un médecin qui me certifie qu'il a plus de 20 patients sous ce médicament. La pharmacie qui est à 50 mètres ne sort pas une seule boîte. Pour ce produit, les gens vont faire 20 km pour aller dans une pharmacie qu'ils ne connaissent pas ... Donc la pharmacie ne permet pas toujours de cerner les prescriptions.

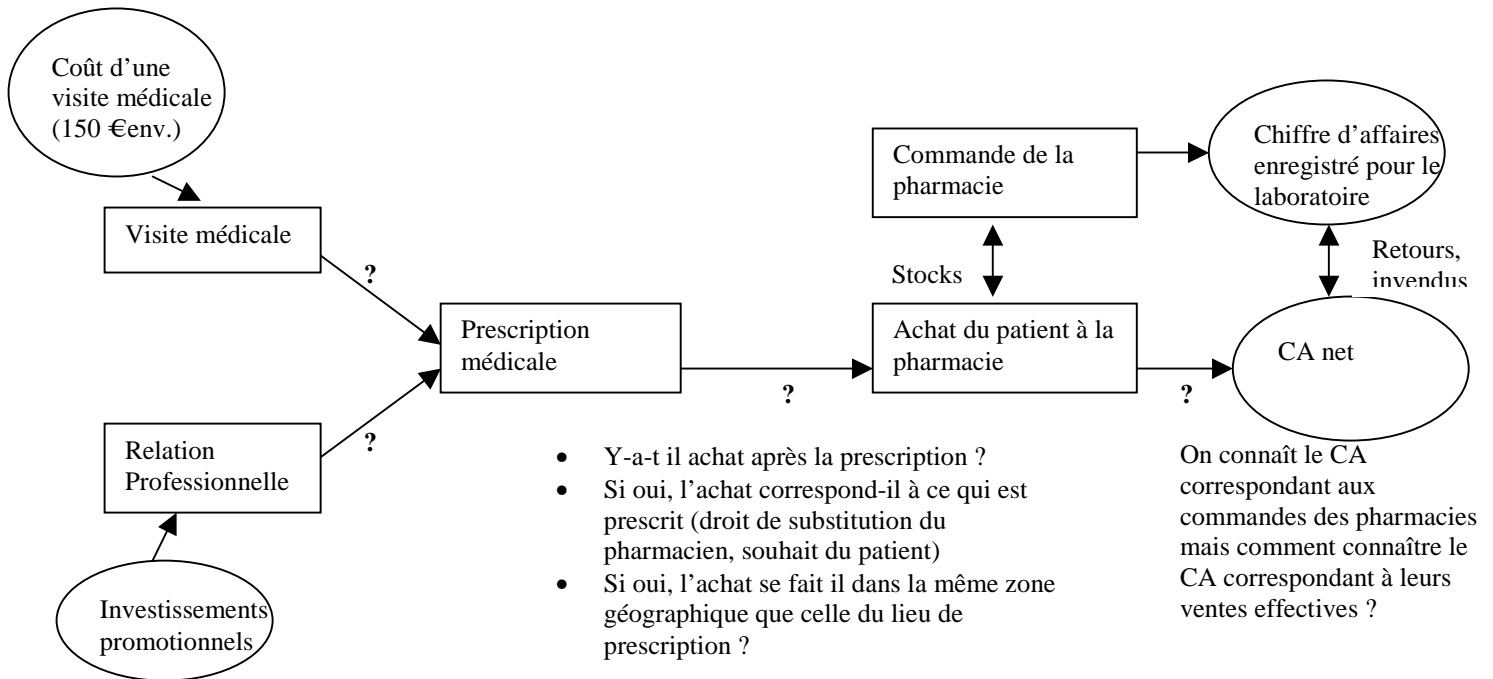
### Contrôle déficient du lien entre les commandes faites par la pharmacie et le chiffre d'affaires net du laboratoire :

**I : Mais si les pharmacies ont commandé, ça ne veut pas dire qu'elles ont vendu ces boîtes ...** B3 (VM) : ... Non, c'est vrai. Mais elles les ont commandées. [...] Donc, tu as raison, [ce qu'on connaît] ce sont les boîtes commandées par les pharmacies, mais pas encore vendues.

La pharmacienne que nous avons rencontrée précise que si les retours d'invendus sont exceptionnels, ils peuvent toutefois se produire notamment sur un produit en vente directe provenant du laboratoire (et non du grossiste répartiteur) ou encore sur des produits en fin de cycle de vie.

Le schéma ci-dessous propose une synthèse des contrôles défaillants auxquels sont exposés les laboratoires pharmaceutiques quand il s'agit d'articuler calcul et discours.

Les rectangles désignent ce qui relève des discours et des comportements. Les ovales désignent ce qui relève des calculs. Les points d'interrogation signalent les problèmes de liens que les laboratoires aimeraient maîtriser mais qu'ils ne maîtrisent pas ou peu.



**SCHEMA 20. Articulations défaillantes entre contrôle et discours : une synthèse des problèmes de contrôle à distance de la force de vente rencontrés par les laboratoires pharmaceutiques**

V.3.5.4. Les technologies : la panacée pour régler les problèmes de contrôle à distance ?

Par rapport à ces difficultés de relier le discours et le calcul, on met en place des technologies qui sont supposées rétablir le contrôle du lien défaillant.

H2 (CONSULT) : la pharmacie est un métier particulier. Il est très difficile de donner un objectif de chiffre d'affaires à un visiteur médical parce qu'il ne vend pas. En revanche, la pharmacie a beaucoup travaillé là-dessus. Il y a une corrélation très directe entre le nombre de visites que vous faites et le chiffre d'affaires qu'on va retrouver dans les pharmacies. Donc ils se retranchent, si vous voulez, non pas sur des objectifs de chiffre d'affaires demandés au visiteur médical parce que ce n'est pas possible mais, effectivement, sur un nombre de visites, une présence à des congrès ou autres qui est censée, mathématiquement et statistiquement, générer du chiffre d'affaires. La pharmacie dispose d'outils très puissants.



C'est un secteur qui est particulièrement avancé en matière de mesure de la performance des commerciaux parce qu'ils peuvent s'appuyer sur des outils statistiques et d'analyse qui sont extrêmement pointus.

Le directeur général de TT, un des leaders de la prestation de statistiques pour les forces de vente médicales, estime que les laboratoires investissent dans les technologies non pas pour réaliser des économies mais parce qu'ils sont convaincus que cela va susciter du chiffre d'affaires.

TT (DGP) : [On est dans] un schéma assez classique d'appels d'offre, sachant qu'on a la chance d'être dans un business où le choix est guidé avant tout par l'augmentation de l'efficacité et non pas le coût. Ils achètent de l'espérance de gain de ventes, et non pas de l'économie.

Le GERS : une technologie supposée résoudre le contrôle défaillant de la chaîne visite médicale – chiffre d'affaires du laboratoire.

On observe ci-dessous le lien qui est fait par un visiteur entre les résultats de vente donnés par le GERS et son activité en termes de visites (sous entendu, c'est en visitant les médecins que le chiffre d'affaires du laboratoire va s'améliorer, et c'est la technologie des statistiques de vente portant sur les commandes de pharmacie qui permet de relier activité individuelle et performance régionale).

**I : Tu t'en sers beaucoup de ça [données hebdomadaires du GERS] ?** B3 (VM) : Oui. Je m'en sers toutes les semaines. Ce que je regarde, c'est la part de marché de mon secteur sur la semaine. Je regarde au niveau des UGA, s'il y en a qui ont chuté. [...]Si je vois par exemple que les médecins de Giens m'ont laissé tomber, je file à Giens.

Le GERS est également supposé donner une visibilité au DR sur l'activité de ses visiteurs médicaux :

**I : Mais comment crois-tu que le DR peut avoir une vision de ton activité ?** F2 (VM) : Il le voit sur le chiffre, tu sais. Globalement, le GERS te donne tout. C'est statistique après.

Alors qu'en fait, chez F., le GERS donne une vision du chiffre d'affaires réalisé par un réseau de trois personnes. En outre il ne permet pas d'analyser le lien qu'il y a entre l'activité du trinôme de visiteurs et ce chiffre d'affaires.

Les statistiques du GERS (ou ci-dessous, l'expert lui correspondant : le grossiste répartiteur) sont également parfois présentées comme la technologie qui permet de relier géographiquement l'activité de visite médicale d'une zone à la prescription médicale d'une éventuelle autre zone :

**I : Comment peux-tu savoir que c'est ta zone qui a été à l'origine de la prescription ?**  
B3 (VM) : Eh bien ... Ca doit être le GERS ... Mon grossiste, de toutes façons, il est à Orléans. Il doit savoir ça. Car en fait, ce sont les commandes des pharmacies. Mon grossiste sait quelles pharmacies ont commandé.

Pourtant, le GERS ne permet pas cela. C'est d'ailleurs une des critiques qui lui est faite au sein des laboratoires.

M1 (MKT) : le GERS donne les ventes des grossistes aux officines. Ils vont dire, on a vendu à telle pharmacie 200 boîtes de C. Le problème, c'est qu'il se peut très bien que le médecin qui a prescrit C. soit dans une autre UGA que celle de la pharmacie qui a commandé C., surtout en région parisienne. Tous les délégués râlent sur ce biais.

Les cohortes : une technologie supposée résoudre le contrôle défaillant du lien entre relation professionnelle (RP) et prescription du médecin

Les prestataires externes de statistiques mettent en avant le fait que le recours à la technique de la cohorte permet de mesurer réellement le lien entre l'investissement marketing d'un laboratoire, l'organisation d'une RP par un VM et l'augmentation des prescriptions et donc du chiffre d'affaires que tout cela a suscité. Par exemple, « Strategy Evaluator » est un outil récent qui illustre cette possibilité grâce à la création de cohortes de médecins, c'est-à-dire de groupes de médecins partageant un ou plusieurs critères spécifiques. Le directeur général de la société conceptrice nous le présente ainsi :

IH (DGP) : Aujourd'hui, on est capable de mesurer la performance de médecins dispersés géographiquement mais qui ont pour trait commun, par exemple, le fait d'avoir été soumis au même moment à une relation publique, d'avoir participé à une étude phase IV, ou à un congrès. On dispose d'une information cumulée sur des médecins qui partagent ce critère en commun. Pour la première fois, l'industrie pharmaceutique dispose d'un véritable outil de mesure de l'efficacité des opérations promotionnelles. Et aujourd'hui, c'est la problématique majeure de tous les responsables de l'industrie.

Les panels géographiques : une technologie supposée résoudre le contrôle défaillant du lien entre commande de la pharmacie et chiffre d'affaires net du laboratoire.

« XPonent » est présenté par le directeur général de la société l'ayant conçu comme une technologie permettant de donner une vision de la performance des VM plus réelle que celle donnée par le GERS :

IH (DGP) : Pour le Gers, la performance du visiteur, c'est ce que commandent les pharmaciens. Nous, on dit que ce n'est pas la façon la plus précise de mesurer la performance d'un visiteur. On a donc choisi une méthodologie différente qui est de capter l'information à la sortie de la pharmacie, c'est-à-dire l'acte d'achat du patient. Pour la première fois, on est capables de dire réellement : « Le visiteur médical, sa réelle performance, c'est les produits prescrits par les médecins qu'il a visités mais qui ont aussi été, après ça, achetés à la pharmacie. »

Si XPonent apporte effectivement une visibilité nouvelle aux laboratoires sur le type de vente réalisée, en distinguant selon les spécialités médicales, il laisse plusieurs problèmes de lien entre discours et calcul non réglés. Outre le fait qu'il ne donne pas l'exhaustivité des ventes, mais simplement celles issues d'un panel, S3 rappelle ci-dessous quel biais il introduit dans la mesure de sa performance :

S3 (VM) : [XPonent], c'est un autre problème. **I : En quoi c'est problématique?** S3 (VM) : Ça, c'est aussi un outil pour juger de la performance de l'hospitalier. Ça distingue les prescriptions issues de l'hôpital des prescriptions libérales. Mais les cliniques privées sont de type libéral. Donc les ordonnances qui en sortent sont codées libéral. En plus, on a des hôpitaux PSPH ici, en Lorraine, c'est-à-dire des établissements qui sont privés à but non lucratif. C'est l'intermédiaire entre le privé et le public. Pour eux, c'est pareil. Les ordonnances qui en sortent sont codées 'ville' par XPonent. Et quand vous avez les trois quarts de vos hôpitaux qui sont soit des cliniques soit les fameux PSPH, en fait vous avez le directeur régional ville qui saute de joie en disant: "C'est la ville qui augmente, c'est la ville qui augmente!" Et puis vous, vous vous retrouvez avec un X-Ponent mauvais. Voilà.

Le directeur général de TT, concurrent de la société ayant développé XPonent, met en avant d'autres faiblesses de l'outil :

TT (DGP) : [Sur les pharmacies de leur panel], ils n'ont pas l'exhaustivité de la prescription. Ils ont uniquement les prescriptions issues du tiers payant, c'est-à-dire celles qui sont enregistrées dans le système informatique de la pharmacie. Donc ça n'est pas une vraie solution. XPonent est une très bonne donnée d'étude, mais ce n'est pas une bonne donnée de management.

#### Le « CAM » : une technologie supposée résoudre le contrôle défaillant du lien entre déclaration du visiteur et activité réelle du visiteur

Les technologies de contrôle sont souvent présentées comme infaillibles par leurs utilisateurs, surtout lorsqu'ils s'agit des managers de la force de vente ou des personnes de l'administration des ventes<sup>332</sup>.

A la question de l'importance du déclaratif dans les reporting faits par les visiteurs médicaux sur leur activité dans les ETMS, W2 se lance dans une argumentation mettant en avant toutes les technologies utilisées pour régler ce qui est à son avis un faux problème.

W2 (DC) : Tout ne repose pas sur du déclaratif, si c'était le cas, ça me poserait problème. Il y a un certain nombre d'outils à notre disposition [...]. Nous faisons par exemple des *recall* [enquêtes téléphoniques auprès des médecins]. [...]A travers le déclaratif du nombre de contacts dans la journée, on dit au délégué qu'il doit faire 6 contacts par jour, il dit qu'il en a

---

<sup>332</sup> Par exemple, T1 n'arrive pas dans l'entretien à comprendre notre question concernant les éventuelles failles des outils qu'il a mis au point tout au long de sa carrière dans l'administration des ventes chez T. Lorsqu'on précise notre question en demandant des exemples possibles de détournement de ces outils ou de déclarations erronées pour les renseigner, il répond que cela est impossible (T1 (ADV) : Non. Sur les outils, il y a peu de chances parce que tout est bloqué. Il y a des plafonds partout, il y a des impossibilités de rentrer les choses qui ne sont pas dans les normes). Pourtant, son activité consiste en partie à faire des contrôles de cohérence entre l'activité réelle des VM et leurs déclarations dans les technologies.

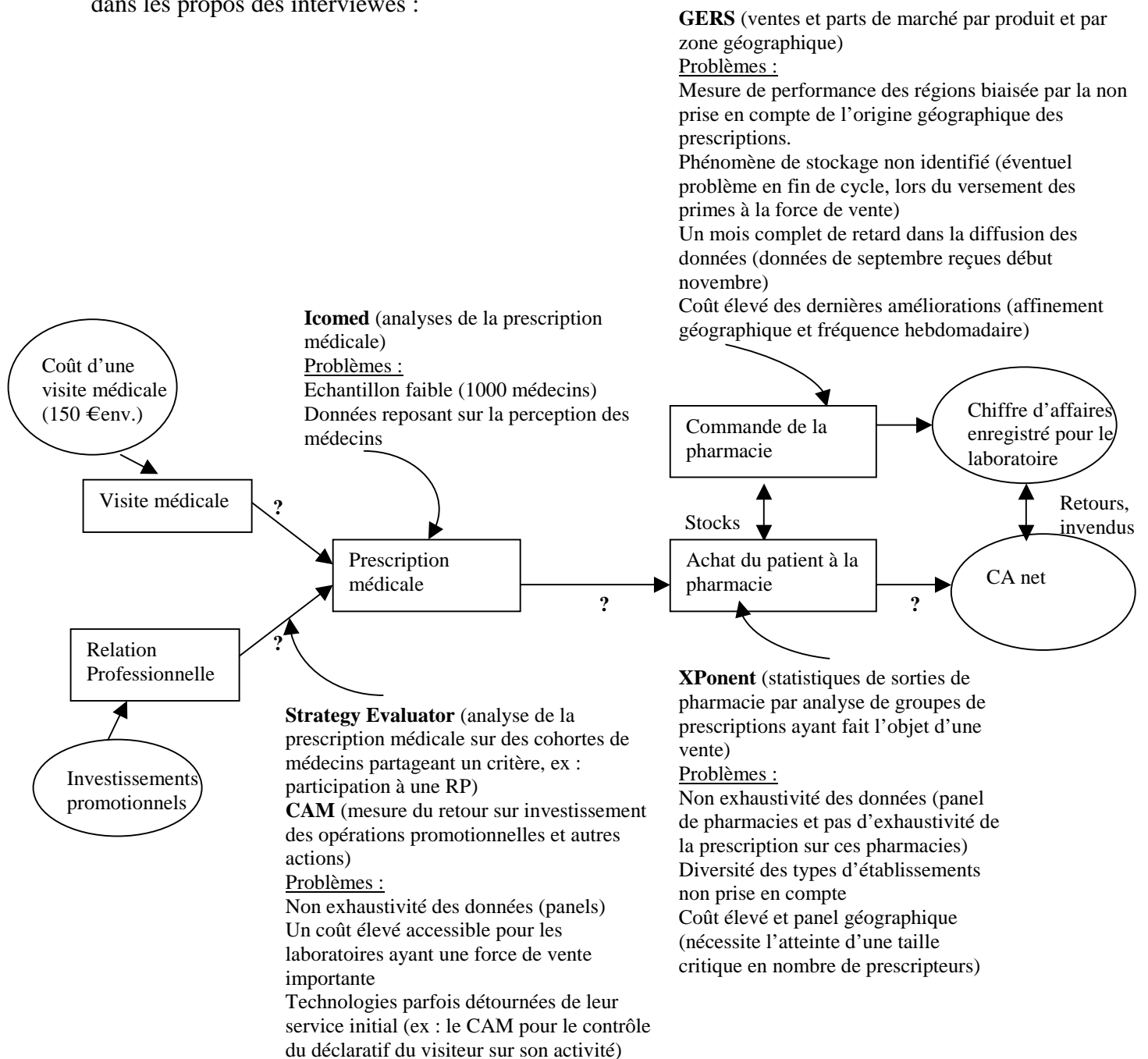
vu 6. Mais il y a ce qu'on appelle la fausse visite. Admettons qu'il n'en a vu que 5, et qu'il a à peine serré la main au 4<sup>e</sup>. Face à cela, il y a une communication. Il y a un organisme qui s'appelle le CAM qui me donne les vrais retours. [...] C'est un organisme qui travaille pour l'industrie pharmaceutique, qui fait des études de marché. Quand, en interne, j'appuie sur le bouton et je vois que j'ai produit 10 000 visites, le CAM me dit que sur la même période, il en a comptabilisé 8000, donc il en manque 2000. Tout cela pour vous dire qu'il y a une limite dans le déclaratif. Il ne faut pas croire. Il y a finalement très peu de déclaratif. Il y en a certainement au niveau individuel, mais au niveau global, il n'y en plus déjà. Tout cela est très screené. On fait des études de marché immédiatement derrière [...] à chaque fois, j'ai une parade, en tous cas sur tous les paramètres clé, que je suis mensuellement. Ce n'est pas du déclaratif, c'est du déclaratif contrôlé, croisé avec x données.

On est en plein dans l'idéal technologique. Les technologies corrigent, apportent la vérité et cela de manière instantanée. A notre avis, les technologies ne règlent rien, le lien entre discours et calcul qu'elles construisent demeure inconsistant. On sent d'ailleurs toute l'illusion du système quand W2 explique que l'agrégation procurée par les technologies permet de rendre non significatives les erreurs qui peuvent exister au niveau individuel, comme si elles étaient effacées ! Par ailleurs les technologies évoquées par W2 remplacent le déclaratif du délégué par le déclaratif du médecin ce qui n'est pas une solution, comme le rappelle TT ci-dessous :

TT (DGP) : on ne peut pas mettre un gendarme derrière chaque délégué. On va donc faire appel à des sociétés prestataires de *recall test*. Mais ce n'est pas plus objectif que la déclaration du délégué puisqu'il s'agit du souvenir du médecin ... On est encore sur de l'humain. Derrière, il ne faut pas en faire un usage abusif. Si vous avez un delta avec Teams, c'est normal, si vous avez 25% d'écart, là, d'accord, c'est un vrai signal. Le problème encore une fois, n'est pas sur la donnée mais sur la façon d'analyser ces données.

Le problème du déclaratif n'est donc pas résolu par les technologies de contrôle à distance et heureusement, puisque c'est dans la marge de manœuvre liée au déclaratif que va se jouer l'autocontrôle du commercial comme nous le verrons plus loin. Si le déclaratif représente un problème pour certains laboratoires, il vaut donc mieux ne pas le résoudre à tout prix.

Les problèmes de contrôle à distance rencontrés par les laboratoires pharmaceutiques semblent donc tous réglés, dans le discours des interviewés, par des technologies de contrôle à distance. Le schéma ci-après reprend dans cette perspective la synthèse des contrôles défaillants établie précédemment et fait apparaître les « solutions » technologiques affichées dans les propos des interviewés :



**SCHEMA 21. Les fausses résolutions technologiques des problèmes d'articulation entre calcul et discours**

Outre les problèmes intrinsèques aux technologies signalés dans ce schéma, on constate que la plupart de ces technologies (exceptés Strategy Evaluator et le CAM) apportent des informations quantifiées sur des éléments comportementaux ou de discours mais qu'elles ne se consacrent pas à l'analyse des flèches, c'est-à-dire à la compréhension des liens entre discours, comportements et calculs. Par exemple, si XPonent est effectivement plus proche de la réalité des ventes que le GERS en s'intéressant aux sorties plutôt qu'aux entrées de pharmacies, il n'apporte pas de réponse nouvelle pour expliquer le lien entre visite médicale, prescription du médecin et achat du patient.

On vient de voir comment les technologies ne résolvent qu'artificiellement la défaillance des liens entre certains calculs et certains discours. Toutefois, L'articulation qu'elles proposent entre *tekne* et *logos* apparaît rationnelle et légitime dans les propos des interviewés. Dès lors, les technologies participent bien du processus de traduction, d'intériorisation des contraintes par les acteurs des laboratoires pharmaceutiques contrôlés à distance. Comment se fait-il qu'elles participent de ce contrôle à distance alors même qu'on ne peut pas justifier le bien fondé de l'articulation qu'elles proposent entre les calculs et les discours qui les soutiennent ?

L'idéal nourri par la technologie permet de cimenter le lien fragile entre discours et calcul.

Miller et O'Leary distinguent deux niveaux interdépendants dans la pratique socio-organisationnelle de la comptabilité : les programmes discursifs et les techniques calculatoires. Un programme discursif visant à identifier les mauvaises performances individuelles ne se concrétise que s'il est accompagné par une technique de calcul de ces performances (MILLER, O'LEARY, 1987, p.240), c'est-à-dire finalement si une technologie est créée. On en a l'illustration dans la citation ci-dessous :

W2 (DC) : il y a ce qu'on appelle la fausse visite. [...] Face à cela, il y a un organisme qui s'appelle le CAM qui me donne les vrais retours. Alors, ça n'est pas tout fait le vrai retour ... j'ai un décalage dans la mémorisation du médecin qui est toujours en ma défaveur quelque part. Le décalage peut venir d'une fausse visite, mais, avant tout, il vient d'une visite qui n'a pas porté ses fruits. Pour moi, ça revient au même. Entre « j'ai vraiment vu le client, je lui ai dit ce que j'avais à lui dire et il n'en reste rien » et « je n'ai pas vu le client », le résultat est le même. On va dire que le second est un truand et que le premier travaille mal, mais pour moi, le bilan des courses est qu'à 1000 F la visite, j'ai perdu 1000 F.

Pour identifier les faux discours dans les déclarations des visiteurs médicaux concernant leurs activités, le laboratoire a recours à des technologies de contrôle telles les études de marché ou les enquêtes téléphoniques. L'interviewé reconnaît que les calculs fournis par ces enquêtes ne

renseignent pas forcément sur les origines du problème constaté (une visite non mémorisée par un médecin peut provenir d'autre chose que d'un faux discours du VM). Ce qui nous surprend, c'est que l'interviewé résout cette faiblesse en invoquant le premier calcul permettant de donner du sens au lien entre une cause et une conséquence. Ici, la conséquence est quantifiée par un coût d'opportunité (les 1000 F que coûte une visite sont perdus) et cette quantification devient prépondérante, elle fait oublier le fait qu'on ne connaît pas la cause du problème, elle gomme le fait que la technologie est incapable d'établir et de documenter le lien entre un discours et un calcul.

Pour aider à combler le déficit de sens entre discours et calcul, les interviewés, lorsqu'ils ne peuvent plus invoquer les technologies, évoquent souvent le management de proximité fait par le DR (tournées en duo chez les médecins avec les visiteurs médicaux par exemple) qui complète utilement tout l'appareillage technologique du contrôle à distance.

W2 (DC) : J'ai déjà discuté avec des personnes travaillant dans l'agro-alimentaire, ils sont étonnés de tous les outils que nous avons à notre disposition. Aujourd'hui, il y a énormément de sociétés qui gravitent autour de l'industrie pharmaceutique pour nous apporter leur aide sur ce plan là. Moi, j'ai des données nationales. C'est sûr que vu de mon bureau, on pourrait me dire n'importe quoi. Localement, c'est le travail du DR. C'est du pragmatique, mais ça a une valeur de *coaching*. C'est la valeur de la proximité. C'est comme la police scientifique, si vous voulez, et la police de proximité, ce n'est pas le même monde. Vous me direz peut-être qu'il y a du déclaratif, mais un moment, il y a quand même du rationnel. Je vous ai rassurée ?

Dans les deux exemples précédents (le CAM et le management de proximité du DR pour mesurer la fiabilité du déclaratif du VM), W2 est certain de la rationalité du contrôle à distance car un idéal précède le lien entre discours et calcul effectué par les technologies. Dans les propos de W2 DC ci-dessus, l'idéal est celui de la rentabilité dans le premier exemple et de la surveillance permanente (la « police ») dans le second exemple. A partir de ces idéaux, il est toujours possible de créer un lien artificiel entre les discours et les calculs contenus dans les technologies.

La technologie peut concrétiser le contrôle à distance car l'idéal qui la sous-tend renforce l'articulation fragile entre discours et calcul. L'ensemble 'idéal-discours-calcul' ainsi formé constitue une chaîne facilement déclinable par l'individu, ce qui l'aide à intérioriser les contraintes. La déclinaison d'idéaux en discours et techniques est d'ailleurs au cœur du processus d'institutionnalisation selon Hasselbladh et Kallinikos. Les institutions consistent en des idéaux fondamentaux (buts, projets sociaux) qui sont développés en diverses manières de définir la réalité et d'agir sur elle (discours), lesquels sont soutenus par des systèmes de

mesure élaborés visant à contrôler les résultats de l'action (techniques) (HASSELBLADH, KALLINIKOS, 2000, p.704-707).

Si l'on reprend les deux exemples d'idéaux repérés plus haut dans les propos de W2, on peut illustrer la manière dont ils sont déclinés en discours et techniques.

L'idéal de « police scientifique » est incarné par différentes techniques. Un organe de contrôle de la force de vente, l'administration des ventes, est dédié entre autres au suivi de l'activité des visiteurs médicaux : contrôle des notes de frais, des déclarations d'activité, calcul des primes etc. Pour réaliser ce suivi minutieux, on s'appuie sur une triangulation des sources d'information. Les visiteurs médicaux doivent fournir de nombreux reportings à leur hiérarchie (rapport de visite, rapport d'enquête menée chez les médecins, rapport de visite en duo avec le directeur régional, rapport sur les opérations de relation publique, ...).

L'idéal de rentabilité fait aussi l'objet d'une déclinaison en discours (ci-dessous « les marchés se resserrent ») et techniques (ci-dessous, des calculs de points morts) :

W1 (CDG) : On va dire que dans l'industrie pharmaceutique, il n'y a jamais eu trop de problème d'argent. Maintenant, les marchés se resserrent et on commence de plus en plus à faire attention. [...] On demande aux DR principalement de faire des boîtes et du chiffre d'affaires mais, ici, on commence aussi à leur demander un niveau de rentabilité. Pas forcément encore de la marge, mais au moins de se poser la question d'une rentabilité globale comprenant notamment un calcul de point mort.

Les idéaux, discours et techniques constituent en fait un continuum. Ils ont fondamentalement la même nature mais varient dans le degré de détail et de précision avec lequel ils décrivent les objets et relations sociaux<sup>333</sup>. On passe des idéaux aux discours puis aux techniques par diverses formes d'objectivation : langage oral, langage écrit, codification formelle. (HASSELBLADH, KALLINIKOS, 2000, p.704-707). Le contrôle à distance, qui a pour but ultime l'intériorisation des contraintes par les individus, se fonde donc bien sur un processus de traduction.

Dans l'industrie pharmaceutique, la codification caractérise les technologies de contrôle ciblant les médecins. Comme le rappelle M1 (MKT), chaque médecin, en France, est reconnu par un code. Ce code et les données correspondantes (coordonnées, spécialité etc.) alimentent

---

<sup>333</sup> On trouvera donc chez d'autres auteurs des échelles de catégories un peu différentes pour analyser l'intériorisation de contraintes par l'individu, les catégories proposées recouvrant toutefois souvent les trois catégories d'Hasselbladh et Kallinikos. Par exemple, Miller et O'Leary analysent la technologie de gouvernement que constitue la réorganisation spatiale d'une usine à travers les idéaux qu'elle colporte concernant la société en général et l'organisation et à travers les pratiques managériales qu'elle suscite (MILLER, O'LEARY, 1994b). On peut considérer les pratiques comme recouvrant la notion de discours et de techniques.



tous les fichiers de qualification des médecins utilisés par les laboratoires pharmaceutiques. Dans le secteur de l'hôpital, des technologies de codification des prescripteurs sont mises en place *ad hoc*, non seulement pour orienter les visites des délégués mais aussi pour contrôler l'évolution de la perception du produit au sein d'un établissement hospitalier et estimer les chances d'obtenir un référencement.

D2 (DR) : On travaille avec des mapping d'individus et d'influence. J'ai créé un tableau de ce genre qui m'est propre. Il a une triple entrée. En un, potentiel (très fort, moyen, faible) ; en deux, influenceur, décideur ou neutre sur les prescriptions et en trois, positionnement par rapport à notre produit (allié, hésitant, neutre ou opposant). On positionne les individus selon cette triple entrée. Je fais ça sur chaque service de l'hôpital, sur le comité du médicament etc. L'objectif est de les faire évoluer pour que le jour J, quand se réunit le comité du médicament, on ait un maximum de voies avec nous.

Les technologies de contrôle ciblant les forces de vente des laboratoires relèvent également d'une logique de codification. Par exemple, des codes apparaissent à travers les reporting d'activité demandés au commerciaux, ils permettent le lien entre les données chiffrées et leur signification :

W2 (DC) : Lié à cette messagerie, vous avez un système de reporting. Quand le DR fait du *coaching*, du duo avec son délégué, vous avez un rapport duo. Ce rapport est complètement formalisé et c'est le même pour tout le monde. Il a une forme informatique, il peut être imprimé, archivé etc. [...] Il y a un certain nombre d'items qui sont *screenés* et qui sont propres à une animation duo. Ça va de la qualité du message, à la partie qualitative, la partie quantitative, la partie de R/O<sup>334</sup>, résultat obtenu, objectif défini, la sécurité et l'hygiène, qui font également partie de nos règles. Tout cela est établi, de manière systématique.

La codification se fonde également sur une synthèse et une simplification de la présentation des données pour que l'utilisateur des données codées puisse voir immédiatement les leviers sur lesquels il peut / doit agir.

F2 (VM) : J'ai le GERS toutes les semaines, [...] je regarde chaque semaine les tendances. Tu as la moyenne France, la moyenne régionale, les R/O (résultats sur objectifs). Si tu es en évolution et au dessus de la France, tu seras en vert. Si tu es au dessus de la France, mais en baisse, tu seras en orange. Si tu es au dessous de la France et qu'en plus tu baisSES, tu es en rouge.

La codification implique une formalisation, une schématisation, une uniformisation, une possibilité d'archivage, une systématisme. C'est ainsi qu'un discours (message transmis, règles, objectifs à réaliser) est traduit en calcul. Le lien entre discours et calcul permet ensuite le contrôle à distance sur l'individu puisqu'il rend possible l'analyse des données, l'évaluation et la correction de l'individu sur la base de cette analyse. Hoskin et Macve illustrent

---

<sup>334</sup> R/O : Résultat sur objectif

notamment le fait que la codification opérée par les technologies comptables permet un gouvernement de l'individu. La comptabilité formalise une valeur en l'écrivant et, ce faisant, organise un espace pour un examen des flux qu'elle formalise. Par la mise en écriture, elle transforme les événements et les soumet à un examen (HOSKIN, MACVE, 1994, p.67-68). Ci-dessous, la codification permet l'exercice de différentes facettes du contrôle à distance :

**I : Vous gardez les rapports duo pour faire un bilan annuel ?** A1 (DR) : Bien entendu, le directeur régional garde tout. Il en envoie aussi une copie par mail aux délégués pour qu'ils puissent ensuite se référer à cela.[...] On ne l'envoie pas systématiquement à notre directeur de zone parce qu'il ne va pas traiter tous les jours ce genre d'informations. En revanche, ce qu'il veut, c'est qu'on lui en envoie de temps en temps pour qu'il voie qu'on le fait, quels commentaires on peut donner. C'est donc pour juger notre management. Et s'il y a un problème, on ressort les compte-rendus de visites accompagnées pour en discuter. Il y a également lieu de les ressortir pour préparer l'entretien d'évaluation, pour se remémorer certains points éventuellement.

A1 (DR) : Je leur demande du reporting écrit quand il s'agit d'opérations particulières, que ça concerne des exemples à reproduire dans la région, des informations un peu vitales qu'on a intérêt à voir de façon précise et complète. Je leur demande du reporting sur des informations pour que je fasse moi-même du reporting à ma hiérarchie, ou pour que j'informe les autres délégués.

Dans les deux extraits précédents, la formalisation écrite permet à la fois un contrôle bureaucratique (vérification de l'application des procédures, base d'informations pour justifier un contrôle sanction *ex post*, traces pour l'évaluation annuelle du VM par le DR, chaîne hiérarchique ascendante de reporting) mais aussi un contrôle clanique (point de repère, référence pour le VM afin qu'il puisse orienter ses efforts d'amélioration, partage des compétences). La codification réalisée par les technologies est donc l'une des briques de la passerelle entre contrôle bureaucratique et contrôle clanique. En cela elle participe du processus de traduction caractéristique du contrôle à distance.

Dans cette partie, on a analysé les caractéristiques du processus de traduction sur lequel s'appuie le contrôle à distance dans l'industrie pharmaceutique. Ce processus de traduction est construit sur des réseaux et des centres d'information. Il fait appel à des experts qui seuls sont à même d'aider les individus à traduire dans leurs propres termes les intérêts d'une institution ou d'autres individus. La structure en réseau d'individus formant des alliances aux intérêts imbriqués, les centres d'informations et leurs experts aident donc les individus à intérioriser les contraintes imposées par une institution ou par autrui dans leur domaine d'activité.

Dans le processus de traduction qui fonde le contrôle à distance, les réseaux, centres et experts manipulent des technologies composées d'une part calculatoire (*tekne*) et d'une part discursive (*logos*). On a vu que le contrôle à distance repose sur la bonne articulation entre les calcul et les discours qui sous-tendent les technologies. Cependant, « bonne » ne signifie pas réelle. Les technologies de contrôle à distance rencontrées dans l'industrie pharmaceutique n'assurent en effet qu'un lien artificiel entre calcul et discours. « Bonne » signifie rationalisée par les institutions ou individus utilisateurs de ces technologies. Cette rationalisation n'est possible que parce que les technologies de contrôle à distance sont animées d'un idéal. A partir de cet idéal s'opère une déclinaison de la technologie en discours et techniques (HASSELBLADH, KALLINIKOS, 2000).

Ainsi, le contrôle à distance peut être pensé comme un véritable mode de gouvernement de la vie économique. Il peut être utilisé comme un moyen d'agir sur la conduite des individus pour remédier au déficit de rationalité et de responsabilité. L'action sur le comportement des individus est possible par l'invocation d'une donnée chiffrée, unique, souvent financière, qui, on l'a vu, est la production majeure de la plupart des technologies de contrôle à distance. C'est dans le chiffre unique que réside l'idéal de neutralité et d'objectivité exigées pour toute expertise. C'est par cet idéal décliné en technique que le contrôle à distance, comme la comptabilité, s'arroe une légitimité qui semble être au dessus de tout soupçon, hors des intrigues et du monde politique. (MILLER, 1994, p.29).

Dans la partie suivante, nous nous pencherons sur la deuxième clé<sup>335</sup> permettant de comprendre la coexistence de mécanismes de contrôle bureaucratique et clanique et la passerelle qui les relie. Il s'agira d'analyser comment l'ambivalence des technologies contribue à l'intériorisation des contraintes. Repérée dans l'enquête préliminaire à travers la notion de jeu gagnant-gagnant (chapitre III) et dans la première étude de cas comme l'ambiguïté des technologies du fait de leur usage possible (support du travail à distance) et de leur usage réel (support du contrôle à distance), cette ambivalence sera ici élargie à la dynamique générale qui l'anime, à savoir une dialectique entre la règle et le flou.

---

<sup>335</sup> La première clé étant le processus de traduction.

## V.4. LA DIALECTIQUE ENTRE LA REGLE ET LE FLOU CREEE PAR LES TECHNOLOGIES DE CONTROLE A DISTANCE

Hegel voit dans la dialectique un mouvement qui transporte d'un extrême à l'autre. Dans le va-et-vient dialectique, les positions extrêmes tendent à devenir équivalentes faute d'être liées par un milieu, un « moyen terme conciliateur » (BRUAIRE, 1993, p.254). Si on applique la dialectique à la notion de raisonnement, un raisonnement dialectique est constitué de la même façon. Le moyen terme est le lien et la raison de la relation entre les deux extrêmes du raisonnement. « Si un milieu intervient pour concilier les deux extrêmes, la dialectique est exorcisée, elle laisse place au 'positivement rationnel' » (BRUAIRE, 1993, p.255). Les technologies de contrôle à distance sont pour nous le moyen terme qui permet de concilier la règle et le flou. Elles règlent donc l'incohérence entre la règle et le flou, entre le contrôle bureaucratique et le contrôle clanique. Ainsi favorisent-elles et légitiment-elles chez l'individu le développement d'un autocontrôle surveillé.

### V.4.1. Le panoptique de Bentham revisité

Le panoptique de Bentham représente la structure rendant possible le déploiement des techniques disciplinaires de contrôle à distance<sup>336</sup>. « L'exercice de la discipline suppose un dispositif qui contraigne par le jeu du regard ; un appareil où les techniques qui permettent de voir induisent des effets de pouvoir et où, en retour, les moyens de coercition rendent clairement visibles ceux sur qui ils s'appliquent » (FOUCAULT, 1975, p. 201). Il recèle les leviers du contrôle à distance par les technologies que nous avons identifiées au chapitre précédent : le potentiel des technologies de contrôle et leur flou rendent l'individu visible, traçable, influençable et prévisible. Miller et O'Leary illustrent en quoi les technologies comptables participent d'un modèle panoptique : la comptabilité est selon eux une des

---

<sup>336</sup> Le panoptique de Bentham est une prison constituée par un bâtiment circulaire en anneau où sont placés les détenus dans des cellules individuelles illuminées de l'extérieur et une tour centrale dédiée à la surveillance des cellules. Du fait de la lumière extérieure donnant dans les cellules et des fenêtres des cellules et de la tour, chaque cellule est constamment visible. Foucault souligne que ce modèle peut être appliqué à « tous les établissements où, dans les limites d'un espace qui n'est pas trop étendu, il faut maintenir sous surveillance un certain nombre de personnes. [...] Chaque fois qu'on aura affaire à une multiplicité d'individus auxquels il faudra imposer une tâche ou une conduite, le schéma panoptique pourra être utilisé. [...] Il suffit de placer un surveillant dans la tour centrale, et dans chaque cellule d'enfermer un fou, un malade, un condamné, un ouvrier ou un écolier. » (FOUCAULT, 1975, p.233 et 240).

composantes du management normalisateur socio-politique dont l'objet est de rendre visible toutes les formes d'activités individuelles et d'identifier leur contribution à l'efficience de l'entreprise et de la société (MILLER, O'LEARY, 1987, p.240 ; MILLER, 1994, p.2).

#### V.4.1.1. Le flou des technologies, un fondement du panoptique

L'image floue qu'ont les salariés des capacités des technologies est le propre du dispositif panoptique (CRAIPEAU, 2003, p.138). Ce flou est un des fondements du contrôle à distance<sup>337</sup>. Comme le souligne d'Iribarne, en France, le contrôle réside dans le flou. Si on rend transparents les procédures et phénomènes de contrôle, le contrôle ne fonctionne plus (D'IRIBARNE, 1989). Les conclusions de Bougen confirment le fait que les technologies de contrôle à distance doivent garder une part d'ambiguïté et de flou pour demeurer des leviers de contrôle. Dans le groupe Renold qu'il a étudié, on a cherché à promouvoir la transparence et une participation de la main d'œuvre aux discussions concernant les changements des systèmes de participation aux bénéfices. Il s'agissait de rendre à tous plus explicite le lien entre les processus organisationnels et les structures. Bougen montre comment cette transparence a mené le nouveau système de participation aux bénéfices à sa perte (BOUGEN, 1994, p.164).

Parmi les technologies évoquées par les interviewés dans notre étude de cas, il existe un flou quasi systématique sur les modalités de calcul de la performance.

Ci-dessous, le flou concerne les modalités d'attribution d'un bonus non financier :

A1 (DR) : à long terme, au bout d'une double période, en l'occurrence en juin de l'année prochaine, ils auront éventuellement droit à un bonus sous forme de cadeau, pas d'argent, un voyage par exemple. **I : En fonction de leurs résultats aussi ?** A1 (DR) : En fonction d'un classement : premier, deuxième, troisième ; sur différents critères qu'on a définis et qu'on leur a présentés : part de marché, évolution croisée avec je ne sais plus quoi. On a défini une équation.

Ci-dessous, le flou concerne les modalités de calcul de la note de performance annuelle attribuée au VM, note qui déclenche une éventuelle augmentation de salaire fixe :

M1 (MKT) : Il y a une mesure du qualitatif. **I : C'est à dire ?** M1 (MKT) : Il y a plein de formules. Je ne sais pas exactement comment c'est calculé. La note du qualitatif est multipliée par la note du quantitatif, par un coefficient, puis divisée. Bref, je ne sais pas comment ils calculent ça. **I : Pour calculer la rémunération ?** M1 (MKT) : Pour calculer la performance. Pour donner une note globale de R/O au délégué. [...] Cette note de

---

<sup>337</sup> Comme on l'a souligné au chapitre IV, c'est dans ce flou que peuvent se développer des fonctions manifestes masquées et des fonctions latentes des technologies, en parallèle de leurs fonctions affichées.

performance globale est établie [deux fois par an] par le support de vente et les ressources humaines.

Ci-dessous, le flou concerne les modalités de calcul des objectifs qui déterminent le montant des primes percevables par les commerciaux :

A2 (VM) : C'est souvent compliqué quand même, le calcul de prime. Il y a des moments où on ne comprend pas. [...] Par exemple, il y a un item qui est l'évolution... C'est le gain moyen de patients par période de 28 jours [...]. Ensuite, évolution des anticholestérasiques de la concurrence au niveau sectoriel. Je ne sais pas ce qu'ils font après. Ils font un mic-mac, une opération. Et nous, on a tant à faire. Voilà.

Du fait de l'opacité maintenue sur les modalités de calcul des objectifs et de certaines rémunérations, le système de rémunération reste un levier de motivation.

**I : tu vois comment elles sont calculées ces primes ?** Z3 (VM) : Oui, on a une présentation. Mais le système reste toujours sciemment un peu compliqué pour éviter qu'on ne mette trop notre nez dedans. Il faudrait s'y arrêter un peu plus. En gros, tu as les objectifs et comment tu t'évalues par rapport à l'objectif. Mieux tu t'évalues, plus tu gagnes d'argent. Si l'objectif est à 100 et que tu te sous-estimes par rapport à cet objectif, tu gagneras moins d'argent. Tu es récompensé si tu as réussi l'objectif que tu t'es fixé.

Le flou des technologies va parfois jusqu'à rendre le contrôle invisible. Certaines situations montrent que les individus ne sont pas toujours conscients des systèmes panoptiques dans lesquels ils évoluent. Il s'agit là encore d'un trait caractéristique du panoptique dans lequel la visibilité est à sens unique. Le panoptique fonctionne sur le mode de l'indiscrétion (il ne laisse aucune zone d'ombre, « il est partout et toujours en éveil »), et sur le mode de la discrétion (« il fonctionne en permanence et pour une bonne part en silence ») (FOUCAULT, 1975, p.208). En résumé, l'organe de contrôle voit tout le monde mais tout le monde ne le voit pas.

W1 (CDG) : Je pense que les visiteurs médicaux n'ont pas conscience de tous les outils qui sont mis en place pour les motiver, notamment sur les aspects de rémunération. Ils les subissent peut-être, ils en profitent peut être, ils jouent peut-être avec ça, mais je ne suis pas sûr qu'ils sentent bien toute l'ampleur du système qui est mis en place derrière. [...] On fonctionne vraiment en strates et tout le monde ne voit pas les systèmes.

**I : le visiteur médical n'a pas forcément conscience de tout ce système qui existe...** W2 (DC) : Il n'a pas la même conscience que nous qui l'utilisons tous les jours. Mais il sait quand même un certain nombre de choses, c'est sûr. On ne cache rien au délégué, mais ce n'est pas son monde. On lui dit d'aller faire de la visite et de dire telle ou telle chose. Il s'applique à bien le faire. Il ne s'applique pas à savoir comment on fait pour savoir s'il le fait bien. Ils se posent quand même un peu la question, mais en général leur réponse ne va guère au-delà de « mon DR vient me voir ». Si je leur parle de certains outils à ma disposition, ils ne savent même pas ce que c'est.

Cette méconnaissance des technologies de contrôle est confirmée par la difficulté de la plupart des VM rencontrés à définir clairement et correctement l'origine des données traitées par des

centres tels que le GERS ou XPonent, alors même que leur performance quantitative est mesurée sur ces données !

Cette méconnaissance touche également les acteurs institutionnels partenaires des laboratoires pharmaceutiques. Le médecin ou le pharmacien par exemple, n'ont pas forcément conscience de participer à une diffusion d'informations les concernant. Ils ne savent pas toujours dans quels réseaux ils sont insérés, quels centres d'information ils alimentent.

Par exemple, la pharmacienne rencontrée ne connaît pas l'existence du GERS alors que le GERS, qui regroupe les données de commandes de toutes les pharmacies en France, contient forcément les commandes qu'elle a effectuées. Pourquoi cette méconnaissance : parce que le GERS ne lui est pas utile et qu'il est établi par la médiation du grossiste-répartiteur qui centralise l'information et joue le rôle d'un expert dans la relation pharmacie-GERS.

Si l'on prend l'exemple des données de vente des pharmacies qui nourrissent la base de données du centre d'information XPonent, on constate ci-dessous qu'une fois qu'une pharmacie a donné son accord au prestataire de service IH pour alimenter la base, l'envoi se fait automatiquement et la mise à jour de la base est continue. La transmission d'information est invisible pour le pharmacien, même si, paradoxalement, c'est lui qui décide d'envoyer l'information.

IH (DGP) : [Pour] l'informatique pharmacie, finalement, il y a quelques SSII qui font 70% du marché. [...] On a passé quarante accords avec quarante SSII. On a dit à chacune d'elles : "Ecoutez, voilà. Nous, on est intéressés par collecter telle, telle, telle information." Les SSII ont donc développé un module d'extraction qui extrait uniquement ces champs dans l'informatique du pharmacien. Donc c'est en fait un système qui est latent dans ces 40 logiciels et quand un médecin rentre dans le réseau IH, on l'active. Et chaque fois qu'un pharmacien télétransmet aux organismes de Sécurité sociale, aux caisses d'assurance maladie, .... En fait, il y a deux flux. Il y a un flux qui part à la CPAM ou à la mutuelle et un flux qui part à un tiers de confiance [qui rend l'information anonyme et agrégée avant de nous l'envoyer]. [...] en fait, c'est un geste du pharmacien qui est volontaire, qui envoie lui-même le flux d'informations. On ne va pas chercher l'information chez le pharmacien.

#### V.4.1.2. Un panoptique devenu électronique

Le panoptique de Bentham suscite a priori une contradiction fructueuse par rapport à notre sujet. Dans les architectures circulaires du panoptique où la visibilité directe de tous les individus est fondamentale, il semble déterminant d'être sur place pour exercer le contrôle. Or les populations commerciales que nous avons observées ne sont pas à proximité des centres d'information ni de leur ligne managériale. Dans leur cas, le contrôle visuel du panoptique devient contrôle à distance, l'architecture du bâtiment compte moins que l'architecture du

système d'information, le panoptique devient électronique (LYON, 2001 ; BURRELL, 1998, p.26)<sup>338</sup>.

La citation ci-dessous permet d'aborder les traits constitutifs du panoptique électronique :

F1 (DR) : [Sur le budget], il y a un aval hiérarchique. Il y a un aval électronique. Ils rentrent leur demande. Je la valide. Donc, dans la validation, j'ai le nombre de médecins, j'ai le pourquoi, j'ai sur quel produit, j'ai tout dessus. [...] Ça s'actualise comme ça. Je rentre dans n'importe quelle fiche. Par exemple, je vais chez Didier R.. Il m' a fait sept FMC [formations médicales continues]. [...] Vous avez dessus la visibilité... Moi, quand je les reçois, j'ai le libellé, la date, l'heure, la personne qui a organisé, les dépenses. [plus loin] [Les délégués] vont avoir un bouton ici. "Demander validation". Et ça me l'envoie directement. Quand il y a différentes personnes qui organisent, ils se l'envoient entre eux avant pour demander chacun leur validation et après je reçois le truc final.

Par rapport au panoptique de Bentham classique, le panoptique électronique renouvelle les conditions de traitement des données par les organes de contrôle : elles sont collectées de manière exhaustive, compulsées et actualisées automatiquement, rendues accessibles au plus grand nombre. Elles sont par ailleurs croisées entre elles. Les technologies sont effectivement intégrées les unes aux autres, ce qui accroît le potentiel de visibilité du panoptique électronique puisque les données de multiples centres d'information sont mises en commun.

**I : vous avez la sensation qu'il y a un lien entre les systèmes de reporting et la rémunération ?** H1 (CONSULT) : Le plus souvent oui. [...] Généralement, quand le système est mis en place, il l'est dans l'ensemble de ses composantes et tout est relié. On a donc un système d'information qui va avec, un système de fixation des objectifs, un système de mesure d'atteinte des objectifs qui sont reliés etc.

ADV 1 : Aujourd'hui, on fait de plus en plus relier les outils entre eux au travers d'autres outils. Par exemple, l'outil Equilibre permet d'avoir toujours en regard l'activité et les frais. Au niveau de l'administration de la visite médicale, il nous permet de contrôler que l'ensemble des frais sont bien relatifs à une activité professionnelle.

Les deux exemples ci-dessous traduisent bien comment les prestataires de technologies ont intégré cet impératif de croisement des centres d'information. Ils mettent en avant les potentialités accrues de visibilité et de normalisation issues des croisements de leurs technologies.

IH (DGP) : On a développé un logiciel qui s'appelle Sense Analyser et qui se nourrit des données Xponent. Il peut se nourrir aussi des données de la concurrence, du Gers. En fait, c'est un outil d'intégration qui permet de mesurer, de calculer automatiquement les primes en fonction des objectifs de vente des laboratoires. C'est un outil que va utiliser l'administration des ventes.

---

<sup>338</sup> Foucault suggérait cela dès « Surveiller et Punir » en soulignant que « Le Panoptique est une machine à dissocier le couple voir – être vu : dans l'anneau périphérique, on est totalement vu, sans jamais voir ; dans la tour centrale, on voit tout, sans être jamais vu. » (FOUCAULT, 1975, p.235). C'est ce qui est rendu possible notamment par le réseau électronique. Foucault reconnaît que « les circuits de communication sont les supports d'un cumul et d'une centralisation du savoir » (FOUCAULT, 1975, p.252-253).



TT (DGP) : on essaie chez CG de mettre en place des indicateurs pour essayer de différencier l'efficacité des réseaux, si ce n'est des individus. Pour cela, on croise des données sur l'activité issues de Teams et des données issues du CAM donnant l'impact sur le médecin (se souvient-il de la visite, du message). Le CAM permet de retrouver le médecin, la date de la visite, si on croise avec Teams, on pourrait logiquement retrouver le délégué qui a fait cette visite. C'est aujourd'hui ces croisements que recherchent la plupart des laboratoires. [plus loin] Pour l'analyse, [le DR] est amené à lier sans cesse les outils : « je regarde mes résultats » (dans le Gers), je vais en chercher les explications (dans Teams).

Le panoptique électronique renouvelle également l'identité de ceux qui en tirent les ficelles : il n'intervient plus seulement dans une relation duale (visibilité d'un individu contrôleur sur un individu contrôlé) mais aussi dans des collectifs (les réseaux dont nous avons déjà parlé<sup>339</sup>) ou encore sur un individu qui, en s'autocontrôlant, intègre le panoptique. Dans ce dernier cas, le contrôle n'est plus exercé par un tiers externe. La citation ci-dessous illustre le croisement des différents intervenants du panoptique (manager, pairs, individu par rapport à lui-même). Elle montre non seulement que ce croisement est appuyé par les technologies d'affichage des performances et illustre également comment il en résulte une intégration par l'individu de normes implicites. La technologie est donc utilisée dans un souci de panoptique afin de diffuser des normes alors même que les partenaires sociaux ont bloqué leur reconnaissance officielle.

**I : J'ai entendu dire que le laboratoire S. n'était pas dans la convention collective où il y a ces fameux 6 contacts par jour.** S1 (DR) : Chez S., effectivement, on n'impose pas un nombre de contact. **I : Concrètement, ça se retrouve par exemple dans les résultats que vous regardez ? On ne va jamais dire « Tu n'as pas fait ton nombre de contacts ? » ?** S1 (DR) : En pratique non. On ne peut pas imposer un nombre de contact chez S. à un délégué. En pratique, non. Par contre, on peut quand même lui donner cette information. I : A lui de traduire ... S1 (DR) : Voilà. On peut lui donner l'information. [...] A la limite, j'aurais juste à balancer les faits et le délégué comprend tout seul. Je vais lui balancer un tableau avec sa couverture et sa fréquence. Si je n'associe aucun message, il sait très bien ce que ça veut dire. [...] Sans l'imposer, comme dans tous groupes sociaux, il y a une norme, même si elle n'est pas posée par une convention ou une législation. Il y a une norme et, dans l'équipe dont j'ai la charge en tous cas, je n'ai jamais vu personne sortir de cette norme. Elle serait regardée par les autres. Quand on présente des résultats individuels lors de nos réunions collectives : « la région a développée tant de contacts, voilà où vous en êtes par rapport à la moyenne. ». Il n'y a pas de commentaires mais si vous faites partie d'un groupe où la moyenne de contact est de 11 et que vous êtes à 6, comment vous sentez-vous quand je présente ça ? Par ailleurs, juste avant, j'ai montré que votre secteur n'avait pas de bon résultats ...

---

<sup>339</sup> Les réseaux du panoptique électronique sont, comme le décrit Sfez, virtuels, c'est-à-dire qu'ils ne prennent existence que lorsqu'ils sont activés par leurs usagers. Seuls ceux qui s'en servent à un moment donné peuvent attester de leurs existence, ce qui conduit souvent à dire abusivement que ces réseaux sont « immatériels » (SFEZ, 2002, p.72).

### Le réseau ou l'individu : les nouveaux acteurs du panoptique électronique

Craipeau cite l'exemple du contrôle des pairs qui s'exerce entre visiteurs médicaux dans une même entreprise pour illustrer le fait que « le système panoptique ne concerne plus la seule relation du salarié à la hiérarchie, mais une relation en quelque sorte triangulaire entre la hiérarchie et les salariés entre eux. ». (CRAIPEAU, 2003, p.148). Nous avons effectivement recueilli de nombreux témoignages sur le contrôle des pairs s'exerçant dans l'industrie pharmaceutique.

Ci-dessous, B3 rappelle que la transparence transversale sur l'activité des collègues est effective depuis l'introduction d'un ETMS (Siebel).

B3 (VM) : Même au niveau de tes rapports de visite, tes collègues peuvent maintenant lire tes commentaires de visite. Ca, c'est relativement nouveau. [...] Avant, on ne pouvait lire que ce qu'on faisait nous. Depuis qu'on a Siebel, on a aussi accès à ce que font nos collègues. On a ce nouveau programme depuis septembre 2002. Evidemment, ils te disent que c'est dans le but de pouvoir échanger de l'information, donc de pouvoir réagir le plus rapidement possible pour être le plus performant possible. Mais maintenant tu es hyper contrôlé. Tu sais ce que tu fais, ce que fait ton collègue, ce qu'il a fait, ce qu'il a dit, ce qu'il a vu.

Même constat sur les potentialités de l'ETMS Teams :

**I : Teams est un outil tellement énorme que j'ai l'impression que les DR ne mettent le nez dans les rapports d'activité que s'il y a un problème.** F2 (VM) : Par mes collègues, j'ai su au début. On m'a dit « Tiens, il faut que tu sois plus rigoureux sur les rapports, les machins, ... ». Les collègues regardent aussi. Ca va être pris en compte. C'est très mal vu si tu ne fais pas de rapport sur un médecin, si tu ne mets pas de commentaires.

Ces extraits rappellent une réflexion de Craipeau selon laquelle les technologies telles que les *groupwares*, fort développées dans les organisations actuelles qualifiées de virtuelles, amplifient la visibilité indirecte des comportements de chacun et donc le phénomène panoptique (CRAIPEAU, 2003, p.136).

Ce contrôle panoptique des pairs est tout à fait cohérent avec la notion de réseau de visiteurs médicaux que nous avons déjà abordée. Le panoptique collectif ne peut que prospérer dans un contexte où les intérêts des individus sont imbriqués au sein d'un réseau donné.

**I : Sur la fausse visite, comment un DR détecte-t-il s'il y a ce genre de problème?** F1 (DR) : Je pense que c'est le nez. Vous le sentez quand il y a une personne qui n'est pas motivée. Et puis c'est de la délation. Vous avez les autres visiteurs qui vont se dénoncer. Ça se sait très vite. [...] Vous savez, ils ne se loupent pas. Ca ne tient pas longtemps. Etant donné qu'ils travaillent à trois ensemble, ça ne peut pas tenir longtemps. La personne qui serait seule, peut-être ça tiendrait plus longtemps.

S5 (DR) : Vous êtes délégué et vous donnez votre maximum, vous vous levez à 6h du matin, vous savez qu'à côté, il y en a un qui ne fiche rien et qui fait de la fausse [fausse visite]... Il

y en a beaucoup, mais c'est quelque chose que tout le monde tait, tout le monde est solidaire. Il y a quand même des délégués qui craquent et vont voir leur DR en disant « Je n'en peux plus. ».

Si le panoptique entre pairs est électronique au sens où il s'appuie sur des technologies de contrôle telles que les ETMS, il est aussi humain. Le panoptique humain entre pairs est favorisé par les conditions d'exercice de la visite médicale. La salle d'attente des cabinets médicaux est ainsi un nouveau lieu panoptique.

**I : Est-ce que vous diriez qu'il y a d'autres personnes que vous qui peuvent intervenir dans l'évaluation de performance qualitative ?** B1 (DR) : [...] Les collègues, oui. Parce que, justement, comme ils sont souvent tout seuls la journée,... C'est pour rire ce que je vais dire mais c'est une race qui parle beaucoup, le délégué médical ! [...] Il m'est arrivé d'avoir d'autres collègues régionaux qui me disent: "Tiens, il paraît que ça se passe vachement bien. J'ai discuté avec ta déléguée." Ou alors: "Ma déléguée est très souvent en rapport avec la tienne. Elle lui a dit ça et ça."

**I : Tout se passe dans les salles d'attente des cabinets médicaux !** F2 (VM) : [...] Imagine, tu es un lundi matin, tu n'as pas de rendez-vous. Tu as 4 médecins en libre sur ton secteur. Tous les délégués qui n'ont pas de rendez-vous vont se retrouver là. Le milieu de la visite pharmaceutique est très petit.

Le panoptique « humain » se joue donc à l'extérieur de l'organisation.

Le panoptique du contrôle à distance est donc à la fois électronique et humain. Il s'appuie sur un réseau comme le signale S1 ci-dessous. Quand tout le réseau donne le même signal sur un individu (ci-dessous, il s'agit d'une mauvaise performance), alors le panoptique déclenche le passage du contrôle clinique au contrôle bureaucratique :

**I : Je prends pour exemple la fausse visite. Comment un DR arrive-t-il à détecter ce genre de choses ?** S1 (DR) : Tout d'abord, je pense que la majorité des DR accorde une certaine confiance à leur équipe. C'est vraiment une intuition. On commence à creuser si on a des doutes. [...] On a des sources d'information multiples : les clients, c'est-à-dire les médecins, les autres délégués, ce qu'on ressent en duo. [...] On a quand même un ensemble d'outils, un faisceau de contacts, de relations, sur lesquels on peut s'appuyer. On a plusieurs sources d'information et quand elles se croisent et qu'elles donnent toutes le même signal, alors on va commencer à creuser l'activité et à regarder les contacts, les kilomètres etc.

Le panoptique collectif ne contribue pas seulement au glissement du contrôle clinique vers un contrôle bureaucratique. Il facilite le passage entre les deux types de contrôle, dans les deux sens car il fonde l'autocontrôle de l'individu. Si on s'inspire de la réflexion proposée par McKinlay et Taylor sur le contrôle des pairs, le panoptique collectif contribue à la régulation du moi par l'individu lui-même (McKINLAY, TAYLOR, 1998, p.183).

### Accessibilité et continuité : les nouvelles conditions de traitement des données du panoptique électronique

Pour que le réseau soit effectivement un acteur du panoptique, encore faut-il qu'il soit informé. Les panoptiques électroniques de l'industrie pharmaceutique rendent l'information accessible au plus grand nombre. L'individu qui alimente les données concernant son activité sur un ETMS ne sait pas qui utilise ces informations, mais il sait que tout le monde peut y accéder :

B2 (VM) : Une fois que j'ai rentré ces informations après que les visites ont eu lieu, il faut encore que je soumette pour que l'information aille nourrir le réseau. Je vais dans « gestion du temps », et je soumetts la journée complète. [...] Une fois que j'ai soumis, je me synchronise. Je me connecte et je transfère les infos dans la base pour que tout le monde y ait accès. **I : Quand tu dis tout le monde, c'est qui ?** B2 (VM) : Tout le monde : marketing, manager, collègues ... tous les gens de B.C. qui ont accès au logiciel.

Un autre trait fondamental du panoptique électronique réside dans le fait que l'accessibilité (et la mise à jour) des données est supposée automatique et continue.

W2 (DC) : Je sais exactement par réseau la portée du message [message délivré par les VM du réseau aux médecins]. **I : Et comment accédez-vous à ce type d'informations ?** W2 : Ce sont des sociétés spécialisées qui font des études qualitatives. [...] **I : C'est fréquent ?** W2 : C'est permanent. Pour certains organismes, les envois sont mensuels.

A1 (DR) : dans l'ETMS, ils ont une saisie automatique de toutes les opérations, donc du budget. Certaines opérations nécessitent mon accord, car derrière, on a des contraintes DMOS<sup>340</sup>, administratives et réglementaires, où je dois intervenir. Donc quoi qu'il arrive, je vois le budget au jour le jour.

Cette continuité est possible à partir du moment où les technologies de contrôle intègrent le temps et l'espace<sup>341</sup>. On retrouve cette caractéristique dans l'étude de Miller et O'Leary concernant le modèle de « l'usine du futur » chez Caterpillar dans les années 1990. Le nouvel ordonnancement spatial est conjugué à un nouvel ordonnancement temporel des processus de fabrication à travers le découpage en cellules de production (MILLER, O'LEARY, 1994b, p.27). Ces cellules permettent un contrôle électronique général sur les processus et les ressources de l'usine (MILLER, O'LEARY, 1994b, p.28-29). Miller et O'Leary voient l'origine de cette surveillance continue de l'individu dans l'entreprise dans le développement

---

<sup>340</sup> Diverses mesures d'ordre social, lois votées en 92 pour réguler les échanges entre les laboratoires, les pharmaciens, les médecins. On les a appelées « lois anti cadeaux »

<sup>341</sup> Lyon parle de « temps-espace » pour signifier le caractère inséparable de ces deux éléments dans les sociétés de surveillance (LYON, 2001, p.17)

des technologies comptables que sont les coûts standards et le processus budgétaire des années 1900 à 1930 (MILLER, O'LEARY, 1987, p.251).

La mise à jour en continue des données dans le panoptique électronique fait que les déclarations du délégué sur son activité peuvent être constamment soumises à des contrôles de cohérence :

T1 (ADV) : on a des requêtes sous Business Objects qui nous permettent, tous les mois, d'avoir des routines et de faire ressortir les anomalies en matière de standardisation des coûts.

B3 (VM) : Le contrôle le plus important, c'est quand même l'ordinateur. Quand j'ai commencé, on avait des fiches. On faisait des petits trous chaque jour dans les fiches. A la fin de la semaine, on envoyait notre paquet de fiches. Là, le contrôle est nul. Maintenant, tu as l'ordinateur, dès qu'il y a un nouveau médecin, il est mis dans l'ordinateur, idem quand un médecin décède. Il faut vraiment faire attention à ce que tu mets dans ton ordinateur.

On retrouve une idée qui était apparue à la fin du chapitre IV : l'autocontrôle se nourrit d'une sensation de contrôle permanent potentiel plus que de l'effectivité de ce contrôle. Il s'agit là encore, d'un trait caractéristique du panoptique : le pouvoir doit être visible (présence permanente de la tour de contrôle ou de ses déclinaisons technologiques) mais invérifiable (le détenu ne sait pas s'il y a quelqu'un dans la tour, le commercial ne sait pas si les technologies sont effectivement utilisées à des fins de contrôle). Dans un système panoptique, l'individu contrôlé « ne doit jamais savoir s'il est actuellement regardé mais ; mais il doit être sûr qu'il peut toujours l'être. » (FOUCAULT, 1975, p.235).

S4 (VM) : On envoyait ça [les fiches cartonnées poinçonnées], je crois, une fois par semaine. Et il y avait une société qui gérait ça et qui nous renvoyait d'autres fiches cartonnées. Le temps que ça arrive au labo... Ça mettait plus de temps que maintenant. Il y a une réactivité maintenant... Tout arrive tout de suite au labo. Moi, j'ai vu au labo, au service informatique, des listings où on voyait le nom des VM, les médecins qu'ils avaient vus, ce qu'ils avaient fait. Tout est contrôlé. Par le biais de notre messagerie Teams, de toute façon, ils ont la trace immédiatement. I : Après, est-ce que c'est utilisé ? S4 (VM) : Eh bien oui, c'est utilisé. Oui, oui. Ils savent ce qui est fait, ce qui n'est pas fait. Ils savent même les moyennes de contact d'une division à l'autre. Il y a des comparaisons aussi comme ça. Ça peut se faire. Tout peut se faire. De manière positive ou négative.

S3 (VM) : Je n'ai jamais autant entendu parler de recall test de ma vie. Je pense que, avec les systèmes informatiques, les fameux testeurs, là, peuvent, dès le lendemain, appeler le docteur. [...] Avec la connexion informatique tous les soirs, ils ont des infos presque... Pas en temps réel mais presque. [...] C'est une information plus immédiate. C'est-à-dire que, à partir du moment où on a fait la connexion, ils peuvent vérifier immédiatement. [...] Je pense qu'ils ont des moyens de plus en plus perfectionnés. Comment c'est utilisé ? Je n'en sais rien. Parce que les gens restent les gens. [...] Regardez, il était même question... Ça aussi, c'est peut-être une légende. Mais, a priori, sur les téléphones portables, il y a moyen de retracer la journée de quelqu'un qui a laissé son portable ouvert ou qui a téléphoné. Et il y avait... Il y avait un bruit sur France Télécom qui disait que, moyennant un petit abonnement supplémentaire, les entreprises qui équipaient les employés de téléphones professionnels pouvaient avoir le trajet

des visiteurs par jour.

Le contrôle ne se joue donc pas sur l'utilisation réelle de la technologie mais plus sur le panoptique qu'elle crée et donc le sentiment de transparence qu'elle suscite.

Bien qu'ils ne soient pas certains de leur usage dans leur propre laboratoire, B3, A2, S3 ou encore D3 mentionnent l'existence des *recall test* auprès des médecins comme une possibilité de contrôler leur activité. Dans la citation ci-dessous ce sentiment de contrôle potentiellement permanent semble être à même de limiter le détournement éventuel des technologies par les visiteurs.

D3 (VM) : Il existe des organismes qui travaillent pour les laboratoires. Ils téléphonent aux médecins pour savoir ce qu'ils ont retenu de la campagne et, discrètement, ils demandent « Souvenez-vous de la date de la dernière visite du délégué untel ? » « Etait ce dans cette semaine là ? ». Ca arrive très souvent. Je le sais car les médecins qui nous connaissent bien nous le disent. A l'hôpital, j'ai plus vu ce genre de choses dans l'optique d'avoir de l'information sur le retour des campagnes[...] Mais en ville, ça se fait. Ils commencent par questionner sur la campagne mais ensuite ils contrôlent en demandant la date de dernière visite. [...] Ce n'est pas fait directement par les laboratoires. En général, ils sous-traitent ça. Mais ils peuvent le faire à tout moment. Quand ils ont pris quelqu'un en grippe, ils peuvent se servir de ça pour le contrôler. Donc, il ne faut pas rentrer n'importe quoi dans Siebel.

Le panoptique qui s'exerce dans le contrôle à distance est donc électronique et potentiel. De ce fait, il est intégré par l'individu comme un élément de son quotidien. C'est la sensation qu'a le subordonné qu'il peut être constamment observé, que ses activités peuvent être surveillées en permanence, qui donne au contrôle sa puissance. Moriceau souligne que « la visibilité, par ce qu'elle dévoile ou ignore, influence la structure en signifiant pour les responsables la possibilité et la probabilité d'être observé. Leur comportement s'en trouve modifié [...]. » (MORICEAU, 1997, p.184). Plus précisément, il s'agit, par cet « état conscient et permanent de visibilité » d'assurer « le fonctionnement automatique du pouvoir. » (FOUCAULT, 1975, p. 234). « Celui qui est soumis à un champ de visibilité, et qui le sait, reprend à son compte les contraintes du pouvoir ; il les fait jouer spontanément sur lui-même ; il inscrit en soi le rapport de pouvoir dans lequel il joue simultanément les deux rôles ; il devient le principe de son propre assujettissement. » (FOUCAULT, 1975, p.236).

#### V.4.2. Une latitude sur l'usage des technologies qui fonde la passerelle entre bureaucratie et clan

Une des conclusions du chapitre IV a souligné le fait que le contrôle à distance est permis par l'ambivalence des technologies qui servent à la fois des fins de travail à distance et des fins de contrôle à distance. Lyon analyse cette ambivalence en multipliant les exemples de technologies qui sont détournées à double titre : détournement de la cible et détournement de l'usage (LYON, 2001, pp.41-43). Nous avons observé cette ambivalence dans les technologies concernant les forces de vente de l'industrie pharmaceutique. Le détournement de cible s'illustre dans le fait qu'elles visent à contrôler non seulement les clients mais aussi les commerciaux. Le détournement d'usage s'illustre dans le fait qu'elles sont à la fois support du travail et du contrôle à distance. Afin d'éviter les redondances avec le chapitre précédent, seule une synthèse de l'ambivalence de leur usage est donnée ci-dessous.

| Technologie   | Usage dans une perspective de support du travail à distance  | Usage dans une perspective de contrôle du travail à distance  |
|---|--|---|
| ETMS  | Un « outil de développement » pour le visiteur médical (coordination, planification, repère personnel pour situer son niveau d'activité, de dépenses budgétaires). | Un outil qui répond à des logiques de reporting. Outil de vérification pour le DR par rapport à des normes d'activité.  |
| Enquête téléphonique réalisée auprès des médecins (« <i>recall tests</i> ») | Mesure de l'impact marketing du message délivré au médecin par le VM   | Vérification de l'activité du VM <i>a posteriori</i>  |
| Enquête administrée par le VM à ses médecins                                | Affinement d'une stratégie sur un marché. Implication du VM dans les problématiques marketing.   | Visibilité sur l'activité de reporting des commerciaux. Peut faire l'objet d'incitation financière pour maximiser le reporting.   |
| Rapport de visite d'accompagnement (ou rapport duo)                         | Fait par le DR dans un souci de « développement du collaborateur » (c'est à dire d'amélioration du VM d'ici le prochain duo)                                       | Base des évaluations annuelles pour le DR   |
| Compte-rendu de visite  | Permet la coordination entre les délégués d'un même réseau   | Au moment de l'évaluation annuelle qualitative, peuvent être analysés par le DR pour estimer la qualité des échanges (notamment à travers la teneur du commentaire libre) |

**TABLEAU 24. Synthèse de l'usage ambivalent des technologies quant au travail et au contrôle à distance des forces de vente de l'industrie pharmaceutique**

Au chapitre IV, nous n'avons pas vraiment montré en quoi cette ambivalence de l'usage des technologies participe du contrôle à distance. Notre seconde étude de cas portant sur les forces de vente dans l'industrie pharmaceutique permet de combler ce manque. On montre ci-

dessous comment l'ambivalence de l'usage des technologies permet les oscillations entre contrôle bureaucratique et contrôle clanique, caractéristiques du contrôle à distance.

#### V.4.2.1. Le passage du contrôle bureaucratique au contrôle clanique grâce à l'usage ambivalent des technologies

Les technologies dont disposent les forces de vente dans l'industrie pharmaceutique renferment des normes d'utilisation plus ou moins implicites. On attend par exemple de la part des VM et des DR une certaine fréquence de reporting (mise à jour quotidienne de l'activité pour les VM ville, usage quotidien de l'ETMS par le DR ville pour voir où en sont ses VM).

Deux conditions vont permettre l'intériorisation de cette contrainte par les utilisateurs de l'ETMS : le caractère intégré de la technologie et la latitude du laboratoire quant à son usage effectif.

#### Des technologies intégrées qui satisfont des intérêts divers

L'ETMS intègre de multiples fonctionnalités qui font que l'utilisateur trouve forcément un intérêt à l'utiliser. Ci dessous, il sert à la ligne managériale pour tracer les activités des forces de vente régionales et il sert aux forces de vente régionales pour obtenir le remboursement de leurs frais.

W1 (CDG) : On demande aux VM et aux DR de remplir ça [rapports d'activité dans Teams], ça permet d'avoir un suivi, une traçabilité de leurs activités. Ca leur permet aussi de se faire rembourser.

T1 (ADV) : Vous savez, moi, je n'ai pas trop de problèmes pour que les gens se connectent à mes outils pour la simple raison que, s'ils ne se connectent pas, ils ne sont pas remboursés et ils n'ont pas de matériel pour fonctionner.

L'ETMS imbrique donc les intérêts de ses divers utilisateurs. Il entre en cela dans le processus de traduction évoqué précédemment qui illustre qu'un individu interprète dans une technologie les aspects qui peuvent l'intéresser.



### Une latitude quant à l'utilisation des technologies et l'application des normes qui les sous-tendent

Une seconde condition favorisant l'intériorisation des contraintes relatives à l'ETMS réside dans la latitude implicite nuanciant les normes d'utilisation des technologies. Les DR, comme les VM, ne font pas forcément une incursion et un reporting quotidien dans l'ETMS<sup>342</sup>.

A1 (DR) : Je ne lis jamais les rapports d'activité. Je vais vérifier qu'ils mettent des informations intéressantes mais normalement, le reporting qu'ils font dans l'ETMS, il est pour eux, pour se donner des bases, des repères. Certains continuent à utiliser des cahiers pour noter ce qu'ils veulent. On a des méthodologies différentes individuellement et je ne vais pas tout changer.

La façon dont D3 considère l'usage du compte-rendu de visite qui transite par l'ETMS illustre comment la latitude du DR facilite l'intériorisation de la contrainte de reporting.

**I : Pour vous, le compte-rendu de visite ne fait pas partie du reporting que vous devez faire ?** D3 (VM) : Je pense que c'est plus pour nous. Je ne pense pas que le DR aille tous les jours regarder ce qu'on fait, le nombre de médecins qu'on a vus, ce qu'on a fait pendant la visite. Il nous responsabilise. C'est vraiment bien de travailler avec quelqu'un comme ça. Je m'en sers plus comme d'un outil pour moi d'une visite à l'autre : savoir précisément ce qui a été demandé quand on a des demandes, des demandes d'assistance par exemple (c'est à dire de documentation précise de la part du médecin). Je le vois plus comme un outil de travail pour nous que comme un outil d'évaluation. C'est vrai qu'en fin de cycle, ils vont regarder le nombre approximatif de contacts qu'on a faits pour nous situer par rapport à la France. Mais je ne le vois pas du tout comme un outil de contrôle, un outil d'évaluation.

Il existe donc une certaine latitude quant à l'usage des ETMS par la force de vente. Cette latitude facilite l'intériorisation des contraintes technologiques par le VM.

Les forces de vente de l'industrie pharmaceutique sont donc soumises à des normes d'utilisation de technologies de reporting telles que l'ETMS. Elles sont également gouvernées par des technologies de contrat<sup>343</sup> qui sous-tendent, elles aussi, des normes en termes d'activité. Ces normes peuvent être implicites, auquel cas elles définissent des objectifs qui n'entrent pas formellement dans le calcul de la rémunération variable, mais qui interviennent dans l'évaluation annuelle qualitative du VM débouchant sur une éventuelle augmentation de

---

<sup>342</sup> c'est encore plus le cas quand il s'agit de DR ou VM travaillant dans le secteur hospitalier. Les normes implicites sont encore plus lâches. Les propos des visiteurs traduisent une fréquence moyenne de reporting hebdomadaire. Les propos des DR laissent entendre une fréquence d'incursion dans l'ETMS plus aléatoire, déclenchée par un éventuel problème ou scandée par les grandes étapes annuelles de l'évaluation.

<sup>343</sup> Les technologies de contrat supposent un engagement de l'individu avec une évaluation et une rétribution/sanction au terme de l'évaluation. Les technologies de reporting supposent une remontée d'informations vers une hiérarchie. Deux autres types de technologies ont été identifiés au chapitre IV : les technologies de diffusion et les technologies de support, ces dernières permettant la communication des trois types précédents (voir chapitre IV, page 244).

salaires. C'est le cas ci-dessous du nombre de contacts quotidiens auprès des clients (médecins et pharmaciens) et du nombre d'activités annexes organisées pour susciter la prescription médicale (RP, formation de personnel médical, congrès etc.).

W2 (DC) : Que ce soit des médecins généralistes ou des spécialistes, la moyenne en France tourne autour de 6 visites par jour. [Le visiteur médical] a aussi une activité de visites d'officines. La moyenne demandée en France est de 2 par jour, mais en moyenne, elle atteint rarement 1 par jour. Au-delà de ça, un délégué médical dans un laboratoire comme le nôtre va faire des relations publiques. En général, il en fait deux par mois.

D'autres normes sous-tendues par les technologies de contrat sont explicites. Il s'agit notamment des objectifs de chiffres d'affaires qui entrent dans le calcul de la rémunération variable.

L'intériorisation des contraintes constituées par ces normes, qu'elles soient implicites ou explicites, dépend, comme pour les normes d'utilisation des technologies de reporting, de la latitude laissée à la force de vente quant à leur application effective. Le directeur général de TT, prestataire de technologies de reporting et de statistiques souligne à ce propos les risques liés à un usage excessivement rigide des technologies de reporting :

**I : Est ce que vous menez une réflexion sur l'éventuelle fausse déclaration du délégué dans Teams ? Est ce que c'est un souci ou pas ?** TT (DGP) : Ca devient un souci quand le laboratoire veut aller trop loin. Si vous dites à votre délégué qu'il doit systématiquement présenter les trois produits de son portefeuille quel que soit le médecin. Si le délégué se prend un refus d'un médecin qui refuse qu'on lui parle du dernier dont on lui a déjà parlé récemment par exemple. Au début, le délégué va mettre dans Teams qu'il a présenté deux produits. S'il se prend un coup sur la tête après ça parce qu'il n'en a présenté que deux, c'est fini pour la suite. Ca fausse toute la valeur des déclarations qui vont suivre et qui vont être bien léchées. Il faut savoir trouver le bon degré de liberté pour juger les mérites de l'activité sans pénaliser le VM qui remonte des infos en toute honnêteté. Encore une fois on retombe non pas sur un problème d'outil, mais sur un problème de management.

Ci-dessous, des extraits de propos de DR illustrent la nécessité d'une latitude quant au nombre de contacts réalisés par leurs VM :

D1 (DR) : je pense qu'on tire plus de choses d'un être humain quand on lui fait par lui-même accepter les choses, qu'on lui fait confiance et qu'on le met dans de bonnes dispositions. Ce n'est pas parce qu'on va dire à des commerciaux qu'ils doivent travailler plus et faire telle et telle chose qu'il faudrait mettre un coach avec chacun pour vérifier s'ils le font. [...] Dans le commercial, les facteurs clé de succès sont simples : toujours voir la bonne personne au bon moment avec le bon discours. A partir de là, je n'ai jamais fait attention à la fréquence de visite.

B1 (DR) : Moi, j'ai la prétention de dire que je n'ai pas de fausses visites dans la région parce que je ne leur mets pas de pression du tout par rapport au nombre de contacts. Je n'en ai rien à faire. J'ai une déléguée, elle est à quatre contacts par jour en moyenne [...] et là, je peux vraiment le mesurer parce que, sur ce secteur-là, j'ai coupé le secteur en deux, voire en trois, donc, il y a notamment deux UGA qu'elle est quasiment la seule à visiter. C'est une

déléguée qui tourne à quatre contacts et elle a des résultats exceptionnels. Donc je ne leur mets pas du tout la pression là-dessus, donc, du coup, ils n'ont pas... C'est souvent les délégués auxquels on dit : "Il en faut sept par jour, il en faut sept par jour." Ils finissent par faire de la fausse parce qu'ils n'y arrivent pas. C'est vachement dur, à l'heure actuelle, de voir sept médecins par jour.

Dans les citations des DR ci-dessus, on voit bien que trop de rigidité par rapport à la norme n'entraînerait pas une meilleure performance du délégué, voire qu'elle susciterait une déviance dans son comportement. Grâce à latitude quant au respect réel de la norme, il peut intérioriser la contrainte qu'elle constitue. Cette intériorisation des contraintes est confirmée ci-dessous, respectivement par une déléguée de D1 et une de B1.

D4 (VM) : Les contacts, [le DR] ne nous en parle jamais. Mais comme on est à l'hôpital, il a intérêt à ne pas en parler, car sinon, ça coïncerait. [...] Je pense justement que le fait de ne pas regarder [les contacts] incite moins ... **I : Il n'y a pas cette espèce d'interdit ...** D4 (VM) : Exactement. On ne se dit pas « Il m'en faut absolument 5. J'en ai 4, je leur en mets un qui est faux sinon je vais me faire taper sur les doigts. ».

B3 (VM) : le but pour nous, c'est aussi que ça marche, on veut avoir des primes. C'est quand même intéressant, tu as envie d'aller voir les bons médecins. A la limite, il vaut mieux en voir moins, mais voir les bons, plutôt que de faire absolument 8 visites par jour mais que ça ne te rapporte rien.

On note également dans cette citation une allusion à la première variable que nous avons évoquée conditionnant l'intériorisation des contraintes : le caractère intégré des technologies. Ici, le délégué s'autocontrôle sur le nombre de visites réalisées car la norme de contact est flexible et car la technologie de contrat intègre les objectifs à respecter mais aussi la rémunération potentielle correspondante.

Un autre exemple concernant cette fois-ci non plus la norme de contact mais la norme de dépenses montre comment la flexibilité qu'on laisse au visiteur quant à l'usage de son budget lui permet d'intérioriser les contraintes légales et donc de s'autocontrôler, sans qu'il y ait besoin d'une intervention de son manager :

B3 (VM) : L'impression que j'ai c'est que le laboratoire te dit « il faut faire un chiffre d'affaires. On vous donne les moyens pour le réaliser. Prenez les moyens, dépensez, il faut atteindre ce chiffre d'affaires. ». **I : Toi, tu ne te sens jamais limitée dans le budget que tu peux mettre en œuvre ?** B3 (VM) : Pas pour le moment. Je suis limitée dans la mesure où je ne peux pas les emmener n'importe où, il faut par exemple que je reste dans mon département, sauf si je fais un week-end avec le laboratoire. Mais je ne suis pas limitée pour les budgets, les soirées, les petits cadeaux. Les petits cadeaux, je ne peux pas dépasser 250F. Mais il y a toujours moyen, si je veux acheter un beau livre qui coûte plus, je mets deux noms. **I : C'est à dire ?** B3 (VM) : Je mets que je fais deux cadeaux à deux médecins, alors que c'est un plus beau cadeau pour un seul. Mais par exemple, si je veux en inviter à Roland Garros, je ne peux pas, j'ai des limites.

On voit ici que le VM a intériorisé les contraintes des lois DMOS<sup>344</sup> du fait d'un signal du laboratoire en ce sens.

Nous achevons l'illustration de l'intériorisation des normes par l'individu en évoquant l'exemple des normes explicites de chiffre d'affaires sous-tendues par les technologies de contrat. Là encore, c'est dans la latitude d'application de la norme (ou plutôt des moyens adoptés pour l'atteindre) et dans l'intégration d'intérêts imbriqués au sein d'une même technologie que réside la possibilité d'une intériorisation des contraintes par l'individu.

La latitude concernant les moyens mis en oeuvre pour atteindre la norme fixée peut concerner la constitution de stocks en fin d'année (c'est alors l'alliance pharmacien / VM qui est mise en oeuvre par le VM).

B1 (DR) : Que les délégués demandent à un pharmacien de stocker un peu avant les primes qui tombent, moi, ça ne me dérange pas. C'est-à-dire que ça, pour moi, ça n'est pas une faute. A partir du moment où ils sont suffisamment intelligents pour savoir, après, comment faire, pour écouler le produit.

B3 (VM) : Parfois, c'est vrai que tu as des groupements. Ce qu'on fait des fois nous, quand on doit faire un certain nombre de boîtes. En fin d'année, on voit avec nos résultats si on est un peu juste sur le nombre de boîtes, on peut aller voir quelques pharmacies en leur demandant « est-ce que vous pouvez commander un peu plus pour que j'arrive à mes chiffres ».

Cette latitude peut également concerner le ralentissement de l'activité en fin de cycle afin de ne pas dépasser l'objectif déclenchant le versement de la rémunération variable maximum.

A1 (DR) : Vous en avez qui comprennent très vite que tant de boîtes feront tant de plus. Et ils s'arrêteront le plus près possible du maximum de R/O [résultat sur objectif], parce qu'il ne faut pas prendre de l'avance pour après, sinon leurs objectifs seront plus hauts ... Ce sont eux les plus intelligents !

**I : Quand on atteint le plafond [d'objectifs], après, il n'y a pas de prime supplémentaire ?** A2 (VM) : On perd un peu de sous. J'ai un de mes collègues que je connais bien sur le Massif central, il a 154 de ratio [pour un plafond maximum de rémunération à 118%]. C'est bête [...] il y a toujours des petits filons. Moi, je sais qu'il ne faut pas être au-dessus... Il ne faut pas être trop au-dessus. Parce qu'après, on va nous demander énormément au niveau objectifs. [...] On peut atteindre le plafond, être légèrement au-dessus mais pas... Parce que là, il a perdu des sous.

Grâce à la latitude d'exploitation de la technologie de contrat, le VM intériorise la contrainte d'un objectif de chiffre d'affaires imposé par le siège. Plus encore, on se rend compte qu'il ne prend pas comme référence l'objectif qui lui a été assigné mais le plafond maximum de

---

<sup>344</sup> Diverses mesures d'ordre social, lois votées en 92 pour réguler les échanges entre les laboratoires, les pharmaciens, les médecins. On les a appelées « lois anti cadeaux »

rémunération (être à 118% de l'objectif). Plusieurs niveaux d'objectifs sont imposés, à partir de là, le commercial se fixe une norme de résultats au-delà de ce qu'on attend de lui en particulier.

Les différentes technologies que nous venons d'évoquer, ainsi que les normes qu'elles reflètent, pourraient être utilisées dans le cadre d'un contrôle bureaucratique. Nous avons vu qu'elles permettent un contrôle à distance des forces de vente de l'industrie pharmaceutique car elles peuvent ouvrir une voie à des mécanismes claniques d'intériorisation des contraintes. Cette intériorisation est conditionnée par le caractère intégré des technologies et par la latitude quant à leur exploitation effective par les utilisateurs. Pour que cette latitude soit maintenue, tous les interviewés évoquent la variable suivante : le niveau de performance de la région. Le discours le plus fréquent reconnaît donc l'existence de normes, mais indique une souplesse d'application de ces normes à partir du moment où les résultats en termes de chiffres d'affaires et/ou d'évolution de parts de marché sont bons.

Cette condition assouplit par exemple les normes de gestion budgétaire :

B2 (VM) : Plus tes chiffres sont bons, moins on te « prend la tête » sur la manière dont tu gères ton budget. Comme on a des chiffres corrects, elle nous donne de l'argent et elle nous fait confiance. Si demain on avait des chiffres en chute, elle interviendrait et nous dirait « quels sont vos objectifs ? »

Elle assouplit également les normes en termes de nombres de visites quotidiennes :

**I : comment fait-on pour contrôler l'activité d'un visiteur ?** B3 (VM) : La base, c'est la confiance, les résultats aussi. Si tu as de bons résultats, on ne va pas aller te chercher d'embrouille. [...] si un jour tu as un souci et tu vois 4 [médecins], ça n'est pas grave, il suffit de se rattraper le lendemain. **I : Parce qu'il y a une moyenne fixée à respecter ?** B3 (VM) : Non. On n'est pas au nombre de contacts. Tu fais le nombre de contacts que tu peux et que tu veux. C'est toujours la même chose : si tu fais de bons résultats, on ne va rien te dire, tu fais comme tu veux. A partir du moment où tu commences à avoir de mauvais résultats, on va commencer à éplucher ton activité.

La bonne performance régionale permet aussi au DR (et pas seulement au visiteur médical) de bénéficier d'une latitude dans l'usage de technologies telles que les outils de préciblage imposés par le siège.

F1 (DR) : j'ai la chance, sur ma région, d'avoir d'excellents résultats sur ce produit phare. Donc on m'emmerdera moins que si j'avais de mauvais résultats. On ne me dira pas : "Ecoute, essaie cette méthode puisque, apparemment, tu n'y arrives pas tout seul."

Parfois même, les bonnes performances d'un visiteur signalées par les chiffres des centres d'information 'empêchent' le DR d'exercer sur le visiteur un contrôle intensif car ce contrôle ne serait pas légitime étant donné les bonnes performances quantitatives du visiteur. La

visibilité apportée par la technologie prend alors le pas sur la visibilité locale que peut avoir le DR.

D1 (DR) : Actuellement, j'ai également un délégué qui n'est pas très bon selon moi dans sa manière de gérer ses affaires. Il a eu des difficultés en début d'année. Tout à coup, il a eu une opportunité, certes grâce à lui, mais aussi par l'environnement. Il a récupéré un gros marché. Du coup, il a d'excellents résultats. [...] Je me dis que le chiffre va dans son sens et marche pour lui. [...] Je voulais lui mettre un plan d'action<sup>345</sup> en juin. J'ai attendu car je voyais ses chiffres augmenter. C'est difficile de manière formelle. Si vous voulez mettre un plan d'action sur quelqu'un qui a de bons chiffres, ça n'a pas de légitimité. Je travaille toujours beaucoup de manière informelle avec lui en face à face.

Ainsi on vient de voir comment tout l'attirail technologique autour des forces de vente de l'industrie pharmaceutique, qui peut être utilisé dans le cadre d'un contrôle très bureaucratique, permet de nourrir une intériorisation des contraintes par l'individu et donc un contrôle clanique. Outre le caractère intégré des technologies, la latitude laissée quant à l'application réelle des normes qui les sous-tendent rend possible cette intériorisation des contraintes. La citation ci-dessous constitue une bonne synthèse de ce glissement de contrôle bureaucratique à contrôle clanique permis par les technologies de contrôle à distance.

W1 (CDG) : il y a plusieurs types de coordinateurs. On leur met un *package* global comprenant des outils d'analyse de l'activité du laboratoire, des concurrents, des panels, des données achetées, des analyses sur les ventes etc. Tout cela est mis à disposition par des systèmes d'information. A travers ça, un manager pourra être très technicien. Il va alors utiliser ces outils de manière très mathématique, déterminer les progressions souhaitées etc. Un manager pourra aussi se tenir plus en dehors de ces outils, et, sans appeler ça de la tchatche, faire un 'coaching autrement'.

Abordons à présent l'autre versant du contrôle à distance : les modalités du passage d'un contrôle clanique à un contrôle bureaucratique. On a en effet vu que le contrôle à distance consiste à développer un autocontrôle *maîtrisé* de l'individu. La maîtrise de cet autocontrôle passe, une fois encore, par les technologies.

#### V.4.2.2. Le passage du contrôle clanique au contrôle bureaucratique

Les technologies de contrôle à distance peuvent favoriser le glissement d'un contrôle clanique vers un contrôle bureaucratique pour deux raisons majeures : leur inflexibilité et le risque de déplacement des buts qu'elles renferment.

---

<sup>345</sup> Le plan d'action chez D. correspond à une phase formelle de contrôle où le visiteur est fortement cadré dans son activité pour être, selon les termes de D1 « remis à niveau ». Certains visiteurs le perçoivent comme la première phase d'un licenciement, ça n'est pas le cas selon D1.

### Des technologies inflexibles

La citation ci-dessous montre qu'une technologie telle que l'ETMS peut accroître considérablement les activités de « contrôle du contrôle ». Leur cadre prédéfini et le principe de validation électronique qui les gouverne n'admettent pas la possibilité de correction.

A1 (DR) : On peut d'ailleurs, avec ce système informatique, faire une fausse visite sans le vouloir. J'ai tapé un nom de médecin et j'ai saisi trop vite la validation, mince. Oui, mais c'est dans le système. Comme on a la volonté de ne modifier absolument aucun rapport de visite par les administrateurs du site, une fois que quelque chose est fait et validé, c'est terminé. Donc, si on a fait une erreur, on corrige en envoyant un mail, où on indique dans le rapport de la prochaine visite qu'on s'est trompé : « celui là, je ne l'ai pas vu ».

Si les données transmises par les technologies comportent des erreurs, c'est à l'utilisateur concerné de les corriger par des envois ad hoc. On sent d'une part la lourdeur bureaucratique suscitée par cette inflexibilité des technologies, d'autre part l'exploitation abusive éventuelle qui peut, à terme, être faite par le laboratoire de données erronées non corrigées et fixées 'dans le marbre' par les technologies.

### Déplacement des buts à partir des technologies de contrôle à distance

Nous avons déjà abordé au chapitre IV cette déviance de l'usage des technologies qui consiste à contrôler l'utilisation de la technologie plus que le contenu de l'information qu'elle transmet.

A1 (DR) : Ce que je vais voir [dans l'ETMS], c'est que les délégués se connectent et qu'ils saisissent régulièrement leur activité. Car je considère que s'ils la saisissent tous les jours, les informations qualitatives qu'ils y rentrent seront pertinentes. S'ils ne le font qu'une fois par semaine, je pense qu'il y a beaucoup de déperdition d'informations. Donc, là, j'y vais pour un vrai rôle de contrôle, bête et méchant. [...] Je fais la « vraie » analyse de leur activité une fois par semaine.

Or le plus important, c'est la nature de l'information transmise et sa fiabilité, et non pas l'usage de la technologie qui la supporte. On voit dans les propos qui suivent l'irrationalité qui peut découler d'une telle priorité accordée à la technologie (ici le respect de la sélection de médecins apparaissant dans le logiciel de ciblage) :

IH (DGP) : Les laboratoires vont primer de plus en plus leur force de vente sur un ciblage de médecins. Les visiteurs devront donc aller voir uniquement les médecins dont le siège aura décidé qu'il faut qu'ils soient vus s'ils veulent toucher leurs primes. Si le visiteur veut continuer à voir ses bons copains, il le fera. Mais, si ce bon copain n'est pas dans la liste qui a été souhaitée par le laboratoire, il perdra du temps parce qu'il ne sera pas mesuré dessus. Même si ce bon copain fait des prescriptions.

Les technologies imbriquées du ciblage et de la rémunération de performance dictent un comportement aux visiteurs médicaux, même si celui-ci va à l'encontre d'une performance potentielle. Le respect de la technologie prime donc sur le résultat ! Cette déviance est bien le propre d'un déplacement des buts ou encore de « l'hyperréalité » des technologies mise en avant par les travaux postmodernes (ALVESSON, DEETZ, 1996, p.209). Les perspectives postmodernes soulignent le fait que de nombreux systèmes de représentations s'auto-référencent. Ils ne sont pas ancrés dans une société qui compose un monde objectif, ils produisent le même monde qu'ils représentent. Les systèmes d'information ont par exemple cette capacité de construire des images qui remplacent, plus que représentent, un monde extérieur. Tout référent disparaît donc, les signes font référence à d'autres signes, les images à d'autres images, ce qui peut conduire à des systèmes purement autoréférentiels ou, comme les nomme Baudrillard, des « simulations »<sup>346</sup> (ALVESSON, DEETZ, 1996, p.210 ; BAUDRILLARD, 1985, p.142). Cette « hyperréalité » de la technologie s'exprime dans notre étude par le fait que l'usage de la technologie de contrôle devient une fin en elle-même, ce qui conduit d'ailleurs à son auto-reproduction et explique le caractère en partie illusoire de la visibilité qu'elle donne sur les performances des commerciaux.

L'inflexibilité des technologies et l'hyperréalité (ou le déplacement des buts) qu'elles suscitent favorisent le passage d'un contrôle clinique à un contrôle bureaucratique. L'illustration principale de ce glissement, au niveau du contrôle des forces de vente de l'industrie pharmaceutique, réside dans l'usage des technologies pour détecter une faute professionnelle du visiteur médical.

#### L'usage technologique dans la recherche d'une faute professionnelle

Pour en arriver à la recherche de faute professionnelle préfigurant le licenciement d'un collaborateur, il faut d'abord qu'un lien de confiance entre le visiteur médical et sa ligne hiérarchique soit rompu. On ne croit alors plus à l'intériorisation des contraintes par l'individu

---

<sup>346</sup> Dans une simulation, le système contrôle lui-même l'émergence des questions qu'on lui pose. « Il peut se payer le luxe de la contradiction et de la dialectique, par le jeu des signes. [...] Puisqu'il produit toutes les réponses, il anéantit du même coup la question. Ceci n'est possible que par l'imposition et le monopole du code : c'est-à-dire que, de quelque façon qu'on s'y prenne, on ne peut plus répondre au système que dans ses propres termes, selon ses propres règles, en lui renvoyant ses propres signes » (BAUDRILLARD, 1985, p.142).



et on verse dans un contrôle bureaucratique nourri par les mêmes technologies qui permettaient auparavant à cet individu de s'autocontrôler<sup>347</sup>.

Les interviewés mentionnent souvent le fait que le lien de confiance se renforce ou se rompt au gré des contacts entre le visiteur médical et son directeur régional (notamment lors des visites d'accompagnement). Toutefois, ce lien est aussi influencé par la visibilité donnée sur le visiteur à travers les technologies comme on le note ci-dessous :

A1 (DR) : on commence à détecter [la fausse visite] quand on renifle déjà qu'il se passe quelque chose : quand on a des notes de frais aberrantes, quand il y a systématiquement une erreur sur quelque chose, par exemple, quand je dépasse sans arrêt les lois DMOS en termes de dépense budgétaire, que je vais toujours chez le même caviste, que, comme par hasard, c'est toujours du champagne grand cru.

D1 (DR) : Même si on a tous des doutes et qu'on se pose des questions, on a besoin que le visiteur soit sûr, fort, qu'il sache gérer un stress, un mauvais résultat. Je crois qu'on a plein d'indicateurs, qu'ils soient internes à l'équipe ou à l'extérieur, par des mails, des réponses au téléphone, des respects de deadlines... Ce sont des indicateurs qui me permettent de juger si [les visiteurs] sont sur le terrain ou s'ils n'y vont pas. [...]Un des indicateurs, ce sont les réponses par mail. Quelqu'un qui ne répond pas ou qui ne lit pas un mail pendant une semaine, c'est clairement quelqu'un qui est en retrait. Ca se sent.

A partir du moment où le lien de confiance est rompu, le laboratoire entre dans un processus de recherche de preuves d'incompétence de l'individu :

A1 (DR) : en général, on va chercher une faute quand on a envie de renvoyer quelqu'un quand même.

Ces preuves se trouvent aisément dans les données centralisées dans les technologies de contrôle :

A2 (VM) : il y en a certains qui se sont fait virer dans les labos. On ne va jamais les virer pour fausse visite mais on va toujours trouver un petit quelque chose - par exemple, il n'a pas bien rentré ses kilomètres - pour le virer. Chez F., il y a quelqu'un qui a été viré comme ça [à cause de fausse visite]. Mais, en fait, elle a été virée parce qu'elle n'avait pas déclaré un grand nombre de kilomètres [dans l'ETMS]. C'est ce qu'on lui a dit.

F2 (VM) : S'ils veulent te trouver un truc, ils le trouveront, sur l'administratif, sur les papiers que tu as envoyés ...

A ce titre, l'ETMS, système d'informations qui intègre l'essentiel des données déclarées par le visiteur, fournit au laboratoire une base d'informations simple et peu coûteuse d'accès sur

---

<sup>347</sup> D'après Bouquin, cette situation conduit à mettre en cause le lien de causalité entre la connaissance des processus de transformation (un des déterminants des vecteurs de contrôle selon Ouchi) et le déploiement effectif de la délégation d'autonomie. On est en effet dans un contexte organisationnel où « la hiérarchie connaît la technologie, auquel cas la délégation est, de fait, assez largement vidée de son contenu, puisqu'on fait mine de donner une autonomie là où l'on sait comment il convient d'agir, se réservant donc d'intervenir face à des signes de dérives que l'on aura tendance à guetter étroitement. » (BOUQUIN, 1998, p.52).

laquelle légitimer un licenciement. On peut l'utiliser dans une perspective très bureaucratique de mise en cohérence des déclarations du commercial : on confronte par exemple le kilométrage déclaré, les demandes de remboursement d'essence et le nombre de contacts déclarés.

T1 (ADV) : Quand on commence à avoir un doute sur quelqu'un, en général on me demande de travailler sur l'ensemble du dossier, donc regarder un peu les frais sur les deux dernières années, reprendre chaque note de frais, chaque facture, essayer de croiser, etc. [...] Si, on s'aperçoit qu'il nous déclare un repas à chaque fois qu'il est en congé, des kilomètres ou des choses comme ça, on commence à se poser des questions et là, on isole le candidat, si je puis dire, et on va un peu plus loin et on remonte, si vous voulez, pour retrouver si c'est quelque chose qui est ponctuel ou qui est récurrent.[...] On regarde l'activité et les frais. Si les frais correspondent à une activité et que les frais restent dans la normalité des choses, on ne bouge pas. Si on a un doute, on a un autre outil qu'on est en train de mettre en place [Equilibre, en interface avec l'ETMS] qui nous permettra d'avoir accès par numérisation directement aux justificatifs et qui permettra de voir si on n'a pas deux fois le même justificatif pour deux dépenses différentes. Vous voyez ? Des choses comme ça. Donc on va de plus en plus loin.

Il est beaucoup plus facile d'utiliser les technologies telles que l'ETMS ou les systèmes de contrôle propres à l'administration des ventes pour prouver une faute du commercial que d'essayer par exemple d'établir les preuves d'une fausse visite, ce qui nécessite une lettre du médecin concerné<sup>348</sup>.

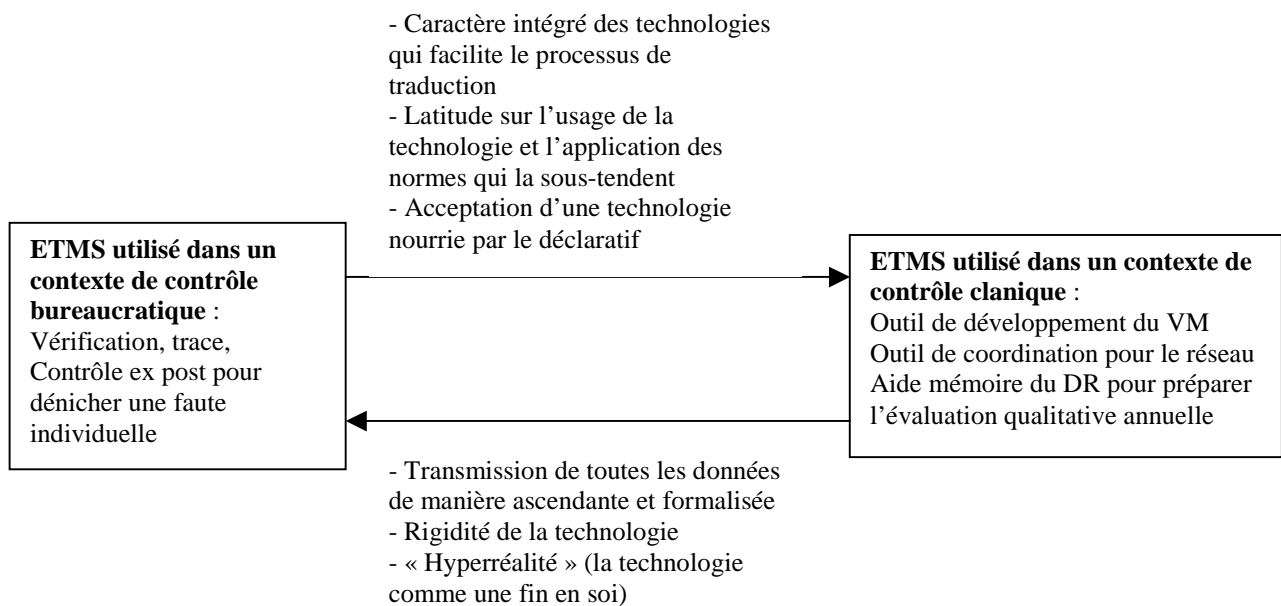
Comme le souligne Boussard au sujet des dispositifs de gestion, les technologies de contrôle à distance créent une lumière sur les activités des employés tout en renforçant l'ombre dans laquelle sont maintenus d'autres processus, abrités par la technologie elle-même (BOUSSARD, 2003, p.180). Ainsi les technologies utilisées dans le secteur de la visite médicale donnent effectivement une visibilité sur l'activité de la force de vente (ou sur l'usage qu'elle fait des technologies). Le discours veut que par cette visibilité, le directeur régional évalue les performances des visiteurs et que les visiteurs eux-mêmes aient un indicateur, un repère permanent sur leurs résultats et leurs activités. Ces technologies masquent toutefois également des processus de recherche de faute professionnelle. Quand un laboratoire souhaite se séparer d'un visiteur médical, il exploite le système d'information pour déceler la faille qui peut faire office de faute professionnelle. Or, il y a toujours une faille possible comme le mentionnent les visiteurs médicaux ainsi que les membres de service

---

<sup>348</sup> Le seul cas où le laboratoire peut espérer obtenir par le médecin la preuve qu'un VM a fait de la fausse visite nécessite de mettre en jeu l'intérêt du médecin (ce n'est pas impossible étant donné que ce secteur fonctionne selon une multitude de réseaux d'agents aux intérêts imbriqués, comme nous l'avons souligné. F1 (DR) affirme ainsi « qu'on ne peut pas demander au médecin de signer un papier puisque le médecin a horreur de ça. Mais si vous allez voir le médecin et que vous lui dites que votre visiteur a promis des échantillons et que ces échantillons ont été volés, et que vous venez bien vous assurer que le visiteur n'est pas passé chez lui pour lui en remettre, là, il est obligé de vous signer quelque chose. Parce que là, vous mettez en jeu sa profession. »

d'administration des ventes, notamment du fait de la complexité des technologies et du suivi très (trop ?) poussé qu'exige leur bon usage. Les technologies abritent donc des processus d'exclusion des membres avec lesquels on ne souhaite plus travailler. Il s'agit là de l'ultime exploitation bureaucratique des technologies de contrôle à distance.

En guise de synthèse sur le rôle des technologies dans l'établissement des connexions entre contrôle bureaucratique et contrôle clinique, propres du contrôle à distance, nous proposons le schéma ci-dessous concernant le cas d'une technologie en particulier, l'ETMS.



**SCHEMA 22. L'ETMS : un exemple de technologie dont l'usage ambivalent permet les passages entre contrôle bureaucratique et contrôle clinique**

L'ambivalence des technologies comporte d'autres facettes que celle concernant leurs multiples usages possibles. L'usage des technologies dans le cadre d'un contrôle bureaucratique est potentiellement renforcé par une autre ambivalence : celle du statut du visiteur médical, comme le révèle la citation ci-dessous.

EF (DRprest) : tout cela est très ambigu car officiellement, d'après la convention, le visiteur médical n'est pas un commercial. Il n'a pas un statut de commercial. Il donne de l'information au médecin. D'où une certaine ambiguïté car on ne pourra par exemple pas licencier un visiteur médical pour absence de résultats. Il faudra trouver d'autres justifications. On fait la chasse aux preuves montrant que ça ne va pas mais on ne peut pas mettre en avant les mauvais résultats.

Les technologies reflètent cette ambivalence sur le statut du visiteur médical (commercial / informateur scientifique) ainsi qu'une ambivalence sur les normes de résultats et de comportements attribuées à la fonction de visiteur médical. Dans ce qui suit, on verra en quoi ces propriétés des technologies facilite les passages entre contrôle bureaucratique et contrôle clanique, passages qui sont le propre du contrôle à distance.

### **V.4.3. Une ambivalence du statut de visiteur et des normes qui en découlent**

#### **V.4.3.1. Ambivalence des régimes de vérité**

Le concept foucauldien de « régime de vérité »<sup>349</sup> désigne l'amalgame des règles, des mesures, des discours et des philosophies utilisés par le management pour rendre la main d'œuvre plus responsable dans l'application de contrôles et d'intégrations<sup>350</sup> techniques. Les régimes de vérité invoqués dans l'organisation doivent rester relativement flous pour ne pas entrer en conflit les uns avec les autres, ce qui remettrait en cause l'intériorisation du contrôle par les individus. Bougen montre ainsi l'échec du système de participation aux bénéfices mis en oeuvre dans une organisation du fait d'un conflit entre le régime de vérité des employés et celui du management (BOUGEN, 1994).

#### **Ambivalence des régimes de vérité sur le devenir du visiteur médical**

L'évolution du visiteur médical au sein du laboratoire relève de sa promotion en termes de carrière, une des technologies du personnel décrites par Townley (TOWNLEY, 1995). Cette technologie fait l'objet de régimes de vérité divers dont le trait commun est de ne pas être formalisés, ni contractuels. Chacun, au siège comme sur le terrain, se fait une idée des perspectives d'évolution du visiteur médical dans le laboratoire.

W1 (CDG) : Tout cela rentre aussi dans des logiques de motivation. Il y a beaucoup de logique quali sur tout ça. Il y a beaucoup de dits / non-dits sur le parcours idéal. Tu connais un parcours idéal, mais tu passeras peut-être par des solutions intermédiaires, on te fera par exemple délégué training pour te mettre encore plus en avant.

C'est justement ce flou sur le processus de promotion, l'ambivalence des régimes de vérité le concernant, qui permet l'intériorisation des contraintes par le visiteur. Nous avons par

---

<sup>349</sup> Le régime de vérité exprime le processus de légitimation des technologies de contrôle, leur part discursive.

<sup>350</sup> Intégration des buts organisationnels, de la performance, des mesures associées. (BOUGEN, 1994, p.139)

exemple rencontré plusieurs interviewés qui vivent comme un passage obligé leur métier de visiteurs médicaux avant de pouvoir accéder à un poste marketing au siège du laboratoire. Dans leur régime de vérité, ils ont été recrutés pour un futur poste en marketing. Le régime de vérité du laboratoire est en revanche nettement plus flou, ce qui permet, comme on le voit dans la citation ci-dessous, de tirer un engagement maximum de l'individu.

B2 (VM) : On m'a demandé deux ans sur le terrain, ce qui est beaucoup. Ce sont des contrats moraux, on ne signe jamais rien. On est en CDI. **I : Contrat moral sur l'évolution de carrière tu veux dire ?** B2 (VM) Oui, ce n'est que du contrat moral. On te dit qu'on va surveiller tes résultats, ce que tu donnes sur le terrain. De ton côté, ton contrat veut que tu te donnes à fond pour avoir les meilleurs résultats possibles pour être remonté [au marketing]. Donc tes objectifs, ils les connaissent. Ils savent que je veux remonter.

La société exploite l'engagement maximum de B2 à un poste commercial tout en faisant miroiter la promesse d'une promotion pour qu'elle soit toujours motivée. B2 précise hors enregistrement que « le siège » lui a dit au bout d'un an à son poste de terrain, alors qu'elle souhaitait accéder immédiatement à un poste de marketing, « on ne peut pas y arriver sans toi », ce qui à la fois la flatte, et lui donne bien conscience du paradoxe selon lequel elle est « victime des bons résultats » du trinôme auquel elle participe. L'employé qui a des objectifs de promotion à court terme intègre les contraintes liées au métier de la visite médicale en se raccrochant aux promesses du siège. Il les intègre également car il a une « compensation » monétaire qui le satisfait. A son effort pour donner le maximum de résultat correspond en effet une rémunération variable qui augmente considérablement le salaire fixe et qui permet de faire accepter le régime de vérité du siège pour le moins incertain quant à la promotion tant souhaitée.

B2 (VM) : les primes augmentent beaucoup le salaire, c'est énorme. [...] Quand on compare avec un salaire en marketing ... ça va me faire tout drôle si j'y retourne ! [...] J'avoue que le niveau actuel de mon salaire avec les primes me surprend, mais tant mieux ! C'est vrai que c'est un métier qui a vraiment cet avantage. Parfois, tu ne touches pas du tout de prime, mais j'ai de la chance je n'ai pas encore connu ça ! Sur cet aspect là, je m'y retrouve en ce moment.

Notons toutefois que l'incompatibilité des régimes de vérités au sein de l'organisation peuvent causer le départ de l'individu à moyen terme. Dans notre exemple, alors que B2 souhaite évoluer rapidement vers un poste marketing, ses deux collègues de trinôme souhaitent qu'elle reste dans leur secteur pour continuer à dégager un bon chiffre d'affaires et donc débloquer une bonne prime variable pour les trois. Le laboratoire quant à lui n'a pas intérêt, en tous cas dans l'immédiat, à transférer B2 sur un poste marketing puisqu'elle donne de bons résultats en poste de commercial et que la force de vente des laboratoires nécessite

bien plus de ressources humaines que leur service marketing. B2 évoque cette incompatibilité des régimes de vérité et la démotivation qui peut en résulter.

B2 (VM) : Ils savent que je veux remonter. Je ne suis pas sûre qu'ils regardent vraiment ce que tu veux avant un certain moment, sauf si tu as un directeur régional qui bosse pour toi. J'ai cette chance. [...] Tu as à faire une démarche proactive. J'essaie de continuer à avoir des relations avec le siège et avec la DRH. Ma manager bosse pour moi. Mais ce sont eux qui ont les cartes en main. [...] On se rend bien compte que c'est en travaillant tous les trois qu'on arrive à ces résultats, donc, s'il y en a un qui s'en va ... Mais bon, il y a un moment où il faut réfléchir entre ce que tu veux pour toi, et ce que tes collègues attendent, ce que la société attend.

### Ambivalence des régimes de vérité sur le statut du visiteur médical

Dans l'environnement institutionnel de l'industrie pharmaceutique, plusieurs régimes de vérité semblent gouverner la visite médicale. On note une ambivalence dans le régime de vérité légal selon lequel le visiteur médical est un informateur. L'accès au métier de visiteur médical est réglementé par un accord du 24/07/1992 signé entre le LEEM (Les Entreprises du Médicament) et les syndicats de visiteurs médicaux. Il suit de peu la parution en janvier 1992 d'une directive européenne qui prévoit que les visiteurs médicaux doivent avoir un niveau de connaissances scientifiques en rapport avec le produit<sup>351</sup> car leur rôle est d'apporter une information scientifique au médecin. Pourtant, leur rôle est aussi de faire prescrire des boîtes pour augmenter le chiffre d'affaires de leur laboratoire. La définition même d'informateur médical est relativement floue. Ce flou laisse la place à l'expression d'un régime de vérité différent au sein des laboratoires pharmaceutiques selon lesquels le visiteur médical est avant tout un commercial.

On retrouve dans le discours de la pharmacienne interviewée cette hésitation entre deux régimes de vérité. Voici la première réponse qu'elle donne à la question concernant les occasions de contacts avec des visiteurs médicaux :

PHARMA : les visiteurs médicaux passent nous voir pour nous parler du produit qu'ils ont présenté chez le médecin, savoir si on en a en stock, et nous inciter à le mettre en stock.

Un peu plus loin, elle nuance :

**I : Quel est l'intérêt du visiteur de vous présenter quelque chose que vous ne pouvez pas prescrire ? Si c'est forcément le médecin qui doit le prescrire ?** PHARMA : Parce

---

<sup>351</sup> "Les personnes qui font de l'information par démarchage ou de la prospection pour des médicaments doivent posséder des connaissances scientifiques suffisantes, attestées de diplômes, titres ou certificats figurant sur une liste établie par l'autorité administrative", article L5122-11 du code de la santé publique. La loi de santé publique du 18 janvier 1994 précise que le visiteur médical doit posséder un diplôme national de visiteur médical, un DEUST et un DU de visite médicale délivrés par certaines facultés de médecine, de pharmacie ou de sciences.

qu'on doit connaître le médicament au cas où on détecte une interaction médicamenteuse par exemple. Donc c'est pour [nous] informer en fait ... [...] **I : Ce ne sont pas des visiteurs médicaux qui viennent vous prendre les commandes ?** PHARMA : Non, non, non. Ils n'ont pas le droit, eux c'est juste l'information.

L'ambivalence de régime de vérité se retrouve au sein des laboratoires pharmaceutiques. Le discours des interviewés oscille entre un VM commercial et un VM informateur scientifique :

**I : Est ce que vous considérez que les délégués médicaux sont des commerciaux ?** D2 (DR) : On n'a pas des termes de commerciaux : vendeur, client. Dans l'industrie pharmaceutique, on a des prescripteurs et des délégués à l'information médicale. Les délégués estiment qu'ils font de l'information médicale et qu'ils développent des partenariats avec les prescripteurs. Ils estiment aussi que le client *in fine*, si tant est qu'on puisse parler de client, c'est le patient. En réalité, le client est le médecin et le partenariat se fait entre un visiteur, son laboratoire et le client.

M1 (MKT) : Le boulot du délégué est aussi de sortir son argumentaire, de rester professionnel et de montrer son sens de vendeur. Il y a à la fois un côté vendeur et un côté professionnel de santé. On dit tout le temps qu'il y a un côté trop vendeur dans la visite médicale. Ca n'est pas vrai. Vous êtes quand même des spécialistes de votre produit. Le médecin est spécialiste des maladies, il n'est pas spécialiste des produits. On vient donner de l'information au médecin.

**I : en quoi les délégués ne sont pas des représentants ?** A1 (DR) : Ca tient à la convention collective de la visite médicale qui précise bien qu'ils ont un rôle d'information médicale et non pas de vente. Les délégués n'ont donc pas d'objectifs commerciaux à proprement parler dans leur convention collective. [...] Ceci étant, on vend quand même un produit, au bout du compte.

B3 (VM) : On se dit informateur médical, mais la part d'information ... on est de plus en plus des vendeurs. Quand j'ai commencé, on était vraiment informateur médical. Mais plus maintenant. [...] C'est vrai, on n'est pas des commerciaux. On n'est pas rémunéré comme des commerciaux. On est des informateurs médicaux. Mais le boulot d'information maintenant est nul par rapport à la pression de la vente. Les médecins le disent bien.

Ce régime de vérité ambivalent quant au statut du visiteur médical se reflète dans les normes qui régissent les attentes de performance vis-à-vis du visiteur médical comme nous allons le voir ci-dessous.

#### V.4.3.2. Ambivalence des normes

##### Comportement scientifique / résultats commerciaux

Le discours des interviewés fait ressortir une distinction récurrente entre norme de résultat et norme de comportement. La plupart du temps, ces deux normes apparaissent incompatibles dans leurs propos. Cette incompatibilité est sans aucun doute liée à la définition de la fonction de visiteur médical elle-même. Comme on l'a vu précédemment, le statut officiel du visiteur médical n'est pas commercial ou vendeur mais informateur scientifique. A partir de là, les

discours révélant une ambiguïté sur les attentes par rapport au visiteur médical (un comportement scientifique par rapport au médecin versus des résultats de vente) sont innombrables, comme le suggèrent les citations ci-dessous.

Dans les deux citations qui suivent apparaissent les normes de comportements scientifiques qui doivent régir l'activité des visiteurs médicaux :

W3 (DZ) : Nous ne pouvons pas laisser un commercial dire n'importe quoi sur des produits qui touchent à la santé des gens, même si on est là pour vendre.

A1 (DR) : Le contenu scientifique du discours [des délégués] est important, il ne faut pas qu'ils disent n'importe quoi. Il faut aussi qu'on reste éthique, même si on vend, on vend des médicaments avant tout.

Cette reconnaissance des normes de comportements scientifiques est toutefois souvent mise au second plan face aux impératifs de rentabilité. Ce sont alors les normes de résultats commerciaux qui semblent prioritaires.

W3 (DZ) : Quelqu'un qui a de mauvaises performances et qui fait un recrutement de personnes qui n'ont pas assez le sens commercial, qui sont trop scientifiques, on va lui dire à un moment donné : « Ecoute, pour les prochains recrutements, tu me recrutes des profils de vendeurs. Le scientifique, c'est bien mais ça ne suffit pas. »

Chez W3, la balance penche très nettement du côté du visiteur médical commercial. La reconnaissance de l'aspect scientifique de la fonction tient de la contrainte légale et de l'éthique (la santé publique). Dans la citation ci-dessus, cet aspect est même indirectement associé à une déficience de performance au niveau régional. L'aspect commercial de la fonction doit donc être prioritaire et favorisé par une technologie du personnel (le recrutement). Les propos de B1 et B3 révèlent une même priorité des impératifs commerciaux et montrent leur incidence sur le pilotage des activités des visiteurs.

B1 (DR) : Le premier objectif des délégués, c'est de réaliser le chiffre d'affaires demandé. Donc c'est de vendre. Ça, c'est clair. Et puis après il y a tout ce qui découle, derrière pour vendre. Là, l'objectif, c'est d'avoir une bonne couverture de cible, d'avoir une bonne fréquence, de voir les bons médecins, d'avoir une bonne communication, donc de suivre la stratégie marketing. Après, ce sont tous ces objectifs-là. Mais l'objectif majeur, c'est de vendre. [...] On a en premier lieu un nombre de boîtes à faire.

B3 (VM) : Maintenant, on est vraiment des commerciaux. Le but est vraiment de faire prescrire. Et les laboratoires ne te parlent plus que de chiffre d'affaires. Quand on a des réunions, on nous parle du chiffre, il faut faire le chiffre, les clients, c'est après. Quand ils sortent des médicaments, c'est pareil, il faut faire le chiffre d'affaires. L'innovation, la recherche, oui, mais on entend d'abord le chiffre d'affaires.



En fait, le contrôle à distance ne se joue pas sur la suprématie d'une norme sur une autre. Il s'appuie davantage sur la coexistence de normes ambivalentes qui semblent l'une nourrir un contrôle plutôt bureaucratique et l'autre un contrôle plutôt clanique.

W2 (DC) : Vous savez bien que le rôle d'un délégué médical est d'informer le mieux possible sur sa spécialité pour qu'elle soit prescrite. Vous avez un volume de prescription qui suit, qui trace chacun de nos délégués médicaux. Il a donc des objectifs par rapport à ça, des objectifs précis qu'on va regarder pour l'évaluer. [...] C'est sa partie vente. C'est un mot un peu tabou dans l'industrie pharmaceutique, mais il faut quand même bien l'utiliser. A partir du moment où il informe pour qu'on prescrive son produit, quelque part il le vend. C'est ce qui fait que notre société marche ou pas. Sur la partie plus qualitative, il est intéressant de noter qu'un médicament observe des règles tout à fait particulières, des légalisations particulières. On ne peut pas dire n'importe quoi sur un médicament. Il va donc être évalué sur sa qualité de communication. C'est complètement interdit pour un délégué d'aller inventer une indication qui n'existe pas sur un produit, ou de masquer un effet secondaire du produit.

L'extrait ci-dessus met en avant l'ambiguïté du rôle du VM. Cette ambiguïté semble être résolue par une technologie de contrôle à distance : la fixation d'objectifs. Les objectifs dits quantitatifs, attachés à la dimension commerciale de la fonction, font la part belle à la partie calculatoire de la technologie alors que les objectifs dits qualitatifs se rapportant à la dimension scientifique de la fonction font plus référence à la part discursive de la technologie (référence aux règles, aux lois, évaluation des discours). On a donc la sensation que la mise en place d'une technologie de contrôle à distance permet de résoudre l'incompatibilité apparente entre les normes qui régulent l'activité du visiteur médical. Miller et O'Leary soutiennent à ce sujet que, dans les premières usines, les technologies de contrôle à distance formalisent la distinction entre résultats et comportements. Par leur trait calculatoire, elles traduisent en termes monétaires les tâches des individus, conduisant à la formalisation d'attentes en termes de résultats, et laissant de côté la question des moyens mis en oeuvre pour les atteindre (MILLER, O'LEARY, 1987, p.254). En même temps, ces technologies introduisent au sein du contrôle organisationnel la notion de comportement (les normes et standards des technologies comptables portent aussi sur les comportements des individus) (MILLER, O'LEARY, 1987, p 256). Les technologies de contrôle à distance résoudraient donc l'apparente incompatibilité entre comportements et résultats en développant des normes qui s'appliquent aux deux objets<sup>352</sup>.

---

<sup>352</sup> Pourtant, l'édifice est fragile : comme on l'a vu précédemment, il est difficile de prouver le lien entre le rôle d'information du délégué et la prescription du médecin. L'ambiguïté du rôle du VM qui n'est pas là officiellement pour vendre, qui ne peut pas prendre de commande, et qui n'a pas accès aux ordonnances en pharmacie, empêche donc d'établir un lien clair entre la norme de comportement (informer correctement le médecin) et la norme de résultat (susciter du chiffre d'affaires).

### Evaluation d'un centre de profit / d'un centre de chiffre d'affaires

L'ambivalence des normes gouvernant la visite médicale touche également la structure en centres de responsabilité<sup>353</sup> des laboratoires pharmaceutiques. Certains propos des interviewés laissent à penser que les régions, dans la ligne hiérarchique de la force de vente, sont de véritables centres de profit<sup>354</sup>. Le contrôle à distance exercé sur le visiteur médical relève alors implicitement d'un contrôle clanique. Maîtrisant les leviers du profit de son secteur géographique, le visiteur aurait de fait intériorisé le contrôle.

W3 (DZ) : Certains DR demandent à leurs délégués de suivre leur budget. [...] Ce n'est pas uniquement le suivi du chiffre d'affaires réalisé. Il s'agit de faire la relation entre le chiffre d'affaires réalisé et le chiffre d'affaires dépensé pour des actions promotionnelles. Beaucoup de directeurs régionaux le font pour leurs collaborateurs, mais étant donné qu'ils sont de plus en plus chargés, ils délèguent. Ils apprennent ça aux délégués. En l'occurrence, je demande aux DR de responsabiliser au maximum leurs commerciaux. Pour moi, ce sont des chefs d'entreprise au niveau sectoriel, il faut qu'ils sachent gérer ça. Il faut également que les commerciaux sachent élaborer un véritable plan de micro-marketing, c'est-à-dire qu'ils sachent faire le bilan commercial de leur secteur et donner les actions qu'ils comptent mettre en place à trois ou six mois.

D1 (DR) : Chaque secteur a un budget qui lui a été affecté par le DR en fonction de critères qui lui semblent bons. On veut de plus en plus sensibiliser [les visiteurs] sur les dépenses sectorielles pour qu'ils soient de vrais patrons de réseau-secteur. On va aussi aller vers des notions de retour sur investissement, leur faire réfléchir au retour correspondant à leurs dépenses. On va essayer de le chiffrer avec eux. On n'y est pas encore mais ils ont déjà leur budget.

Dans le laboratoire A, l'illusion de la région « centre de profit » est entretenue par les technologies et leur terminologie :

A2 (VM) : On a notre petite entreprise, en fait. On a un budget, on doit faire tant de chiffre d'affaires, par exemple, et il faut y arriver comme ça. On négocie les marchés hospitaliers, les boîtes. [...] Et si on en perd un, eh bien ça fait des boîtes en moins. C'est vraiment un portefeuille qu'on gère. [...] On est pas mal autonome. Je peux être une semaine tout seul ou un mois tout seul, il n'y a pas de problème. D'ailleurs, mes chiffres hospitaliers, le fichier et la base de données, s'appellent "Ma petite entreprise".

En réalité, dans une structure classique de laboratoire, une région est un centre de chiffre d'affaires<sup>355</sup>, ce qui est corroboré par les citations ci-dessous.

T1 (ADV) : Pour l'instant, les régions ne sont pas encore considérées comme des centres de

---

<sup>353</sup> Un centre de responsabilité est un sous-ensemble de l'organisation doté d'objectifs propres et des ressources jugées nécessaires pour atteindre ces objectifs (BOUQUIN, 1998, p.21).

<sup>354</sup> Un centre de profit est une des cinq sortes de centres de responsabilité. « Il n'y a de vrai centre de profit que là où on l'on dispose de moyens d'agir sur les ventes et les coûts, éventuellement sur les capitaux investis » (BOUQUIN, 1998, p.241).

<sup>355</sup> Un centre de chiffre d'affaires est l'un des cinq types de centres de responsabilité. Un centre de chiffre d'affaires a la maîtrise de ses recettes, mais pas de ses coûts ni de ses investissements (BOUQUIN, 1998, p.105).

profit. [...] Ils ne contrôlent rien, les directeurs régionaux, en général. On leur dit simplement: "Il faut augmenter votre chiffre d'affaires."

W1 (CDG) : Pour les délégués, les objectifs ne sont pas du résultat mais du chiffre d'affaires. La notion de rentabilité arrive plus à notre niveau, où on se pose la question des coûts engagés par rapport à ces résultats en chiffres d'affaires. [...] Les analyses de rentabilité n'auront pas un impact sur le délégué en tant que tel.

W1 (CDG) : On rapproche aussi ces coûts des rentabilités, ce qui n'était pas forcément fait avant. C'était fait à un niveau national, mais pas nécessairement à des niveaux plus fins sur des régions. Ces éléments ne sont pas communiqués aux régions, ils n'ont pas une vocation de motivation, ils rentrent dans une logique de compréhension de notre système. Ca entrera aussi peut-être dans l'argumentaire d'un directeur de réseau qui dira à un DR « tu fais peut-être un peu trop de ça, ça ne rapporte pas tant que ça, va plutôt vers ça ». Ca rentre dans une logique de management.

L'illustration d'une dialectique entre la règle et le flou permise par le contrôle à distance donne une vision particulière des phénomènes de couplage / découplage étudiés dans les recherches néo-institutionnelles. Le couplage illustre le fait que les organisations répondent aux attentes institutionnelles de leur environnement en adoptant des structures adaptées à leur efficience interne. Les besoins « cérémoniels »<sup>356</sup> de contrôle sont satisfaits par un couplage entre l'activité telle qu'elle est présentée en externe et l'activité telle qu'elle se déroule au sein de l'organisation. De nombreuses recherches néo-institutionnelles dans le domaine du contrôle de gestion remettent en cause l'existence d'un éventuel *découplage* entre l'image externe donnée par l'organisation à l'environnement institutionnel et les pratiques de gestion effectivement appliquées en interne (COVALESKI, DIRSMITH, 1988 ; COVALESKI *et al.*, 1993). Notre étude illustre indirectement l'existence de phénomènes de découplage concernant le contrôle des forces de vente dans l'industrie pharmaceutique. Ces phénomènes se traduisent à plusieurs niveaux d'analyse. Au niveau de l'environnement institutionnel, les laboratoires pharmaceutiques affichent le respect d'une règle institutionnelle (par exemple, le fait de devoir recruter des délégués ayant une formation scientifique reconnue par l'Etat, le fait de communiquer institutionnellement sur les profits et la rentabilité des investissements) et fonctionnent en interne sur des principes à la marge de la règle (par exemple, le fait de privilégier le recrutement de profil avant tout commercial, le fait de ne pas décliner jusqu'au bout la logique de rentabilité en considérant les régions comme des centres de chiffre d'affaires). Au niveau intra-organisationnel, l'usage des technologies de contrôle est supposé structurer l'activité des DR et des VM.

---

<sup>356</sup> Selon l'expression de Meyer et Rowan (MEYER, ROWAN, 1977, p.350-351).

En réalité, on laisse une certaine marge de manœuvre au DR qui peut choisir un management de proximité (un style relevant du « coaching » plus que de la surveillance par la technologie) et au VM qui doit s'appropriier l'argumentaire de vente sans le respecter à la lettre, qui peut faire un reporting d'activité hebdomadaire et non quotidien comme le veut la norme, qui peut faire moins de 6 visites par jour en ville contrairement à ce que dicte la norme. La marge existant entre la règle et le flou peut donc être interprétée comme une illustration d'un découplage, mais ce découplage permet à chacun d'intérioriser les contraintes et constitue donc une condition de l'autocontrôle. Autrement dit, il semble que l'ambivalence des technologies permette la coexistence d'idéaux ou de régimes de vérité a priori incompatibles. Elle donne à l'individu/l'organisation la latitude nécessaire pour se positionner par rapport au signal envoyé par l'organisation/l'environnement institutionnel. Par exemple, si les technologies de contrôle de l'activité ne changent au fond pas radicalement le quotidien du visiteur médical, celui-ci est enclin à accepter plus ou moins consciemment les idéaux qui sous-tendent ces technologies et à s'approprier des normes qui sont à la base « floues » ou incohérentes (DAMBRIN *et al.*, 2004).

On rejoint dès lors les réflexions développées par certains auteurs sur les conditions d'efficacité de la comptabilité et du contrôle. Loin de ne dépendre que d'une sophistication technique, l'efficacité de la comptabilité dépend essentiellement de sa capacité à pousser les individus à accomplir les objectifs souhaités (MILLER, O'LEARY, 1987 p.258). Selon ces deux auteurs, en introduisant la notion d'individu responsable, normé dans ses comportements, capable de prise de décision, les technologies comptables ont redéfini le projet du management (MILLER, O'LEARY, 1987, p.259). Ces réflexions concernent l'ensemble des technologies de contrôle à distance et pas seulement les technologies comptables. En développant des mécanismes qui ont pour effet d'impliquer l'individu dans la réalisation des objectifs organisationnels, les technologies de contrôle à distance mettent au premier plan la question du positionnement de l'individu et, en filigrane, interrogent le projet de son autocontrôle.

## **V.5. LE REPOSITIONNEMENT DE L'INDIVIDU DANS L'ENTREPRISE ET LA SOCIETE DONT TEMOIGNENT LES TECHNOLOGIES DE CONTROLE A DISTANCE**

Au cours de cette dernière sous-partie, nous souhaitons montrer que le contrôle à distance soutient un projet de repositionnement de l'individu dans l'entreprise mais aussi dans la société en général. Les technologies de contrôle à distance témoignent de ce repositionnement car elles le suscitent en même temps qu'elles en sont issues.

Dans cette perspective, nous proposons un bref panorama de l'évolution de la notion d'individu dans la société et illustrons deux avatars de cette évolution au sein de l'entreprise : l'effacement des frontières entre les identités multiples de l'individu et l'invocation d'une autonomie mythique.

### **V.5.1. L'évolution de la notion d'individu dans l'entreprise et la société**

Comme nous avons tenté de le souligner tout au long de ce chapitre, l'entreprise et la société sont perméables l'une à l'autre lorsqu'il s'agit d'illustrer et de comprendre les mécanismes de contrôle à distance de l'individu. Bouquin souligne ainsi que « l'évolution des pratiques [en matière de contrôle] est significative d'une prise en compte progressive des phénomènes sociologiques et psychologiques au sein des organisations » (BOUQUIN, 1998, p.171). En nous inspirant de la littérature portant sur les aspects socio-institutionnels de la comptabilité et du contrôle, nous considérons schématiquement trois stades d'évolution de la notion d'individu dans l'entreprise et la société : la naissance de la notion d'individu dans les entreprises tayloriennes au début du XX<sup>e</sup> siècle, la dilution de l'individu dans le groupe après la seconde guerre mondiale et l'individualisme triomphant porté par le néo-libéralisme à partir des années 80.

#### V.5.1.1. Les premiers programmes de gouvernement à distance dans l'entreprise : l'action à distance par un management rationnel de l'individu

Miller et Rose reviennent sur le management scientifique des entreprises initié par Taylor dans les entreprises au début du XX<sup>e</sup> siècle et dont les principes fondateurs sont posés dans

son ouvrage de 1912<sup>357</sup>. Selon eux, Taylor a construit une technologie de gouvernement. Il a en effet tenté de produire une forme de relations stables, reproductibles et standardisées entre les individus et les choses, cette forme de relations devant aboutir à une production prévisible et efficiente. Dans cette perspective, le sujet ouvrier devient un objet de connaissance, une cible d'intervention, en tant qu'individu pouvant être évalué et gouverné sur la base de différences le distinguant des autres (MILLER, ROSE, 1990, p.20). Le management scientifique initie donc une individualisation des personnes dans l'entreprise : on ne considère plus les ouvriers comme des groupes anonymes, mais on prête attention à leurs performances individuelles (MILLER, O'LEARY, 1987, p.253). L'individualisation va jusqu'à la responsabilisation de l'individu qui devient un être capable de prendre des décisions (MILLER, O'LEARY, 1987, p.256-259).

Par rapport aux technologies du management scientifique qui sont le plus souvent appliquées aux tâches physiologiques des ouvriers, les technologies comptables telles que les coûts standards ou les budgets, qui se développent à la même époque, élargissent à l'ensemble des individus de l'entreprise l'application d'une démarche disciplinaire (MILLER, O'LEARY, 1987, p.253). Par elles, l'ouvrier mais aussi le cadre font l'objet d'un calcul d'efficience<sup>358</sup>. Le manager est aussi ciblé par les technologies comptables des entreprises du début du XX<sup>e</sup> siècle : il n'y a plus d'opposition entre les modes de présentation personnelle requis chez le manager et l'éthique du personnel (MILLER, ROSE, 1990, p.26).

#### V.5.1.2. Les perspectives des relations humaines après la seconde guerre mondiale : l'action à distance par la gestion des relations de l'individu au groupe

Après la seconde guerre mondiale, un changement s'opère dans les modalités de développement des programmes d'action à distance sur l'individu. Jusque là, cet ensemble de programmes et leurs technologies étaient administrés de manière extérieure, par un management expert formé au langage de la rationalité (MILLER, ROSE, 1990, p.21). Après la seconde guerre mondiale, apparaissent dans les organisations des fonctions expertes en relations humaines qui endossent le rôle joué auparavant par les managers. C'est également à

---

<sup>357</sup> *La Direction Scientifique des Entreprises*

<sup>358</sup> Les auteurs en sociologie des dispositifs de gestion mettent souvent en avant le fait que les dispositifs de gestion gouvernent également les managers et pas seulement les individus sans responsabilité hiérarchique (voir par exemple, l'ouvrage collectif dirigé par Boussard et Maugeri en 2003). On a dans les travaux portant sur les aspects socio-institutionnels de la comptabilité une étude des racines historiques de ce phénomène.

partir de cette époque que la productivité et l'efficacité sont pensées en termes d'attitudes de l'employé vis-à-vis de son travail. On commence à travailler sur le sens de la cohésion des employés, le sentiment de contrôle qu'ils ont sur leur travail (MILLER, ROSE, 1990, p.22).

Un nouveau vocabulaire émerge alors pour désigner les activités de management. Ce vocabulaire signale une importance nouvelle attribuée à la régulation du monde psychologique interne de l'employé par la gestion calculée des relations humaines dans l'entreprise (MILLER, ROSE, 1990, p.22). A cette évolution discursive s'ajoutent des nouvelles techniques de mesures utilisées par les socio-psychologues qui font leur entrée dans les lieux de travail (MILLER, ROSE, 1990, p.23).

#### V.5.1.3. L'individualisme néo-libéral depuis les années 80 : l'action à distance par l'autocontrôle de l'individu

Les années 80 sont l'occasion d'une évolution dans les mécanismes de gouvernement à distance. Elles font de la liberté individuelle et de l'autonomie des arguments centraux pour légitimer la régulation des comportements par le pouvoir politique (MILLER, ROSE, 1990, p.24). La citoyenneté n'est plus construite sur les notions de solidarité, de satisfaction ou d'état providence. Le vocabulaire du néo-libéralisme défend une citoyenneté active et individualiste plutôt que passive et dépendante. Ainsi, le sujet politique est un individu dont la citoyenneté se manifeste par le libre-arbitre, la capacité de choix parmi une variété d'options (MEYER, 1986<sup>359</sup>).

Cette façon de concevoir l'individu au niveau sociétal a des échos avec les technologies qui se développent au cours de ces mêmes années, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Lyon soutient ainsi que la surveillance par les données individuelles n'a pas proliféré parce que de nouvelles technologies devenaient disponibles. Les pratiques de surveillance ont été largement encouragées par les gouvernements « aux programmes néo-conservateurs ». Des choix émanant de la nouvelle économie politique des années 80-90 sont donc à l'origine du développement des nouvelles technologies et des applications de surveillance qu'on leur connaît. (LYON, 2001, p.74).

En même temps, les technologies qui ont proliféré à cette époque ont renforcé les programmes politico-économiques. La rationalité de la notion d'autonomie individuelle a ainsi été largement renforcée par les technologies qui modèlent le comportement du consommateur : la

---

<sup>359</sup> MEYER J. (1986), « The Self and the Life Course : Institutionalization and its effects », in SORENSEN A., WEINERT F., SHERROF I. (eds), *Human Development and the Life Course*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, in MILLER P., ROSE N. (1990), p.24.

télévision populaire, la transformation de l'offre de biens à travers les techniques de différenciation de produit, de ciblage et le marketing en général. Ces technologies imbriquées<sup>360</sup> défendent la vision d'un consommateur libre, voire entrepreneur individuel (entrepreneur de lui-même). Elles visent à « former les citoyens aux techniques du gouvernement de soi » (MILLER, ROSE, 1990, p.25-28 ; JEACLE, 2003). Le pendant du libre-arbitre du citoyen consommateur réside dans la responsabilité qu'il endosse dans la croissance économique de la société. La vie économique semble en effet gouvernée par les choix des consommateurs dans leur recherche de bonheur personnel.

L'individu « entrepreneur de lui-même » est une thématique que nous avons rencontrée de manière récurrente dans les entreprises étudiées, que ce soit dans la société X ou au sein des laboratoires pharmaceutiques. De fait, la rationalité prégnante de l'individualisme se lit également au niveau de l'entreprise. Par rapport aux entreprises du management scientifique ou des relations humaines précédemment mentionnées, les organisations inspirées du projet néo-libéral des années 80 obtiennent le maximum de leurs employés, non pas en gérant les relations de groupe pour maximiser la satisfaction, ni en rationalisant le management pour assurer l'efficacité, mais en laissant libre cours aux efforts individuels d'autonomie et de créativité (MILLER, ROSE, 1990, p.26). L'employé est donc envisagé comme un individu qui cherche activement à diriger sa propre vie afin de maximiser les retours en termes de succès et de réussite. La productivité, la qualité et l'innovation sont favorisées par l'engagement actif de l'employé, du plus bas au plus haut des échelons hiérarchiques, garantissant un alignement des désirs personnels sur les objectifs de l'entreprise. L'autonomie, dans ces programmes de gouvernement, n'est plus envisagée comme une contrainte à contrôler mais comme une ressource économique alliée du succès de l'entreprise (MILLER, ROSE, 1990, p.26). La responsabilisation de l'individu est donc au cœur de l'objectif économique de l'entreprise et les technologies du gouvernement dans l'entreprise évoluent en ce sens : développement des consultants en psychologie, construction de nouvelles références en termes de valeurs d'entreprise, nouveaux types d'évaluation et de rémunération du personnel (MILLER, ROSE, 1990, p.26).

---

<sup>360</sup> Les programmes de gouvernement s'appuient sur un réseau complexe de technologies imbriquées, que ce soit en management, en marketing, dans la publicité ou dans les discours des média de masse.



Cette schématisation de l'évolution de la notion d'individu dans l'entreprise fait écho à la typologie des organisations proposée par Etzioni (ETZIONI, 1961)<sup>361</sup>. Cette typologie peut se lire à travers un axe temporel. Elle suggère l'évolution des modes de contrôle qui font observer des organisations de plus en plus normatives. Du contrôle exercé par la contrainte et l'aliénation dans les organisations coercitives, on est passé à un contrôle appuyé sur l'implication calculée des individus selon leurs intérêts personnels dans les organisations instrumentales. On va aujourd'hui de plus en plus vers un autocontrôle qui suppose un engagement moral de l'individu caractéristique des organisations normatives. Bouquin fait d'ailleurs le parallèle entre un des modèles d'entreprise défendu pendant les années 80, le modèle Z d'Ouchi, et les organisations normatives décrites par Etzioni<sup>362</sup> (BOUQUIN, 1998, p.170).

Le contrôle à distance s'inscrit dans un cadre normatif qui a pour caractéristique d'intégrer les différentes identités de l'individu. L'individu est tour à tour citoyen, membre d'une entreprise (manager, employé), membre d'une famille. Dans chacune de ces facettes, l'autonomie est devenue la rationalité dans la recherche d'une croissance économique et d'un bonheur personnel (MILLER, ROSE, 1990, p.28). L'étude cas menée sur le contrôle à distance des forces de vente de l'industrie pharmaceutique illustre bien l'imbrication de ces multiples facettes identitaires. C'est en effaçant les frontières entre les identités de l'individu, notamment entre sa vie privée et professionnelle, que le contrôle à distance opère un véritable gouvernement de l'individu comme nous allons le voir ci-dessous.

### V.5.2. L'effacement des frontières entre les identités de l'individu

L'effacement des frontières entre citoyen, employé, membre d'une famille et individu se traduit dans l'organisation par l'exploitation de mécanismes psychologiques visant à favoriser l'intériorisation du contrôle par l'individu. L'autocontrôle de l'individu est suscité, notamment par le biais des technologies, à travers la création de relations affectives le liant à diverses personnes ou entités.

---

<sup>361</sup> Dans sa typologie, Etzioni distingue les organisations coercitives, les organisations instrumentales comptant, entre autres organisations, les entreprises, et les organisations normatives qui regroupent notamment les sectes, les églises, etc.

<sup>362</sup> Sur le modèle Z, voir la description que nous en avons faite en abordant les contrôles intériorisés au chapitre II. Rappelons qu'il s'agit « d'associations très étroites d'individus engagés dans une activité économique tout en étant unis par une grande diversité de liens. » (OUCHI, 1982, p.92). Si on reprend la typologie des organisations proposée en 1961 par Etzioni, « ce qui semble bien caractériser le modèle Z est le pari de faire entrer l'entreprise dans le dernier des trois groupes, celui des institutions [...] vivant d'une adhésion morale » (BOUQUIN, 1998, p.170).

#### V.5.2.1. Contrôle par le psychique : l'implication et le stress

Dans les organisations normatives qui mettent en oeuvre le contrôle à distance tel que nous l'avons décrit, le contrôle ne se fonde plus sur la relation de l'individu à une abstraction, définie par des objectifs chiffrés, mais sur des rapports affectifs à une organisation (BOUQUIN, 1998, p.168). « On a bien affaire à l'apparition d'un autocontrôle, qu'il serait erroné de prendre pour un contrôle autonome [...]. Tous se sentent un peu responsables, mais aussi un peu coupables en cas d'échec. » (BOUQUIN, 1998, p.169)

Si l'on se penche sur un des représentants de ces organisations normatives, l'entreprise fondée sur un modèle Z, le contrôle y repose sur l'implication psychologique de ses membres. Bouquin distingue en cela le projet de contrôle de l'organisation normative de type Z et le projet de contrôle nourri par la Direction Par Objectifs. La DPO se contente d'offrir une procédure participative supposée gratifiante pour générer l'adhésion des employés alors que la théorie Z « cherche plutôt à jouer sur des mécanismes psychiques pour faire admettre ces procédures », et, plus encore, de garantir « l'acceptation d'un contrôle central puissant » (BOUQUIN, 1998, pp.168-169). « On n'est plus en présence d'un modèle fondé sur la surveillance et la punition, mais d'un dispositif dans lequel la motivation procède de la « menace du retrait d'amour de la mère » (M. Pagès) » (BOUQUIN, 1998, p.169). Le contrôle par le psychique peut être considéré comme le vecteur de contrôle principal des organisations normatives. Certains parlent ainsi de « l'emprise de l'organisation ». L'entreprise propose aux individus une vision du monde structurée qui répond à leurs attentes spirituelles. Les individus alimentent leur propre endoctrinement en résolvant inconsciemment les contradictions qui peuvent apparaître entre leurs valeurs et les buts réels de l'entreprise (PAGES *et al.*, 1979).

Jouer ainsi sur les mécanismes psychiques affectifs conduit à brouiller les pistes des identités de l'individu. Dans notre étude de cas, c'est souvent dans la relation affective avec le DR que se manifeste le plus clairement l'intégration des identités de l'individu : le DR est manager mais aussi mère, ami (parfois plus !),

A1 (DR) : j'ai une déléguée qui vient de m'appeler simplement parce que ça n'allait pas. Ça a été une mauvaise journée. On a donc aussi un rôle de *nursing*, de soutien, qui est important.

F1 (DR) : On a, je pense, un métier assez fabuleux où nous avons un rôle de père, d'ami, de confident, de meneur, de motivateur, de contrôleur, enfin, de tout.

D2 (DR) : c'est important de les appeler ne serait ce que pour leur demander comment ça va. C'est très important qu'ils sachent qu'on a pensé à eux. Quand ils sortent d'une visite, ils

vont vous raconter n'importe quoi. C'est un peu l'histoire du psy. On va le voir sans raison particulière et on se met à vider son sac sur des tas de choses. Un délégué a besoin de ça. Il ne va pas le faire à ses proches en rentrant chez lui. Il a besoin de son boss pour ça, on est là pour ça.

De son côté, le visiteur commercial assume cette relation affective avec le DR. Cela le mène à mélanger sphère familiale, intimité personnelle et sphère professionnelle.

A2 (VM) : En termes d'aide à l'activité quotidienne, [le DR] est assez proche. Même au niveau privé. Enfin, ça dépend de certains DR.

B2 (VM) : J'appelle [ma DR] aussi quand je ne me sens pas bien, quand je suis démotivée, même si j'essaie de le faire le moins possible. En fait, dans ces moments là, j'appelle davantage mes deux collègues que la DR, même si elle est complètement disponible pour ça.

Z3 (VM) : Mon manager aussi me motive. C'est clair que de temps en temps, tu as des journées vraiment pourries. Tu dis à ton manager que tu as eu une journée pourrie. Il te répond « C'est normal. Il ne faut pas baisser les bras » etc.

Cette relation affective sur laquelle se fonde les mécanismes psychiques du contrôle à distance fait allusion au « *Boundary Control* » étudié par Perlow. Ce contrôle désigne chez elle les différentes manières avec lesquelles le manager cajole, encourage, contraint, autrement dit influence le temps passé physiquement par l'employé à son lieu de travail. Il est relatif à la capacité du manager à influencer le partage que fait l'employé entre le temps consacré à son travail et le temps autre (PERLOW, 1998, p.329). Selon plusieurs auteurs, ce contrôle des pensées et des sentiments de l'employé permet de développer chez lui un engagement, voire une identification aux buts de l'organisation (HOCHSCHILD, 1983 ; VAN MAANEN, KUNDA, 1989 ; PERLOW, 1998).

### L'identification aux objectifs de l'organisation

Cet effacement entre les identités professionnelle et privée de l'individu conduit à des confusions. Chez les commerciaux par exemple, « se dépasser soi-même » se confond avec « dépasser les quotas de vente ».

Les technologies de contrôle à distance (principalement les technologies de contrat) poussent les individus vers leur limite. « Se dépasser soi-même et dépasser les quotas de vente fixés par l'entreprise revient au même, il y a identification aux objectifs de performance de l'entreprise. L'atteinte (ou le dépassement) des objectifs correspond à une norme sociale, à une valeur partagée, tout autant qu'à un objectif de production et l'usage de la télématique renforce l'intériorisation de cette norme. » (CRAIPEAU, 2003, p.149). C'est bien ce qu'inspire le GERS, qui donne les classements de vente hebdomadaires ou mensuels aux

visiteurs médicaux et les rend en permanence conscients de leur classement. Cette confusion dans la notion de dépassement de soi s'observe également dans la référence que se fixent les commerciaux en termes de résultats à atteindre : ils évoquent la plupart du temps le plafond maximum de rémunération des objectifs (ci-dessous 118%) et non pas l'objectif qui leur a été assigné en particulier (100% de l'objectif).

A2 (VM) : Là par exemple, sur deux mois, je vais toucher... L'équivalent du salaire sur deux mois. [...] Je suis à 18.000 francs de salaire fixe et je vais toucher 2.600 euros [de prime pour deux mois]. **I : Parce que vous avez plafonné l'objectif ?** A2 (VM) : Voilà. J'étais au-dessus du plafond [de 118%]. [...] La deuxième période, novembre-décembre, là, ils nous ont changé le système de primes. On a un plafond qui est à 130.

Les technologies de contrat telles que les systèmes d'objectifs liés aux primes incitent le commercial à se dépasser. S'il y a un plafond d'objectif, il s'évertuera à l'atteindre, s'il n'y a pas de plafond, il cherchera à obtenir la performance la plus forte possible.

A1 (DR) : On leur dit « Vous atteignez 100% de R/O, vous touchez telle somme », avec un déroulé de prime jusqu'à 118 de R/O. L'objectif est de tant, si vous êtes 18% au-dessus de l'objectif, vous toucherez tant. Et entre 100 et 118, il y a une incrémentation. Après 118, c'est plafonné. [...] Dans d'autres laboratoires, chez Z. notamment, ils n'ont pas plafonné et ils s'en sont mordus les doigts.

Les technologies de diffusion des résultats, qui ont investi, avec les technologies de support, la sphère privée des forces de vente, leur domicile, incitent les individus à travailler dans des contextes où on s'attend à ce que le travail soit exclu.

L1 (DR) : moi, je regrette que les délégués n'aient pas plus le souci des chiffres dans le corps. Parce que c'est vrai que moi, je suis rivé à mes chiffres. Je les reçois, pour ne pas vous cacher, le dimanche et... Electroniquement, je les reçois le dimanche, je les regarde le dimanche. Je peux pas m'en empêcher.

Cette identification aux objectifs de l'organisation signale le fait que, dans le cadre d'un contrôle à distance s'appuyant sur l'autocontrôle des individus, la notion de travail prend une signification spécifique. Le travail devient un élément essentiel dans la course à l'auto-réalisation (MILLER, ROSE, 1990, p.27).

W1 (CDG) : Il y a toute une politique de valorisation des délégués. [...] Certains très bons délégués vont être mis en training à former et encadrer de nouveaux délégués. C'est la même chose pour les DR. La formation n'est pas faite que par le siège. Elle est aussi faite par des VM et des DR. [...] Le système de reconnaissance autre que financière [comprend] le fait de les faire participer à des programmes, de leur faire faire du training, de leur demander leur avis, de les faire tourner avec telle ou telle personne ... Le fait de les faire monter sur des congrès régulièrement est aussi une reconnaissance, car participer au congrès leur permet de mieux travailler. Tout ça rentre dans de la motivation car il y a une valorisation de leur travail. [...] Tu vas leur donner des aspects de reconnaissance autres que la rémunération : club des lauréats, etc. Tu as cette volonté de les faire mousser un peu.

Dans la citation ci-dessus, la création d'une relation affective entre l'individu et l'organisation postule un sens particulier du mot travail. Le travail est l'élément majeur de l'auto-réalisation de l'individu, l'interviewé égalise en effet motivation et reconnaissance du travail effectué.

### L'affichage de l'individu

Parmi les mécanismes de contrôle à distance exploitant le psychique, Le Goff évoque comment l'autocontrôle joue sur les sentiments de fierté et de culpabilité. Tout passe par l'affichage des normes. On affiche les résultats les plus performants pour que chaque équipe puisse se comparer aux autres et qu'elle développe "une saine émulation" (LE GOFF, 2000). Cet affichage des performances est très net dans les bureaux des sièges des laboratoires pharmaceutiques ou encore dans les mails envoyés par certains DR à leurs VM<sup>363</sup>. Il est d'autant plus visible dans le secteur de l'industrie pharmaceutique que la force de vente est nomade par rapport au siège. Il faut donc que l'affichage des meilleures performances soit très poussé pour qu'il puisse être remarqué et jouer ainsi son rôle de levier de motivation.

W2 (DC) : Devant vous [montre un poster au mur comprenant des photos d'environ 130 personnes], vous avez ce qu'on appelle le club des lauréats 2001 avec des individus. Ces gens là sont les meilleurs, ils ont vendu certainement un bon niveau d'argent. S'ils sont sur cette affiche, ça ne veut pas forcément dire qu'ils ont eu de l'argent en plus, c'est plutôt un signe de reconnaissance. Ils ont eu surtout une réception à Paris avec leur époux, ils ont été reçus par l'ensemble de la direction, on a mis en avant leur performance etc. C'est de la reconnaissance non monétaire, non financière.

Chez S., l'affichage des bonnes performances est d'autant plus subtil qu'il concerne des normes de comportements implicites (le nombre de contacts chez le médecin dans l'exemple qui suit, ce nombre ne pouvant faire partie des objectifs du visiteur à la suite de négociations entre le laboratoire et les syndicats). Comme on l'a souligné, c'est en jouant sur le panoptique collectif qu'on arrive à créer faire en sorte que l'individu intériorise la norme, aussi implicite soit-elle. L'effet du panoptique est renforcé par l'affichage des bonnes performances :

S5 (DR) : [le nombre de contacts est] totalement tabou. **I : A la limite, on se demande pourquoi vous aviez Teams !** S5 (DR) : En termes de management, c'est important. **I : Bien sûr, je suis d'accord. Mais si c'est si tabou, le délégué qui ne veut pas rentrer dans ce jeu de déclaration de ses contacts ...** S5 (DR) : Il n'empêche qu'en réunion régionale, on mettait la fréquence moyenne de contact par délégué aux yeux de tous. On ne faisait aucun commentaire et on ne mettait pas en rouge les moyennes qui étaient inférieures. Mais on les montrait et on mettait en vert celles qui étaient bonnes. Libres à eux ensuite d'en tirer les conclusions.

---

<sup>363</sup> Il est encore plus criant lors des séminaires nationaux où l'on récompense les meilleurs vendeurs mais nous n'avons malheureusement pas eu l'opportunité de participer à ce type d'événements.

Avec les technologies de contrôle à distance qui affichent les performances des individus, les reconnaissent et les rétribuent (symboliquement ou non), l'organisation a donc trouvé une application symétrique à la mise en avant des mauvais employés qui se pratiquait dans les premières usines de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. L'affichage des performances modèles est un levier de contrôle nettement plus puissant que le pointage des mauvaises performances. Dans le second cas, on a un individu démotivé face à d'autres qui se disent que tout va bien tant qu'ils ne sont pas derniers. Dans le premier cas, on a un groupe d'individus fiers de leur performance, reconnus pour cela et qui veulent le rester ; et face à eux d'autres membres de l'organisation qui souhaitent faire partie du cercle d'élus<sup>364</sup>. Les moyens de contrôle (technologies de l'affichage) n'ont finalement pas fondamentalement changé, leur efficacité s'est en revanche considérablement accrue.

C'est le plus souvent à travers les concours de vente spécifiques au laboratoire qu'apparaît la notion de reconnaissance personnelle et de fierté de l'affichage dans le discours des employés. H1, consultant expert en rémunération, considère que ces concours de vente fait partie des techniques de « rémunération émotionnelle ». Chez M., on met en avant le « Top Performer » ; chez B., on affiche les performances des membres du « club des Elans ».

B2 (VM) : Quand tu es dans le club E.<sup>365</sup>, tu es très bien évalué et tu es quelqu'un sur qui on compte. On court tous derrière parce que c'est prestigieux, quand tu es dedans, tu as le respect du PDG. C'est une récompense importante. **I : Concrètement, tu as quoi quand tu es dans ce club ?** B2 (VM) : Tu pars pour un très beau voyage. Tu pars avec le PDG, le PDG adjoint, toute la grande structure. Ca dure une semaine. [...] **I : Et le PDG est vraiment là ?** B2 (VM) : Ah oui, il est là, à côté de toi. Et tu emmènes ton conjoint.

On note ci-dessous à quel point l'affichage des performances individuelles est important dans l'autocontrôle de l'individu. Il semble susciter une envie plus importante encore que la reconnaissance financière ponctuelle, qui est pourtant réputée comme le levier majeur d'implication chez les commerciaux :

B3 (VM) : En septembre, c'est la grosse soirée des E.. Ils appellent sur l'estrade untel, untel et untel. Ils commencent par le 10<sup>e</sup> jusqu'au 1<sup>er</sup> et ces gens là gagnent un voyage avec conjoint en octobre novembre. C'est la récompense suprême. Tu es félicité par le PDG devant toute la boîte. En plus, tu as droit à des actions C.C. [...] On te file des actions, avec bise du PDG, remerciement. [...] Les primes, quand tu en as, tu ne le dis pas. Tu le sais par ton ordinateur, la chef te dit « tu as tes objectifs », tu reçois ta prime deux mois plus tard et il

---

<sup>364</sup> Cet affichage de la performance individuelle n'est d'ailleurs pas une technologie exclusivement rencontrée dans les sociétés d'économie libérale. Il fait allusion au stakhanovisme qui a marqué en sont temps les économies planifiées de la Russie et de l'Europe de l'est.

<sup>365</sup> Le club des Elans récompense chaque année les 10 premiers vendeurs (en terme de résultat sur objectif croisé avec l'évolution en part de marché) de chaque réseau et leur offre un voyage pour une semaine en compagnie de leur DR et de l'ensemble de la direction du laboratoire.

n'y a rien de spécial. La grosse récompense, l'objectif, là où tu es bien vu, c'est de faire partie du club des E.

### La création de stress

L'autocontrôle entraîne la création de stress par l'individu lui-même.

W3 (DZ) : Je dirais qu'un bon délégué a toujours le stress des chiffres, de la performance etc.

Ce stress est favorisé par les technologies qui soutiennent l'autocontrôle. C'est le cas par exemple, des technologies de concours qui débouchent sur l'affichage des performances individuelles, parfois assorti d'un avantage en nature. Le stress provient du fait que ces classements et ces avantages ne sont jamais acquis définitivement.

D3 (VM) : Chez Z., ils ont aussi des motivations en fonction de la voiture. Ils leur disent : « Si vous êtes dans les 3 ou 4 premiers de France, vous avez le droit de rouler dans un modèle top. ». Je crois que les 5 premiers de France roulent en BMW. Mais si au bout de 6 mois ils sont déclassés, ils rendent la BM !

**I : Quand on n'est plus dans le club des E. l'année suivante alors qu'on y était l'année précédente, ça ne doit pas être évident à gérer.** B1 (DR) : Je pense, oui. Il faut absolument y être l'année d'après.

B2 (VM) confirme cette opinion en précisant, hors enregistrement, la perversité que recouvre l'intégration au club des E. Il faut pouvoir y rester car quand on n'y est plus, on n'est plus reconnu. Elle mentionne le fait qu'en séminaire national, elle a vu le cas de personnes qui y avaient été pendant plusieurs années, qui n'y étaient plus, et auxquelles on n'adressait plus la parole.

En ce sens, l'autocontrôle fonctionne « non pas par effet d'adhésion, mais par effet de déstabilisation et de stress qui rend le terrain propice à toutes les manipulations » (LE GOFF, 2000). Ce point de vue est confirmé par l'étude de Rot au sujet de l'autocontrôle de la qualité sur une chaîne automobile. Elle y montre que l'autocontrôle s'accompagne d'un dispositif qui en fait un instrument de responsabilisation. L'autocontrôle des opérateurs travaillant à la chaîne de construction automobile est ainsi décrit : « sous le couvert d'un objectif louable (l'amélioration continue de la qualité) qui a priori force l'adhésion, on demande en définitive aux opérateurs de s'autodénoncer alors même qu'ils n'ont que peu d'emprise sur les dysfonctionnements auxquels ils sont confrontés » (ROT, 1998, p.7). Si l'individu respecte les procédures d'autocontrôle de la qualité, il augmente dans le même temps le contrôle externe

qui pèse sur lui à travers un engagement de sa responsabilité qui est à double tranchant<sup>366</sup>. Le contrôle externe augmente donc non pas par adhésion (comme l'envisage Dalton en 1971) mais par la peur de la responsabilité accusatoire. Le contrôle étant placé dans les mains des opérationnels, c'est à eux de signaler les problèmes qu'ils rencontrent et de risquer par là même une mise en lumière de leurs incapacités. Notons qu'on favorise des comportements similaires au sein des forces de vente de l'industrie pharmaceutique en faisant travailler les visiteurs médicaux en réseau et en calculant leur prime de cycle sur la performance obtenue par le réseau. On retrouve ici l'idée d'intérêts imbriqués que nous avons abordée lors de la description du processus de traduction.

#### V.5.2.2. La relation affective caractéristique du pouvoir structurant du contrôle à distance : une relation avec la fonction

Le contrôle par le psychique caractérisant le contrôle à distance suscite la création de relations affectives à plusieurs niveaux : relation entre le commercial et son manager qui est aussi le père et l'ami<sup>367</sup>, relation entre le commercial et le laboratoire à travers l'affichage et la reconnaissance publique des performances individuelles.

D'après W2, on cherche à attacher affectivement l'individu à son laboratoire car la rémunération financière ne suffit pas à différencier les laboratoires les uns des autres :

W2 (DC) : Notre rôle est quand même de renvoyer des signaux très positifs de reconnaissance. Et pas de la reconnaissance pour de la reconnaissance, mais parce que c'est quelqu'un de l'entreprise, ou parce qu'il y a une performance derrière. C'est très important. Au niveau pécuniaire, je dirais que tout ça est écrêté au bout d'un moment. D'une société à l'autre, vous êtes à peu près ... tout le monde se base sur des études de rémunération. Vous voulez être performant, vous dites « je me situe dans le meilleur quartile ». Une fois que vous êtes dans ce quartile là, les 10 plus grands groupes sont tous dedans.

A notre avis, l'attachement au laboratoire est certes important, mais ce n'est pas sur cette relation affective que se déploie le contrôle à distance. Dans les propos d'autres interviewés émerge une relation affective d'une autre nature, qui suggère que l'autocontrôle se construit sur une relation affective avec la fonction plus qu'avec l'organisation.

---

<sup>366</sup> « Même si, bien entendu, l'attribution des responsabilités ne peut être réduite à une visée purement répressive, celle-ci n'est jamais totalement absente du dispositif puisque dès que la responsabilité de l'opérateur est établie - notamment lorsque trop de défauts sont signalés - celui-ci risque d'être sanctionné symboliquement (remontrance hiérarchique), financièrement (prime individuelle) ou juridiquement (licenciement pour faute). Derrière l'assignation se profile la répression, et donc le coût social de la responsabilité. » (ROT, 1998, p.16).

<sup>367</sup> A ce titre, on peut rapprocher l'effacement des frontières entre les identités et le paternalisme marquant beaucoup d'entreprises en France durant la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle.



Certains laboratoires semblent favoriser cette relation. Cela est risqué de leur part car ils maîtrisent moins la fidélité de l'individu et s'exposent à un turnover, mais cela est tout à fait cohérent avec l'individualisme ambiant évoqué au début de cette partie.

L'écristage au niveau des salaires dont parle W2 est un prétexte selon la plupart des VM rencontrés :

**I : Quel est le supplément maximum que tu peux avoir avec tes primes ?** F2 (VM) : Ca dépend et du produit et du secteur. [...] Ca dépend des labos. [...] Je sais exactement ce que chacun gagne. Il y a une fourchette et ils se basent sur l'industrie pharmaceutique. Ils te disent qu'il y a une grille mais c'est du pipeau. Le labo te met où il veut sur la grille. C'est bien beau d'avoir une grille ... Il y a une grille mais après tout dépend où on te met dans la grille ... C'est à toi de négocier, mais le problème, c'est que tu ne peux pas forcément toujours le faire.

Cela signifie donc que le visiteur ne sera pas forcément attaché au laboratoire s'il trouve une situation plus rémunératrice chez un concurrent. Cela est d'autant plus vrai dans le contexte actuel de fusions des laboratoires pharmaceutiques. La plupart des interviewés évoquent non seulement la frilosité du marché d'un point de vue des opportunités salariales à l'embauche mais aussi un gel des politiques d'augmentation de salaire dans des situations de restructuration des laboratoires. Ainsi une organisation plus reconnaissante en termes monétaires peut amener le visiteur médical à quitter son laboratoire. Pendant qu'il est là, on cherche donc à exploiter au maximum son engagement en l'attachant à sa fonction à défaut de pouvoir l'attacher à l'organisation.

W1 (CDG) : Il y a une sorte d'uniforme des délégués, une logique d'habillement et d'apparat, qui fait que tu en es ou tu n'en es pas. Et il y a un certain snobisme à faire partie des grands laboratoires, c'est une fonction sympathique, tu n'as pas peur de te cacher. Je pense que tout ça est travaillé au niveau du siège, on les conforte dans ces idées là, ça rentre dans une logique de motivation. Tous ces éléments font que les délégués médicaux forment une population commerciale très particulière par rapport à d'autres types de commerciaux. Tout ça est très intéressant car tu te retrouves avec des gens qui sont très fiers de ce qu'ils font et qui pour rien au monde ne voudraient faire autre chose. Du coup, ils ne voudront pas forcément aller vers d'autres fonctions comme le marketing car ils perdraient tous ces éléments. **I : En revanche, quel élément explique la fidélité à ce laboratoire-là plutôt qu'à un autre ?** W1 (CDG) : Aucun. S'ils peuvent trouver une place mieux payée ailleurs, ils y vont.

Que ce soit pour des postes purement commerciaux comme ci-dessus ou pour des postes marketing comme nous allons le voir, le siège entretient l'attachement de l'individu à une fonction et en tire un engagement maximum. Beaucoup de jeunes VM interviewés envisagent la fonction de visiteur médical comme une fonction de passage et souhaitent accéder rapidement à un poste de marketing, fonction qu'ils visent depuis leurs études commerciales

et leurs premiers stages (qui ont souvent eu lieu en marketing, au siège des laboratoires). Nous avons par exemple déjà évoqué le cas de B2 (VM) qui souhaite avoir rapidement une place au marketing. Le siège lui a imposé un passage de 2 ans en visite médicale. Comme nous l'avons déjà souligné, B2 intériorise cette contrainte en se raccrochant aux promesses du siège et s'investit pour donner une performance maximale afin de « mériter » sa promotion. Elle évoque toutefois le turnover des personnes qui ont trop attendu cette promotion :

B2 (VM) : Nous, on sait qu'on est là pour un moment, qu'il faut qu'on fasse les meilleurs résultats et que, quand ils auront une place qui se libérera, ils t'appelleront. Ca, c'est la théorie. **I : Et la pratique ?** B2 (VM) : On est entre 20 et 25, il y en a plein qui s'en vont tout le temps. Il y a une espèce de fuite de gens extrêmement compétents qui en ont marre d'attendre. Le problème du terrain, c'est que trop de terrain tue ton CV. Il faut en faire pour construire un CV, mais si tu en fais trop, on va te demander pourquoi on ne t'a pas rappelé. C'est vraiment un équilibre à trouver.

Lorsque l'organisation exploite excessivement la relation affective entre l'individu et sa fonction, elle risque le départ de l'individu si son seuil de patience est dépassé.

Il s'agit bien d'un attachement à une fonction pour des raisons autres que monétaires puisque B2 souligne le fait qu'au marketing, son niveau de rémunération diminuera.

B2 (VM) : Financièrement, on s'y retrouve vraiment. Quand on compare avec un salaire en marketing ... ça va me faire tout drôle si j'y retourne ! **I : Ils n'ont pas de système de primes en marketing ?** B2 (VM) : Rien du tout. Il n'y a pas de variable en marketing. **I : Et ils ne gagnent pas plus au départ ?** B2 (VM) : Non. Enfin, très peu. On gagne beaucoup moins en marketing car si le fixe est équivalent, on ne touche pas de variable.

La relation affective de l'individu à une fonction spécifique s'inscrit pleinement dans des logiques de contrôle à distance de l'individu. Avec cette relation, le gouvernement de l'individu est plus structurant à long terme : même si l'individu change d'entreprise, son comportement par rapport à une fonction continue d'être modelé.

L'effacement des frontières entre les identités de l'individu s'illustre par un contrôle qui s'appuie sur l'implication de l'individu et non plus sur la contrainte ou sur l'invocation d'une subordination hiérarchique. Dans ce contexte, le contrôle par le psychique s'avère être le vecteur principal du contrôle à distance. « Ce sont moins des besoins qui sont au centre du mécanisme que la personnalité de l'employé, d'autant plus libre qu'il a préalablement fait siens les buts de l'organisation. Il est dès lors d'autant plus prédisposé à juger positives les très fortes contraintes que cette organisation lui impose, et à considérer comme autonomie ce qui n'est pas réellement détention de pouvoir » (BOUQUIN, 1998, p.168).

Le Goff dénonce pour sa part les manipulations effectuées sur les individus au moyen d'un discours managérial qui prône l'autocontrôle. Il évoque le discours actuel des conseillers en management selon lesquels tout doit se faire par "imprégnation", et non par contrainte ou domination. "Le pouvoir des dirigeants se déploie donc par la communication. Les normes, les objectifs à atteindre ne seraient plus imposés par la contrainte." (LE GOFF, 2000). Le contrôle à distance des organisations normatives promeut à travers l'implication une autonomie de l'individu qui n'est qu'illusoire. Ouchi, lorsqu'il défend les mérites du modèle Z, ne semble d'ailleurs pas dupe du caractère artificiel de l'autonomie qu'il renferme : « Le sentiment de l'autonomie et de la liberté fait travailler [...] avec bien plus d'enthousiasme. » (OUCHI, 1982, p.94). Il parle bien d'un sentiment et non d'une réalité. Nous abordons, avec cette autonomie mythique, la dernière déclinaison du repositionnement de l'individu dont témoignent les technologies de contrôle à distance.

### V.5.3. Le mythe de l'autonomie de l'individu

Ci-dessous, nous restituons les exemples des technologies de contrôle à distance contribuant à l'illusion d'autonomie des commerciaux de l'industrie pharmaceutique<sup>368</sup>.

S1 donne un aperçu de ce phénomène en citant l'exemple des technologies de contrat telles le système de primes :

S1 (DR) : Le système de prime nous permet de dire [au délégué] : « Pour t'améliorer, pour atteindre l'objectif, tu devrais faire ci, faire ça ». C'est un outil de management. On se substitue grâce à ce tiers au libre arbitre des délégués et ils finissent par faire ce qu'on veut qu'ils fassent.

#### V.5.3.1. L'illusion d'autonomie est véhiculée par les technologies

##### La définition des objectifs quantitatifs de chiffre d'affaires

Dans la citation ci dessous, on voit l'illusion d'autonomie apportée par la participation du VM à la construction d'un plan d'action. A2 confond sa participation à la définition d'un plan d'action et la définition de son objectif de chiffre d'affaires. A la suite de nos questions, il rectifie par lui-même cette confusion. Du fait de sa participation à l'élaboration d'une technologie (qui intervient certes au moment de l'évaluation annuelle dans l'estimation d'une

---

<sup>368</sup> Les citations d'entretiens sont parfois plus longues que dans le reste du chapitre car notre souci est de montrer comment, petit à petit, l'interviewé révèle les failles de cette autonomie. Il finit parfois par la remettre lui-même en question.

potentielle augmentation du fixe), le commercial pense être à l'initiative de la fixation de ses objectifs.

**I : C'est à vous de fixer un objectif de chiffre d'affaires, par exemple, ou de journées de traitement ? Ou ça dépend du siège ?** A2 (VM) : Alors ça, on l'a fait au niveau du plan d'action, on a mis nos nombres de [médecins] business ou tempo. Combien ils sont capables de faire de patients sous L., sous notre produit. On a anticipé au niveau de leur activité. Et on arrive à un certain chiffre et on va essayer de se tenir à cet objectif-là. Mais le siège ne va pas nous imposer ce chiffre. Il calcule notre objectif en fonction de critères qui sont la part de marché des anticholestérasiques, la dynamique des produits concurrents et l'évolution du marché. **Je ne comprends pas. En fait, il y a deux chiffres, alors. Le calcul du siège et votre calcul en tant que délégué ?** Oui. **Mais qu'est-ce qui va être pris en compte pour la prime ?** Ah, pour la prime, c'est l'objectif siège. Je ne l'ai pas. [...] Les objectifs en termes de boîtes, c'est le siège qui nous détermine. Je vais vous dire jusqu'au mois de décembre parce que là, je l'ai marqué. Tout ça, c'est très confidentiel. C'est souvent compliqué quand même, le calcul de prime. Il y a des moments où on ne comprend pas. C'est surtout en ville que c'est vraiment délicat. [...] Par exemple, il y a un item qui est l'évolution... C'est le gain moyen de patients par période de 28 jours. Ensuite, évolution des anticholestérasiques de la concurrence au niveau sectoriel. Je ne sais pas ce qu'ils font après. Ils font un mic-mac, une opération. Et nous, on a tant à faire. Voilà. Donc, en fait, il y a deux critères. Il y a la part de marché et le R/O. Oui. C'est ça. Le R/O et la part de marché. Et ça, nos primes, ça va être uniquement là-dessus. En fait, le plan d'action sectoriel, ce sera plus une évaluation fin d'année. [...] Ce sera plus au niveau du savoir-faire.

L'organisation fait donc coexister deux systèmes parallèles de définition d'objectifs quantitatifs : un sur lequel la participation du commercial est demandée et un sur lequel le siège impose l'objectif. C'est sur ce second système que se fondent les principes de motivation à court et moyen terme, alors même que le commercial ne comprend pas les calculs qui sous-tendent les critères de notation. Le commercial intériorise ces contraintes (imposition de l'objectif et incompréhension de son processus de calcul) grâce à l'existence d'un système parallèle auquel il participe. L'intériorisation se manifeste ici par la confusion de départ (il croit qu'il est à l'initiative de son objectif de chiffre d'affaires) et par l'invocation de discours rationnels pour légitimer sa méconnaissance des processus de calcul (confidentialité, complexité, phénomène encore plus fort dans d'autres secteurs (médecine de ville)).

En fait, pour que l'intériorisation aille jusqu'à l'autocontrôle du commercial, il faut que ce dernier soit conscient des enjeux (sur quels critères il est évalué) mais pas des calculs qui les sous-tendent. Pour qu'il y ait autocontrôle à partir des technologies de contrôle à distance, le lien entre le discours et le calcul doit rester flou (un des fondements du phénomène

panoptique, comme on l'a déjà souligné)<sup>369</sup>. En revanche, les normes de comportements et de résultats que les discours et les calculs renferment doivent faire office d'objectifs très clairs. A travers le témoignage d'A2, on voit qu'il sait très bien sur quels critères discursifs et calculatoires se joue sa prime (objectif quantifié de chiffre d'affaires et d'évolution de parts de marché). Il en déduit des normes de comportement et intériorise les contraintes parce qu'on le fait participer à des systèmes parallèles de définition d'objectifs mais également parce qu'il a une latitude quant à la gestion de sa performance<sup>370</sup>. En connaissant bien les enjeux, mais pas le lien entre les calculs et les discours, le commercial est alors naturellement amené à donner le meilleur de lui-même pour accéder aux enjeux.

Les deux exemples de technologies qui suivent (ciblage des médecins et statistiques du GERS) font intervenir des témoignages de directeurs régionaux ou d'autres managers. A travers l'évolution progressive de leurs discours apparaissent les failles de l'autonomie des visiteurs, laquelle est pourtant, la plupart du temps, le point de départ de leur présentation des avantages inhérents aux technologies.

### Le ciblage des médecins

Le ciblage des médecins, souvent prédéfini techniquement au niveau du siège, est une technologie de contrôle à distance qui laisse supposer une autonomie des visiteurs médicaux quant à la décision d'aller voir tel ou tel médecin. En fait, les visiteurs médicaux ne développent pas eux-même leur ciblage. Il est fait au niveau du siège par le département des ventes en association avec le marketing. La notion de panel de médecins fait croire à une autonomie (le VM a un objectif de tant de visites chez les gros prescripteurs, tant chez les moyens, etc., à lui de choisir dans son panel qui il va voir), mais le panel cadre fortement l'activité du VM.

B1 (DR) : Le ciblage, c'est Icomed-Iclicable<sup>371</sup>. [...]Grâce à des croisements, on propose [aux délégués] des cibles de médecins prioritaires. On demande, bien sûr, à nos délégués de valider ce ciblage-là en essayant de ne pas trop le changer. Puisque c'est vrai qu'il y a certains délégués qui vont avoir tendance à tout changer. Bon, forcément, il y a des choses

---

<sup>369</sup> Il a « intérêt » à rester flou car comme on l'a déjà souligné, il est souvent non fondé. Plus le commercial est conscient des incohérences entre les normes de comportements et les normes de résultats, plus il est difficile pour lui de se les approprier, de les intérioriser.

<sup>370</sup> On a vu précédemment comment A2 évoquait la nécessité de ne pas dépasser trop la norme de résultat quantifiée, comportement considéré comme intelligent par le DR par ailleurs (page 397).

<sup>371</sup> organismes prestataires externes qui proposent à partir de questionnaires auto-administrés par un panel de médecins des statistiques sur les prescriptions.

fiables là-dedans mais parfois pas toujours. On essaie de ne pas varier de plus de 10% à 15% le pré-ciblage.

Le cadrage est d'autant plus fort que le ciblage est croisé avec le reporting d'activité que fait le visiteur sur ses contacts :

W2 (DC): [Le reporting d'activité du délégué] nous permet de mouliner les données et de voir si c'était bien les médecins qu'il devait voir, à la fréquence qu'on souhaitait sur l'année.

Au laboratoire F., nos interviews ont eu lieu alors même que se mettait en place un nouvel outil pour le ciblage des médecins. On y passe d'une prétendue situation de liberté du VM pour faire son ciblage à la mise en place d'un outil de préciblage que le DR affiche comme « révolutionnaire » sans pouvoir nous convaincre que les délégués n'y verront pas une diminution de leur marge de manœuvre.

F1 (DR) : Nous allons avoir une nouvelle approche à partir de janvier qui va révolutionner les choses. C'est vrai qu'aujourd'hui, on demandait à 150% au visiteur de faire son ciblage en connaissant son métier. A partir de janvier, nous allons lui apporter un outil fort intéressant qui va précibler les médecins dans un premier temps. Et j'en discutais justement avec une de mes collègues. On n'a pas tous compris la même chose. On n'était pas tout à fait sur le même registre quant au degré de liberté que nous allons laisser à nos visiteurs. Moi, j'ai eu ma réunion il y a deux jours où je leur ai expliqué ça et c'est vrai qu'ils me sont complètement tombés dessus en disant: "Oui mais tel médecin, regarde comment il apparaît dans ce début de ciblage." Mon rôle, c'était de leur montrer que, voilà, tel médecin, il apparaît dans le ciblage tel qu'il a été défini par le siège comme non prioritaire. Or je regarde à côté, et je vois qu'il a été vu 20 fois. Est-ce que vous pouvez m'expliquer pourquoi il a été vu 20 fois ? Et donc je pense que la contrainte qui va nous être apportée aujourd'hui dans le ciblage va nous permettre de réfléchir peut-être un peu plus mais j'ai l'impression que F. n'est pas bloqué. Nous avons la chance d'être dans un laboratoire où on peut nous écouter et où, si on dit quelque chose qui est sensé, intelligent et qui coule de source, ça va. [...] On va faire un préciblage à la rigueur pour les aider sur certains trucs. Après, c'est à nous de le vendre aussi de façon positive. Mais c'est vrai que toucher aux habitudes de quelqu'un, remettre tout à plat, remettre en cause le bien-fondé d'un visiteur qui va voir tel médecin parce qu'il habite à côté de chez lui ou parce qu'il reçoit sans rendez-vous et qu'on peut le voir facilement... Oui, mais ce n'est pas ce qu'on demande aujourd'hui.

Le discours de F1 traduit bien la contrainte apportée par la technologie de préciblage. En même temps, on note un effort de rationalisation de sa part. Il déploie plusieurs arguments pour convaincre de l'autonomie du visiteur : c'est pour « aider » (notion d'apport), c'est pour mieux « réfléchir », c'est pour « se conformer » à ce qu'on demande à l'heure actuelle. Par ailleurs, il essaie de montrer que la technologie est flexible (F. n'est pas bloqué par rapport à ce nouveau système).

Les visiteurs ont de leur côté souvent la sensation d'être à l'initiative de leur ciblage tout en laissant émerger dans leurs discours les contraintes technologiques qui limitent la part de liberté qu'ils ont.

S4 (VM) : En fait, on a la liberté... Par exemple, le ciblage dont je vous parlais tout à l'heure. On nous laisse quand même... Bon, même si on a des lignes à suivre. On nous laisse quand même une certaine liberté pour choisir notre médecin en fonction des critères préétablis par le labo. Mais disons voir que s'il y a quelqu'un qu'on ne veut pas voir parce qu'on juge qu'il est nul ou qu'il est débile, enfin, et qu'on ne s'entend pas avec lui et que, de toute façon, il ne nous prescrira pas une boîte parce que ça ne marche pas, on peut le dire. [...] **I : Concrètement, le dernier [ciblage] que vous avez fait, vous pouvez m'expliquer comment ça s'est fait ?** Alors, bon, en fonction de nos produits, on a des renseignements. C'est ce qui s'appelle Icomed, Logimed. Il y a aussi une analyse encore plus précise qui se fait. Ils achètent, en fait, auprès de certains groupements les ordonnances qui sortent des pharmacies [XPonent]. Bon, si on a ce ciblage-là, on sait ce qui se fait. Donc on doit choisir \_par exemple, moi, dans la prostate\_ les médecins qui sont gros potentiel hypertrophie bénigne de la prostate [HBP]. **I : Donc, en fait, ça se passe sous forme de réunions avec les trente personnes de votre région ?** [...] En général on fait des sous-groupes avec notre secteur. Par secteur. Et chacun dit: "On choisit celui-là." Bon, de toute façon, tous ceux qui sont gros HBP, on est obligés de les choisir. Et, après ça, on en rajoute. On doit en avoir tant. [...] Après ça, on les rentre sur la bécane, sur l'ordinateur. Après ça, c'est mouliné à Paris et puis le ciblage définitif arrive sur notre ordinateur plus tard, quoi.

La citation ci-dessous, issue des propos du directeur général d'une société prestataire de technologies participant au préciblage, résume bien la fausse autonomie existant sur le ciblage et montre en quoi cette illusion participe de l'autocontrôle de l'individu :

**I : Les délégués me disent que ce sont eux qui qualifient leurs médecins de petits, moyens ou gros prescripteurs.** TT (DGP) : Non. Le ciblage est constitué par recours à des sources de données telles Icomed ou Logimed. Vous avez également des informations fournies par TT sur le niveau de prescription de chaque médecin tous produits confondus (grosse clientèle, moyenne ou petite). En fonction de tout ça, le laboratoire sort une liste d'en général trois types de médecins. Ce n'est donc pas le délégué qui définit ça. Ce qu'on fait, pour être consensuel, et pour que le délégué s'engage, c'est qu'on lui envoie la liste et qu'on lui dit « vous pouvez modifier 10% ». A partir de là, le délégué signe quelque part, il s'est engagé et on peut lui reprocher s'il ne respecte pas cela. Mais le fait que les délégués que vous rencontrez vous disent que ce sont eux qui ont qualifié le médecin, c'est justement l'objectif recherché par le laboratoire ! Il faut que ce soit fait par le siège et qu'ensuite, ils se l'approprient. Mais très franchement le ciblage, il se joue ailleurs.

### L'analyse des statistiques données par le GERS

Les statistiques fournies par le GERS à chaque échelon hiérarchique de la force de vente médicale participent également à l'illusion d'autonomie du visiteur médical.

**I : Le délégué se sert du GERS ?** W2 (DC) : Tout à fait. Avant, il l'avait brut de pomme. Maintenant, il a des courbes, des histogrammes, des camemberts, tout est analysé. [...] **I :**

**Quelle est la différence entre ce que le délégué utilise dans le GERS, et ce que vous utilisez ?** W2 (DC) : Je ne sais pas s'il y a énormément de différence. Une différence tient en ce qu'on n'a pas la même capacité à lire les chiffres, car c'est plus mon travail que celui du délégué. Le délégué ne sait pas lire les chiffres, ce qu'on lui demande, c'est de faire les chiffres. En fonction de sa compétence, il va lire deux ou trois chiffres dans un tableau qui contient 100 colonnes d'un côté et 100 de l'autre. **I : Il a accès à la performance de tout le monde et pas seulement la sienne ?** W2 (DC) : Je ne sais plus très bien à quoi il a accès aujourd'hui. Le DR a tout ça, mais on peut tout lui communiquer. Je ne sais pas si c'est systématisé, [...] Mais de toutes façons, tout est transparent. Il n'y a pas de souci pour un délégué qui veut savoir ce que fait son collègue. [...] Si le délégué veut [les données] de l'UGA de Marseille mais juste 1/10<sup>e</sup> représenté par l'UGA 6B, s'il le veut, on lui donne. Disons que ces chiffres gouvernent beaucoup de choses derrière. Il y a intérêt à être un maximum transparent avec ça. Si vous n'avez que votre portion à vous sans savoir ce qui se passe à côté, ça va un moment, vous pouvez vous faire confiance, mais il va bien falloir que vous vous fassiez votre petit contrôle. Chez nous, il n'y a pas de problème pour ça.

Le discours ci-dessus commence par afficher une transparence des résultats, accessibles à tous. Grâce à la technologie qui rend les données synthétiques et transparentes, W2 prétend que chacun est capable d'analyser ses performances et que chacun le fait pour savoir où il en est et pour faire mieux. On nous sert donc un discours d'autocontrôle favorisé par les technologies. Toutefois, on se rend aussi compte dans les propos de W2 que cette transparence n'est pas si évidente (elle est potentielle mais pas forcément effective ce qui nous ramène à la dialectique entre la règle et le flou) et que les données sont rendues transparentes pour que le responsable soit « tranquille » par rapport à des individus dont l'évaluation et la rémunération sont gouvernées par ces données. Au fond, W2 pense que les individus n'exploitent pas les données car ils n'en ont pas les compétences. On est donc bien dans une situation de fausse autonomie de l'individu.

#### V.5.3.2. L'injonction paradoxale d'une autonomie obligatoire et enseignable

Nous venons de voir comment les technologies de contrôle à distance participent à l'illusion d'autonomie de leurs utilisateurs. Le repositionnement de l'individu, dont ces technologies témoignent dans l'entreprise et la société, s'accompagne donc d'une redéfinition de son autonomie. De la même manière que l'autocontrôle de l'individu est maîtrisé par les forces environnantes, l'autonomie ne consiste pas à fixer soi-même ses règles mais à apprendre à se comporter comme un individu responsable aux yeux de la société ou de l'entreprise. L'autonomie est donc à la fois un impératif et une qualité qui s'enseigne. Comme nous l'avons souligné en conclusion du chapitre IV, les technologies de contrôle à distance, en



combinant contrôle et autonomie renforcés résolvent l'injonction paradoxale<sup>372</sup> que peut représenter cette prescription d'autonomie.

Pour illustrer un des traits de l'autonomie dans le contrôle à distance, à savoir son caractère obligatoire et enseignable, nous choisissons, une fois encore, de retranscrire des extraits relativement longs d'entretiens issus de divers moments des interviews. Il s'agit de montrer le lien progressif qui s'établit dans le discours des interviewés entre « être autonome », « *devoir être autonome* », « *être cadré dans son autonomie* ». La confusion porte sur le fait qu'une compétence nécessaire à l'exercice du métier implique nécessairement que le métier revête le caractère lié à cette compétence (on laisse beaucoup d'autonomie au VM puisqu'il s'agit d'un métier où il faut être autonome pour bien réussir).

**I : Trouvez-vous que le délégué médical est quelqu'un d'autonome ?** M1 (MKT) : C'est son boulot. C'est un des avantages d'être délégué médical. C'est d'être purement autonome. On vous donne une mission, il y a 6 contacts à faire par jour.

Quand l'interviewé est poussé à analyser sur quoi porte l'autonomie, arrive finalement l'idée que cette autonomie est limitée et en tous cas très contrôlée.

**I : Tu trouves que c'est un métier qui laisse beaucoup d'autonomie ?** F2 (VM) : Ça dépend de ton DR, et des labos. Mais c'est clair qu'il faut être autonome. **I : Autonome sur quoi ?** F2 (VM) : Tu organises totalement ton travail. Au début, tu patauges, mais il faut t'en sortir. [à la fin de l'entretien] **I : Le visiteur médical semble donc très indépendant ...** F2 (VM) : Oui. Mais c'est de l'indépendance contrôlée. C'est vraiment très contrôlé. D'accord, si tu as quatre manettes, tu peux choisir ta manette. Mais grosso modo, ils savent ce que tu vas choisir.

La citation ci-dessous illustre une autre confusion fréquente dans le discours des interviewés : l'amalgame entre « être responsable », « avoir le sens des responsabilités » (autrement dit dans leur raisonnement, être mature) et « être seul ». Par ailleurs, elle montre le rôle des technologies de contrôle dans le cadrage de l'autonomie du commercial.

**I : J'aimerais savoir votre point de vue sur l'autonomie du métier de délégué. Est-ce que vous trouvez que c'est un métier qui laisse de l'autonomie ou pas ?** B1 (DR) : Oui, c'est un métier où il faut être effectivement rigoureux, avoir un certain esprit autonome et indépendant. D'un autre côté, on est là pour qu'ils ne soient pas trop autonomes non plus. On leur demande d'être autonomes parce qu'ils sont responsables sur leur secteur. Mais, bon, il y a quand même toujours une surveillance à avoir derrière, ne serait-ce que pour remotiver, qu'ils ne se sentent pas trop seuls. **I : Ils sont responsables sur quoi exactement ?** [...] Ça demande un niveau de responsabilité important parce qu'ils sont tout seuls [...] ils sont tout seuls face aux médecins la plupart du temps ou dans leur voiture. **I : J'entends parfois des délégués qui me disent: "L'argumentaire, ça n'est pas vraiment moi qui le fais. On me**

---

<sup>372</sup> Selon l'expression utilisée par plusieurs auteurs analysant les tenants sociologiques des dispositifs de gestion (LE GOFF, 2000 ; BOUSSARD, MAUGERI, 2003, p.31).

**borde énormément. [...] Il faut faire six contacts par jour. Je dois rentrer mon activité tous les soirs." Donc l'autonomie est finalement assez compliquée parfois.** B1 (DR) : En termes de décision, oui. Avant, le métier de délégué était très, très relationnel. Donc on les laissait gérer un peu. Maintenant, c'est vrai qu'avec toutes les nouvelles technologies, tous les nouveaux systèmes que l'on a à notre disposition pour analyser les chiffres, pour le ciblage etc... Tout ça, on ne l'avait pas avant. Et puis le marché évolue. Nous, on est dans des marchés très concurrentiels. Donc c'est vrai qu'ils sont très cadrés en termes de couverture de cible, de fréquence, de qui ils doivent aller voir, du message à délivrer. Donc ils sont cadrés en termes de stratégie. Maintenant, après, ils sont tout seuls sur le secteur. Donc, oui, ils n'ont pas tellement d'autonomie de décision. [...] Mais, par contre, il faut qu'ils soient autonomes, c'est-à-dire responsables. Oui, je vois plus ça dans la responsabilité parce que tout seuls la journée, donc il faut qu'ils appliquent ce qu'on leur demande... Voilà. Je la vois plus comme ça, l'autonomie. Mais c'est vrai qu'elle est moins décisionnelle qu'avant.

Après avoir fait la confusion habituelle entre caractère intrinsèque du métier et compétence requise, B1 finit par associer la responsabilité du commercial à l'obligation pour lui d'appliquer les directives. On a, dans son témoignage, un éclairage très net de la fausse autonomie du commercial.

Si on reprend la façon dont est décrit l'empowerment chez Kanter, on retrouve ce paradoxe d'une autonomie nécessaire donc imposée : le manager 'doit' être plus coopératif (devoir d'être plus libre, obligation de prendre du pouvoir sur son travail ...) (KANTER, 1983). Jackson et Carter lèvent d'ailleurs toute illusion concernant la nature de l'autonomie relative à l'empowerment. Selon eux, l'empowerment est spécifié a priori et prédéfini par des indicateurs, on le mesure, donc, on prescrit implicitement ou non la manière de l'atteindre. L'empowerment reflète en fait davantage un désir des dirigeants qu'un désir du sujet qui travaille (JACKSON, CARTER, 1998, p.59).

Or si on se réfère à la vision de l'autocontrôle proposée par Follett, l'autocontrôle à titre individuel peut être défini comme une double capacité de l'individu :

- capacité à identifier et coordonner des interactions d'une même situation,
- capacité à coordonner les tendances contradictoires qui l'animent avant d'agir.

Dans ce cadre, l'autocontrôle ne peut être imposé à l'individu par une entité extérieure.

« Si le processus de coordination est constitué d'interpénétrations, il est clair qu'il ne peut pas être imposé par un corps extérieur. Par nature, il s'agit essentiellement d'un processus d'activité auto-contrôlée. C'est identique avec l'individu. [...] Personne ne peut encore émettre un décret par lequel mon action est réglée, je peux seulement être aidé à ajuster mon action. » (FOLLETT, 1932, p.164). C'est justement là qu'interviennent les technologies de contrôle à distance : elles aident l'individu à s'autocontrôler, elles orientent son comportement tout en lui laissant l'illusion de maîtriser totalement les rênes.

Si les interviewés peuvent tenir le discours d’une autonomie ‘obligatoire’, c’est, selon nous, parce que la société actuelle divulgue un idéal selon lequel l’individu peut tout apprendre.

Si l’on se réfère au passage décrit par Foucault entre pouvoir souverain et pouvoir disciplinaire qui marque les sociétés européennes dans les années 1800, il n’est pas étonnant que l’autocontrôle de l’individu soit considéré comme un élément dont on peut faire l’apprentissage. En effet, la discipline (et sa déclinaison actuelle à travers l’autocontrôle) contient dans sa racine même le thème de l’éducation. Hoskin et Macve en rappellent l’étymologie : le latin *disciplina* est une réunion de *disci* et *pulina* qui signifie enseigner, introduire un apprentissage (*disci*) à l’enfant (*puer/puella*). La discipline est donc originellement un terme qui est au cœur des relations savoir-pouvoir (HOSKIN, MACVE, 1994, p.68)<sup>373</sup>.

Dans le contrôle à distance pratiqué sur les forces de vente de l’industrie pharmaceutique, on retrouve l’idée selon laquelle l’intériorisation du contrôle s’enseigne<sup>374</sup>.

**I : En cas de distance, est-ce que ça change la façon dont les gens sont contrôlés dans l’entreprise ?** A2 (VM) : C’est clair. Oui. Absolument. [...] Il y a plus de pression. C’est clair. Il faut être transparent, quoi. Transparent et autonome. C’est deux choses qu’on m’a apprises. Et réactif. Voilà.

La citation ci-dessus illustre l’injonction « devoir être autonome » et l’intégration par le commercial d’une possibilité d’enseignement par rapport à cela (on lui a appris à être autonome). Par ailleurs on retrouve, associés à la distance, les impératifs qui déterminent selon nous l’émergence d’un autocontrôle : panoptique (avec le thème de la transparence) et repositionnement de l’individu (avec le thème de l’autonomie).

Plus généralement, et pas simplement sur la notion d’autonomie, le champ lexical de l’éducation est récurrent dans nos interviews. Bien entendu, il apparaît au sujet des technologies de diffusion telles que les formations, mais aussi autour d’éléments plus

---

<sup>373</sup> La relation entre pouvoir et savoir, chère à Foucault, est invoquée par Miller et O’Leary pour mieux comprendre les aspects institutionnels et sociaux des technologies comptables (MILLER, O’LEARY, 1987, p.237). Le passage dans les années 1800 du pouvoir souverain au pouvoir disciplinaire est une des facettes du management calculé de la vie sociale. C’est à la fin de l’âge classique que la normalisation devient un instrument de pouvoir fondamental (FOUCAULT, 1975, p.216). Ce passage est intimement lié à nos formes de savoir : les sciences humaines sont en relation avec l’élaboration de techniques de supervision, d’administration et de disciplinarisation des individus (MILLER, O’LEARY, 1987, p238).

<sup>374</sup> Les contrôles intériorisés sont considérés comme des pratiques de management et, à ce titre, ils peuvent être enseignés. C’est le biais dans lequel versent Conger et Kanungo concernant l’empowerment. Après avoir pourtant critiqué la fréquente association de l’empowerment à une pratique de management, ils décrivent les étapes à suivre pour développer l’empowerment dans une organisation (CONGER, KANUNGO, 1988).

inattendus, qu'on qualifierait davantage de techniques de marketing ou de motivation que d'instruments éducatifs : les ADV (aide de visite) sont souvent qualifiés de « matériel pédagogique », le VM qui a obtenu les meilleures performances de vente sur l'année obtient chez W le « diplôme du meilleur vendeur » et fait partie du « club des Lauréats ».

Le projet du contrôle à distance s'inscrit donc dans un repositionnement de l'individu au sein de la société. Par les technologies de contrôle, une confusion s'opère entre les différentes identités de l'individu. Au niveau de l'entreprise, ces technologies contribuent à développer une illusion d'autonomie et à résoudre les injonctions paradoxales qui accompagnent cette illusion. Que ce soit au niveau de la société, de l'entreprise ou du cercle intime et familial, l'individu entre dans un processus d'autocontrôle dans lequel le travail est la clé de la réalisation personnelle. Le contrôle à distance n'est en fait pas autre chose que cet autocontrôle produit par les technologies, se jouant des oscillations permanentes entre contrôle bureaucratique et contrôle clanique et permettant aux individus d'intérioriser les contraintes. Le contrôle à distance apporte donc une pierre à l'édifice du pouvoir disciplinaire créateur décrit dans les travaux les plus récents de Foucault. Il illustre en effet comment les individus créent leur propre moi et réalisent leur désir *à travers* la discipline. Foucault suggère dans ses derniers travaux<sup>375</sup> que les individus peuvent se libérer du pouvoir disciplinaire et réaliser leurs propres désirs dans un cadre d'auto-discipline et d'auto-connaissance de leur propre cru (FOUCAULT, 1984, 1994b ; STARKEY, MCKINLAY, 1998, p.231).

---

<sup>375</sup> Interviews publiées dans *Technologies du moi* en 1988 (édité par Martin, Gutman et Hutton), voir aussi *The Final Foucault* édité par Bernauer et Rasmussen en 1994.

## V.6. CONCLUSION DU CHAPITRE V

La théorie des organisations offre de nombreuses pistes pour établir des diagnostics critiques des modes de contrôle. Mais même lorsqu'elle va au-delà du diagnostic et qu'elle propose des contrôles alternatifs (autocontrôle, empowerment chez Johnson, etc.), ces contrôles alternatifs sont toujours fondés sur des dichotomies qui font la faiblesse des modèles de contrôle classiques :

- Opposition entre action et réflexion (Johnson)
- Opposition entre comportement et résultat (Ouchi),
- Opposition entre informel et formel<sup>376</sup>

Ces oppositions s'inscrivent toutes dans la logique de « curseur » critiquée par Fiol pour penser les systèmes de contrôle (FIOL, 1999, p.120)<sup>377</sup>. On a vu que le contrôle à distance se fonde sur un aller-retour permanent entre ces éléments *a priori* opposés. Il nous a fallu sortir des typologies traditionnelles des vecteurs de contrôle pour pouvoir analyser comment s'opère cet aller-retour entre la règle et le flou du contrôle. En réalisant une seconde étude de cas concernant le contrôle des forces de vente de l'industrie pharmaceutique, on a tenté de mettre en lumière la passerelle entre bureaucratie et clan qui fonde le contrôle à distance. Cette étude a été analysée selon une perspective socio-institutionnelle. Le recours à cette perspective nous a permis de creuser les mécanismes que les typologies de contrôle inspirées de celle d'Ouchi envisagent de manière superficielle : les contrôles émergeant d'interactions d'influences autres que celles provenant du management (CHIAPELLO, 1996), à savoir l'autocontrôle (DALTON, 1971 ; HOPWOOD, 1974), le contrôle clanique (OUCHI, 1979) ou encore les contrôles invisibles (BOUQUIN, 1998).

Le contrôle à distance équivaut finalement à un autocontrôle de l'individu soutenu par des technologies. Il se déploie à différents niveaux d'analyse et pas seulement au niveau individuel dans l'entreprise. Ses manifestations sociétales nous ramènent aux notions de

---

<sup>376</sup> Cette distinction est reliée à la précédente : un lien, souvent implicite, est établi entre le contrôle des comportements et le contrôle informel, de même qu'entre le contrôle des résultats et le contrôle formel.

<sup>377</sup> Cette logique invite à reconnaître une opposition et une complémentarité entre deux extrêmes, à considérer ceux-ci comme les pôles opposés d'un continuum linéaire et à se situer sur ce continuum soit à une extrémité (en excluant alors l'autre), soit à une position intermédiaire (en perdant simultanément sur chacun des deux pôles) (FIOL, 1999, p.99). Fiol lui préfère la logique d'extenseur, plus intégrative.

gouvernementalité<sup>378</sup> et d'action à distance. Les technologies de contrôle apparaissent comme contribuant fondamentalement au gouvernement à distance de l'individu. Leur fonctionnement et leurs effets nous mènent à reconsidérer les conceptions traditionnelles du pouvoir. Mehta et Darrier soulignent les contrastes caractérisant ces conceptions. Elles envisagent le pouvoir comme un instrument unidirectionnel (*top-down*) exercé sur un corps social largement passif au service, tour à tour, d'une élite dominante (vision libérale), d'une classe économique (vision marxiste) ou d'une structure imposée (vision structuraliste) (MEHTA, DARRIER, 1998). L'analyse des phénomènes de contrôle à distance que nous avons proposée donne une autre interprétation du pouvoir sous ses formes 'modernes'<sup>379</sup>. Elle reconsidère le pouvoir dans sa relation au savoir et l'inscrit dans un programme de gouvernement qui peut être interprété selon trois angles : critique, stratégique ou socio-institutionnel.

#### **V.6.1. Une interprétation critique des formes modernes de gouvernement : le contrôle à distance comme aliénation de l'individu**

Dans une perspective critique, le contrôle à distance est dénoncé pour ses faux discours visant à légitimer des principes aliénants pour l'individu. Boussard et Maugeri soulignent par exemple la « face mythique » des dispositifs de gestion qui viseraient en premier lieu une rationalisation (amélioration des procédures, optimisation des processus, facilitation du travail, etc.) (BOUSSARD, MAUGERI, 2003, p.31).

On peut également dénoncer les fausses raisons invoquées par les organisations pour justifier une responsabilisation croissante de l'opérationnel. Les marchés de plus en plus concurrentiels, l'autonomie comme compétence requise pour exercer correctement un métier solitaire ou encore la délégation d'autorité à la base des organisations pour développer les individus sont de fausses justifications, ou plutôt, des raisons secondaires, qui font passer à côté de la compréhension du contrôle à distance tel qu'il se joue actuellement. Ce qui justifie

---

<sup>378</sup> La gouvernementalité caractérise les formes modernes de pouvoir (MEHTA, DARRIER, 1998). Foucault définit la gouvernementalité politique comme « la manière dont la conduite d'un ensemble d'individus s'est trouvée impliquée, de façon de plus en plus marquée, dans l'exercice du pouvoir souverain. » (FOUCAULT, 1994, p.720). La gouvernementalité est un « ensemble formé par les institutions, les procédures, analyses et réflexions, les calculs et les tactiques qui permettent d'exercer cette forme [...] de pouvoir qui a pour cible principale la population, pour forme majeure de savoir, l'économie politique, pour instrument technique essentiel les dispositifs de sécurité » (FOUCAULT, 1994, p.655).

<sup>379</sup> On attache à ce terme le sens que lui donne Lyon dans son analyse des sociétés modernes de surveillance. Selon cet auteur, la modernité signifie le recours à l'information et à la connaissance pour maintenir et créer le pouvoir (LYON, 2001, p.31).

l'existence du contrôle à distance et de ses technologies, c'est qu'il s'agit du mécanisme de contrôle le plus efficace. Il garantit un contrôle des comportements de l'individu réalisé par l'individu lui-même (autocontrôle). Le Goff constate que les dirigeants ont trouvé dans l'autocontrôle le moyen le plus efficace de tirer un engagement maximal et d'exploiter au mieux les ressources des individus dans l'entreprise. « Au lieu d'intervenir en prenant des mesures correctives, les dirigeants découvrent des moyens d'influer sur les motivations des individus en apprenant aux managers comment s'autocontrôler et s'autocorriger. Et cette aptitude à inculquer le sens de l'autodiscipline aux employés de terrain est devenue un moyen de contrôle nettement plus efficace que tout ce qu'ont pu réaliser les administratifs à partir des informations qui remontaient vers la direction générale grâce au système de contrôle. » (LE GOFF, 2000).

#### **V.6.2. Une interprétation stratégique des formes modernes de gouvernement : le contrôle à distance inséré dans les jeux d'acteurs individuels**

La vision critique du contrôle à distance que nous venons de présenter mérite toutefois d'être nuancée à deux titres.

D'une part, les individus que nous avons rencontrés au cours de nos deux études de cas ne sont pas dupes de la fausse autonomie que distille le contrôle à distance. Ils sont souvent lucides sur les effets des technologies. S'ils n'en relatent pas immédiatement les impacts structurants, ils les reconnaissent assez vite.

D'autre part, quand bien même ils ne sont pas conscients de tous leurs aspects pernicieux, ils en sont également utilisateurs pour servir leurs intérêts propres. En cela, on touche aux limites d'une perspective d'analyse marxiste qui se concentre sur l'asservissement de l'individu subordonné aux technologies actionnées par les dirigeants. L'inscription du contrôle à distance dans une lutte des classes invite à être dépassée, notamment car « tout dispositif est dépassé par ses usages et contribue toujours à fabriquer ce qui n'a pas été prévu, y compris des effets politiques » (BOUSSARD, MAUGERI, 2003, p.35). Miller et Rose notent pour leur part que les technologies du gouvernement produisent des effets inattendus. Si les techniques sont imaginées pour satisfaire un objectif, elles peuvent finalement gouverner une autre finalité (MILLER, ROSE, 1990, p.11).

Néanmoins, cette seconde vision du contrôle à distance, bien que complétant utilement une perspective critique, n'est encore pas suffisante selon nous. Dans cette vision qu'on qualifie

de stratégique, les effets inattendus du contrôle à distance proviennent la plupart du temps du détournement des technologies de contrôle par leurs utilisateurs. Cette perspective sur les technologies insérées dans des jeux d'acteurs a le mérite de montrer que la technologie n'est pas uniquement un outil d'asservissement des employés. Malgré tout, cette perspective est insuffisante à notre avis car elle suppose une vision de l'homme trop instrumentale. Ainsi, nous proposons de nuancer les perspectives critiques et stratégiques du contrôle à distance par une troisième interprétation de ces phénomènes.

### **V.6.3. Une interprétation socio-institutionnelle des formes modernes de gouvernement : le contrôle à distance au service d'une nouvelle citoyenneté économique**

Foucault permet de penser les technologies de contrôle à distance comme des mécanismes disciplinaires qui nourrissent une « mécanique du pouvoir ». Cette mécanique définit comment on peut avoir prise sur le corps des autres (pas simplement sur leurs réalisations mais aussi sur la manière dont ils y parviennent) afin que les autres « opèrent comme on veut, avec les techniques, selon la rapidité et l'efficacité qu'on détermine » (FOUCAULT, 1975, p.162).

L'asservissement et la latitude de l'individu qui semblaient incompatibles dans les deux perspectives précédentes sont en fait conjugués dans une disciplinarisation de l'individu. Le contrôle à distance donne plus de possibilité à l'individu pour développer des initiatives personnelles et en même temps renforce le pouvoir centralisé dans les technologies de contrôle. Ce mécanisme de contrôle, dynamique et flexible, pousse les individus à s'auto-discipliner dans le cadre d'une invocation permanente de la responsabilité et de la nécessité de rendre compte (HOSKIN, MACVE, 1994, p.91).

La gouvernamentalité nourrie par le contrôle à distance nie donc le caractère uniquement répressif du pouvoir. Le pouvoir crée, produit une nouvelle réalité à travers la normalisation des comportements qu'il engendre. Ce pouvoir réside dans la capacité à faire en sorte que les individus respectent et nourrissent volontairement les normes. La gouvernamentalité contemporaine attribue un rôle crucial à l'action à distance, c'est-à-dire aux mécanismes qui permettent de modeler le comportement économique et social d'agents divers et institutionnellement distincts sans pour autant détruire leur caractère autonome (MILLER, ROSE, 1990, p.14). Par les technologies de gouvernement à distance que nous avons précédemment évoquées, il s'agit véritablement de développer une nouvelle « citoyenneté



économique »<sup>380</sup>. Les perspectives socio-institutionnelles invitent donc à souligner dans le contrôle à distance une forme de pouvoir qui opère à travers la liberté de l'individu : liberté d'avoir une vie informelle au sein de l'organisation, de dévier des critères de rationalité, de ressasser ses problèmes personnels, d'être influencé par l'environnement externe à l'organisation. Dans ses développements récents, la comptabilité, qu'on peut considérer comme une technologie de contrôle à distance, entretient une telle liberté en essayant d'incorporer le comportemental dans son périmètre (MILLER, O'LEARY, 1987, p.263). Les perspectives socio-institutionnelles permettent donc de penser le contrôle à distance autrement que comme un mécanisme purement disciplinaire d'assujettissement ou comme un dispositif qui ne vit qu'à travers ce qu'en font ses concepteurs et utilisateurs. Leur recours aux concepts foucauldien suppose d'aller au-delà du diagnostic ou de la dénonciation (d'une fausse autonomie de l'individu par exemple). Foucault montre en effet en quoi les pratiques disciplinaires sont créatives (STARKEY, 2002 ; MEHTA, DARIER, 1998 ; AMINTAS, 2002).

Par rapport aux trois interprétations du contrôle à distance proposées ci-dessus, notre positionnement est le suivant : nous ne cautionnons qu'en partie les perspectives critiques et stratégiques d'interprétation du contrôle à distance. Si l'interprétation qu'en suggèrent les travaux socio-institutionnels nous semble plus nuancée et plus riche, notamment de par son intégration de divers niveaux d'analyse, nous sommes toutefois dubitative quant à la créativité des formes de pouvoir modernes. Les formes de pouvoir modernes traduisent effectivement une créativité sans limite quant à leurs modalités et leurs déclinaisons technologiques, néanmoins, nous doutons que cette créativité déteigne sur l'individu. Celui-ci reste selon nous un jouet des mécanismes de contrôle qui le font participer à la construction d'une « nouvelle citoyenneté économique ». Nous ne doutons pas de la lucidité ou des capacités de résistance des individus face aux effets pernicieux des technologies de contrôle, nous sommes toutefois inquiète quant à leur pérennité, notamment dans un contexte de généralisation de ces

---

<sup>380</sup> Miller et O'Leary prennent l'exemple d'une de ces technologies (une réorganisation spatiale d'entreprise) pour mettre en lumière les changements induits quant au périmètre de responsabilité des individus (MILLER, O'LEARY, 1994b, p.17). Bougen illustre le potentiel destructeur des technologies comptables mais également leur versant constructeur en ce qu'elles permettent l'intégration des activités organisationnelles, des processus et des ressources (BOUGEN, 1994). Rosenthal envisage le contrôle de gestion comme une « ressource de l'employé ». Par une revue de littérature sur le contrôle dans le secteur des services, l'auteur montre comment le contrôle aide l'employé à accroître son influence sur sa ligne de management et sur ses clients (ROSENTHAL, 2004, p.603, 613, 616).

technologies à l'ensemble de la société<sup>381</sup>. En incorporant le libre-arbitre de l'individu sous toutes ses identités, les technologies de contrôle étouffent cette liberté, elles en font un leurre. Il convient donc d'être vigilant et clairvoyant sur le processus de gouvernementalité auxquelles elles participent. C'est cette clairvoyance que vise notre travail de recherche.

Par rapport à cette mise en garde se pose indirectement la question suivante : peut-on parler d'une réussite du contrôle à distance ?

Selon Miller et Rose, le programme de gouvernement à distance de l'individu est voué à l'échec parce que la finalité du contrôle qui le sous-tend ne change pas par rapport aux programmes de contrôle considérés comme « traditionnels » et parce que cette finalité est inaccessible : « la productivité, la flexibilité et la compétitivité resteront des buts insaisissables » (MILLER, ROSE, 1990, p.27). Toutefois, ils reconnaissent que l'enjeu de ce programme de gouvernement à distance se situe au-delà d'un 'simple' accroissement du profit des entreprises ou d'une mise en oeuvre facilitée de ses leviers opérationnels. Le contrôle à distance vise en effet à créer des connexions entre les volontés politiques (le gouvernement de la vie de la nation et ses productions), les volontés des détenteurs de capital (la maximisation des avantages économiques de leurs entreprises) et les technologies de gouvernement des sujets. Cet enjeu est-il satisfait ? Sans doute, puisque les barrières entre l'économique, le social et le psychologique disparaissent, notamment par l'action des technologies de contrôle (MILLER, ROSE, 1990, p.27).

On se rend compte alors de la nécessité de revenir à la finalité du contrôle après en avoir disséqué les moyens. Si l'objectif du contrôle est d'améliorer la productivité, on peut penser, à l'instar de Miller et Rose, que le contrôle à distance est voué à l'échec. Si l'objectif est de permettre des connexions entre le politique, l'organisationnel et l'individuel afin d'assurer un gouvernement de l'individu et de la société en général, force est de constater que le contrôle à distance, par l'autocontrôle qu'il suscite, est un vecteur qui permet de répondre à cet objectif. Dans la conclusion générale à venir, on s'attachera donc à discerner les raisons du contrôle à distance après avoir travaillé sur ses mécanismes.

---

<sup>381</sup> Certains auteurs envisagent la résistance des individus comme un élément des processus disciplinaires. Selon eux, la résistance au pouvoir disciplinaire peut exister, les deux sont d'ailleurs indissociables, mais les éventuels foyers de résistance entretiennent la discipline. Ils ne la menacent pas, ils lui offrent au contraire l'occasion de s'étendre en lui donnant de nouvelles cibles vers lesquelles diriger son action (BURRELL, 1998, p.21 ; MCKINLAY, TAYLOR, 1998, p.176).



## **CHAPITRE VI : CONCLUSION GENERALE**



A travers l'étude du contrôle à distance au sein de populations commerciales, cette thèse analyse les modalités contemporaines de ce que Lyon appelle « la société de surveillance »<sup>382</sup> :

Les hommes se sont toujours surveillés les uns les autres. Aujourd'hui, l'échelle et la fréquence de la surveillance sont transformées. La surveillance est routinière, banalisée, exercée par des organismes qui sont en général éloignés géographiquement des individus surveillés. Les technologies de surveillance sont de moins en moins visibles, de plus en plus systématiques et subtiles (LYON, 2001, p.1-2).

Cette recherche a permis de souligner l'existence de ces éléments à divers niveaux d'analyse (individu, entreprise et société). Dans la conclusion générale qui suit, nous en proposerons une synthèse articulée autour de quatre points : l'évolution de la définition du contrôle à distance dans notre thèse, la (les) finalité(s) du contrôle à distance, les limites et perspectives de notre travail et enfin ses contributions.

## VI.1. EVOLUTION DE NOTRE DEFINITION DU CONTROLE A DISTANCE

A l'issue du chapitre I, notre définition du contrôle à distance était la suivante :

**Contrôler à distance signifie exercer un contrôle alors que la source d'influence exerçant le contrôle et l'élément à contrôler sont séparés par une distance spatiale, et/ou en ressources. Le contrôle à distance s'exerce par recours à des technologies selon un usage régulier, hiérarchisé et en référence à des standards. Ces technologies rapprochent les objets contrôlés à distance par la création d'informations fiables et combinables les concernant. Elles rendent ainsi les éléments à contrôler visibles et prévisibles.**

Aux chapitres II et III, nous nous sommes inspirée d'une typologie par idéaux-type (celle d'Ouchi concernant les vecteurs de contrôle) et des résultats d'une enquête préliminaire pour proposer un modèle d'analyse des déterminants, du fonctionnement et des effets du contrôle à distance à travers trois vecteurs : contrôle de gestion, supervision indirecte et contrôles intériorisés. Chacune de ces catégories a été opérationnalisée par diverses variables au chapitre III.

---

<sup>382</sup> « Toutes les sociétés qui s'appuient sur les technologies de communication et de l'information pour exercer des processus administratifs et de contrôle sont des sociétés de surveillance. » L'expression 'société de surveillance' est apparue au moment où l'enthousiasme pour les potentiels accrus des NTIC était à son comble. Le sociologue G.T. Marx est le premier à avoir utilisé l'expression en 1985 pour qualifier les « situations orwelliennes dans lesquelles 'une des dernières barrières au contrôle social total s'écroule avec la technologie informatique.' » (LYON, 2001, p.1)

Dans un premier temps, la typologie par idéaux-types nous a aidé à construire une grille analytique du contrôle à distance utilisée pour la mise au point de la première étude de cas. Dans un second temps, elle s'est révélée insuffisante pour comprendre le processus de contrôle à distance. Les faiblesses suivantes d'une typologie par idéaux-types ont été soulignées à partir du chapitre IV :

- trop déterministe et contextuelle vis-à-vis d'un phénomène qui a des racines et un développement historiques,
- trop analytique pour comprendre les interactions entre les différents niveaux d'analyse en jeu dans le contrôle à distance et la mixité des vecteurs de contrôle intervenant dans le processus de contrôle à distance,
- éludant la question des effets du contrôle à distance.

A l'occasion de la première étude de cas (chapitre IV), nous avons pris de la distance par rapport à cette typologie d'idéaux-types en analysant nos données par le recours à une perspective théorique complémentaire (voire alternative) : celle de la sociologie des dispositifs de gestion. Le fonctionnement et les effets du contrôle à distance se sont alors éclaircis à partir d'une analyse des rôles des individus vis-à-vis des technologies<sup>383</sup> et des fonctions des technologies (fonctions manifestes affichées<sup>384</sup>, manifestes masquées<sup>385</sup> et latentes<sup>386</sup>).

Ce croisement des perspectives a enrichi notre vision des phénomènes de contrôle à distance et nous a ouvert les yeux quant à leur portée sociétale. A l'issue de notre analyse de cette première étude, il nous a donc semblé intéressant de réaliser une seconde étude qui se penche sur les interactions entre divers vecteurs de contrôle et divers niveaux d'analyse (société, entreprise, individu). Tout en continuant à nous référer à la sociologie des dispositifs de gestion, nous avons proposé une lecture des phénomènes de contrôle à distance dans l'industrie pharmaceutique à l'aune de concepts issus de la sociologie de la traduction, des travaux néo-institutionnels (et notamment de leurs enrichissements récents), et des travaux portant sur les aspects socio-institutionnels de la comptabilité et du contrôle (chapitre V).

---

<sup>383</sup> Individus tour à tour cibles, utilisateurs et maillons des technologies de contrôle à distance.

<sup>384</sup> Les trois fonctions manifestes affichées des technologies sont : donner une visibilité, engager les responsabilités et discipliner

<sup>385</sup> Les trois fonctions manifestes masquées des technologies sont : surveiller en permanence, développer l'autodiscipline chez l'individu et maîtriser le développement de son autonomie

<sup>386</sup> Les cinq fonctions latentes des technologies sont : l'appauvrissement de l'information, son retardement, la dilution des priorités, le déplacement des buts (la technologie devenant une fin en soi au détriment des activités liées à la vente) et l'individualisation non maîtrisée.

A l'issue de notre travail, nous pouvons proposer une définition du contrôle à distance sensiblement différente de la première, même si elle ne la remet pas en cause :

**Le contrôle à distance est l'autocontrôle appuyé par les technologies. Procédant d'allers-retours permanents entre contrôle bureaucratique et contrôle clanique, il se fonde sur l'intériorisation des contraintes par les individus. Il vise ainsi au développement d'un ordre économique dominant centré sur l'individu.**

Même si nos définitions intègrent une réflexion sur l'objectif du contrôle à distance, notre démarche de recherche s'est principalement axée sur la question de comment on contrôle plus que sur celle de pourquoi on le fait. Il nous semble important de revenir sur cette seconde question pour clore cette thèse. Aux chapitres IV et V, nous avons effectivement montré que les technologies de contrôle à distance s'auto-nourrissent et se renforcent par elles-mêmes. Le contrôle pourrait dès lors relever d'un processus s'auto-réalisant, processus selon lequel la raison économique deviendrait calculable et validerait ses propres critères de référence (MILLER, 1994, p.28). Il est donc nécessaire de s'interroger sur la pertinence d'un tel contrôle et de se poser la question « pourquoi contrôle-t-on » à la lumière des résultats de nos études sur le contrôle à distance.

## **VI.2. POURQUOI CONTROLE-T-ON A DISTANCE ?**

Nous pensons que les questions pourquoi et comment sont indissociables. Simon estime que les buts d'une organisation sont organisés en hiérarchie. Chaque niveau doit être considéré comme une fin par rapport au niveau inférieur et comme un moyen par rapport au niveau supérieur (SIMON, 1983, p.6). Fiol et Sole soulignent à ce sujet le lien mis en avant par Simon entre moyens et objectifs. Selon eux, les moyens que constituent les objectifs organisationnels et les sous-objectifs opérationnels ont fini par supplanter les buts de l'entreprise. Les technologies telles que le contrôle de gestion ont contribué à ce déplacement des buts (FIOL, SOLE, 1993, p.89). Ce phénomène caractérise aussi le contrôle à distance comme nous l'avons montré tout au long de ce travail. Pour éviter les risques de déplacement des buts, une réflexion s'impose sur les objectifs du contrôle à distance et sur la contribution des technologies à ces objectifs.



### **VI.2.1. Assurer la cohésion**

Un des objectifs du contrôle à distance est d'assurer la cohésion des membres de l'entreprise. La cohésion est envisagée comme une dimension immatérielle essentielle à la performance de l'organisation<sup>387</sup>. Par conséquent, « les dispositifs de contrôle doivent intégrer à la fois des logiques de structuration formelle des activités, et d'autres, informelles, qui caractérisent les représentations des acteurs de l'entreprise engagés dans un ensemble d'activités solidaires. » (CRAIPEAU, 2003, p.135).

Les technologies comptables sont rattachées, dans la lecture de Miller et O'Leary, à une nécessité du contrôle : la convergence des buts. Le souci d'efficacité et de rationalisation de ces technologies doit en effet être articulé avec la possibilité d'assurer une coopération et une acceptation des buts du management au sein de l'entreprise. Avec l'émergence des technologies imposant crûment un standard se développe aussi le souci d'un contrôle managérial fondé sur la négociation, afin que les individus s'impliquent vis-à-vis des objectifs collectifs de l'entreprise (MILLER, O'LEARY, 1987, p.257).

### **VI.2.2. Prévoir les comportements**

L'autocontrôle par les technologies vise également à prévoir les comportements, comme le souligne notre première définition du contrôle à distance.

Se pose alors la question d'un éventuel « nouveau taylorisme » dans la mesure où le contrôle à distance va au-delà de la volonté de prévoir les tâches et les résultats. Il s'agit en effet d'un contrôle cognitif qui vise à prévoir les pensées, les comportements et les représentations de l'individu. Un glissement s'opère entre l'objet affiché du contrôle (le résultat) et l'objet réel de son exercice (la relation entre l'individu et sa tâche). En plus du périmètre élargi des cibles de la standardisation, le taylorisme actuel ne s'applique plus simplement aux employés de la base mais à tous les échelons du management.

Johnson critique avec virulence le détournement du contrôle de gestion de sa fonction d'origine et son utilisation inadaptée depuis les années 50 comme vecteur de contrôle à

---

<sup>387</sup> On se réfère ici au sens donné par Pech Varguez à la cohésion comme étant la résultante d'un processus de coopération (PECH VARGUEZ, 2003). On a souligné au chapitre IV les particularités de cette cohésion qui traduit la coopération d'individus autour d'un projet commun sans qu'ils forment pour autant une véritable coalition.

distance des comportements. Dans une économie globale où la satisfaction du client est la clé du succès, l'information comptable ne doit pas servir à contrôler les employés et leurs managers. Il en va de la survie de l'entreprise. Les chiffres doivent servir à suivre les résultats financiers et à planifier le financement et le développement d'une entreprise et non à contrôler les comportements (JOHNSON, 1992). Le contrôle à distance des comportements par recours à l'information comptable (ROI, coûts, résultat net, etc.) se généralise d'après lui depuis les années 1950. Avant cette période, des dirigeants tels que Carnegie à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, Du Pont au début du XX<sup>e</sup>, Ford dans les années 1920, Sloan dans les années 1930, étaient très attentifs à l'information comptable, mais ne l'utilisaient pas pour contrôler le comportement des subordonnés et n'en faisaient pas un but final à atteindre à tout prix<sup>388</sup> (JOHNSON, 1991, p.49). Les managers d'usine n'étaient pas évalués en fonction de leurs performances financières et comptables mais en fonction de leurs performances opérationnelles : délai de livraison client, qualité du produit, sécurité de l'usine, consommations physiques (et non financières) de main d'œuvre, matériel et énergie (JOHNSON, 1991, p.51). « A partir des années 50, la distinction entre information comptable servant à la planification et information non-comptable servant au contrôle est devenue de plus en plus floue, à mesure que les entreprises se sont servies de l'information comptable à la fois pour contrôler les employés et les unités et pour planifier le développement et le financement de l'entreprise dans son ensemble. » (JOHNSON, 1992, p.18).

Ainsi les technologies de contrôle à distance jouent manifestement un rôle fondamental dans cette prévisibilité des dimensions cognitives de l'individu. Maugeri considère que « les dispositifs de gestion contemporains, bardés de capteurs électroniques, restent conformes [...] à l'idéal taylorien de planification, de programmation, de *prévisibilisation* des activités. [...] Ils visent à garantir la conformité des actions et des résultats à une norme préétablie, dont l'observance peut être contrôlée à chaque moment. » (MAUGERI, 2003, p.128). Craipeau positionne également les technologies de contrôle à distance par rapport au projet taylorien. Selon elle, le contrôle hiérarchique (ou la supervision directe comme la nomme Mintzberg) n'est pas supprimé mais transformé. Le contrôle devient « cognitif », c'est-à-dire que « le mode de résolution des problèmes devient l'objet focal du contrôle ; la traçabilité du comportement de chaque opérateur, réalisée par le système technique, favorise la restitution et l'analyse de l'activité des opérateurs » (CRAIPEAU, 2003, p.146-147).

---

<sup>388</sup> Au prix de la manipulation des processus par exemple.

### VI.2.3. Développer la légitimité de l'organisation

Dans les travaux néo-institutionnels, la survie de l'organisation requiert une conformité aux normes sociales : plus que la recherche d'efficacité, c'est la contrainte de légitimité qui serait moteur de l'évolution de l'organisation (MEYER, ROWAN, 1977). Cette recherche de légitimité peut pousser les entreprises à adopter des structures ou des pratiques organisationnelles dans un but « cérémoniel » plus que dans une optique rationnelle d'amélioration de l'efficacité (MEYER, ROWAN, 1977 ; DI MAGGIO, POWELL, 1983).

Les systèmes de comptabilité et de contrôle, les systèmes d'information en général, sont donc des outils cérémoniels qui donnent l'illusion d'une rationalité aux acteurs internes et externes de l'organisation (MEYER, ROWAN, 1977, p.350-351 ; FELDMAN, MARCH, 1981 ; COVALESKI *et al.*, 1996).

Les technologies de contrôle ont là encore leur rôle à jouer. Certains auteurs élargissent la perspective institutionnelle et montrent que le contrôle de gestion est utilisé pour accroître l'ambiguïté dans cette recherche de légitimité (BERRY *et al.*, 1985). D'autres analysent les phénomènes de découplage et confirment par leurs études qu'un but essentiel de la mise en place de mécanismes de contrôle (système de calcul des coûts, participation au processus budgétaire, etc.) réside dans l'affichage d'une rationalité (ANSARI, EUSKE, 1987 ; FERNANDEZ-REVUELTA PEREZ, ROBSON, 1999, p.406).

Dans nos études de cas, nous avons montré que les technologies de contrôle à distance donnent l'illusion de neutralité et d'objectivité. A l'occasion de la seconde étude, nous avons interprété la marge existant entre la règle et le flou des technologies comme une illustration d'un découplage. Ce découplage permet à chacun d'intérioriser les contraintes et constitue donc une condition de l'autocontrôle<sup>389</sup>.

---

<sup>389</sup> (voir chapitre V, page 414).

#### VI.2.4. Synthèse : la création d'un nouvel ordre économique

Dans ce travail, on a montré que l'objectif du contrôle à distance est la construction d'un ordre économique où l'individu est gouvernable par lui-même. Cet objectif intègre celui de cohésion, de prévision et de légitimation<sup>390</sup>. Les technologies de contrôle à distance sont intimement associées à ce projet de normalisation et de standardisation (MILLER, O'LEARY, 1994, p.22). A l'instar de la comptabilité, les technologies de contrôle à distance doivent être envisagées comme un moyen puissant « d'écrire le monde » et non comme un moyen d'enregistrer des données en vue d'une prise de décision économique rationnelle. Elles mesurent l'individu et le restructurent (HOSKIN, MACVE, 1994, p.70). Elles en font ainsi une « personne calculable » (MILLER, O'LEARY 1987 ; MILLER, 1994 ; JEACLE 2003). Ces réflexions socio-institutionnelles sur la finalité du contrôle trouvent leur racine dans l'approche foucauldienne de la discipline. Pour Foucault, les mécanismes disciplinaires de contrôle développés depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle visent la création d'une 'économie positive'<sup>391</sup> : « La discipline d'atelier, tout en demeurant une manière de faire respecter les règlements et les autorités, d'empêcher les vols ou la dissipation, tend à faire croître les aptitudes, les vitesses, les rendements, et donc les profits ; elle moralise toujours les conduites mais de plus en plus elle finalise les comportements, et fait entrer les corps dans une machinerie, les forces dans une économie » (FOUCAULT, 1975, p.245)<sup>392</sup>.

L'étude du contrôle à distance par le prisme des technologies a souligné l'imbrication des moyens et des objectifs du contrôle. L'étude des moyens du contrôle à distance nous a finalement fait réfléchir aux objectifs de ce contrôle et ce à différents niveaux d'analyse. Au niveau de la société, on contrôle à distance par les technologies pour répondre aux exigences des institutions. Au niveau de l'entreprise et de l'individu, on contrôle à distance par les technologies pour limiter au maximum les interventions indirectes de contrôle, autrement dit

---

<sup>390</sup> C'est donc l'objectif du contrôle le plus agrégé que nous pouvons proposer à l'issue de notre thèse. Toutefois, s'agit-il du but ultime du contrôle ? La question n'est pas forcément pertinente car on peut toujours décliner un objectif en sous-objectifs ou faire le chemin inverse. Il est sans doute plus intéressant de considérer la nature des objectifs identifiés. Comme le souligne Simon au sujet des finalités de l'organisation, plus on se rapproche du niveau de la direction générale, plus les buts relèvent de l'ordre éthique ; et, à l'inverse, plus on est proche des "décisions de terrain", plus il s'agit d'un univers factuel (SIMON, 1983). Dans ce cadre, Fiol et Solé proposent une distinction entre but de l'entreprise, objectif organisationnel et sous-objectif opérationnel (FIOL, SOLE, 1993, p.89).

<sup>391</sup> Selon l'expression de FOUCAULT, 1975, p.180.

<sup>392</sup> On retrouve le caractère positif du concept de gouvernementalité : « il s'agit de rendre plus fortes les forces sociales – augmenter la production, développer l'économie, répandre l'instruction, élever le niveau de la morale publique ; faire croître et multiplier. » (FOUCAULT, 1975, p.242).

pour réallouer les ressources managériales (les réduire ou les réaffecter à des activités génératrices de revenu) et pour rendre l'individu responsable de son contrôle. L'autocontrôle permet un contrôle peu cher, fiable, et, à terme, pourvoyeur de futurs managers. Le contrôle à distance contribue ainsi au développement d'un ordre économique où l'individu s'auto-normalise.

### **VI.2.5. Pourquoi contrôle-t-on à distance un commercial ?**

La notion même de 'commercial' est discutable car il existe des typologies très diverses de commerciaux (KAHN, SCHUCHMAN, 1961 ; JOLSON, 1977 ; RUSSELL *et al.*, 1978 ; YONG, MONDY, 1978 ; HARTLEY, 1979 ; CHURCHILL *et al.*, 1993 ; DARMON, 1998b). Toutefois, la diversité des fonctions commerciales ne fait pas partie du périmètre de notre sujet. On pourrait simplement avancer le fait qu'on ne contrôle pas de la même manière tous les commerciaux (BOUQUIN, 1998, p.235). Notre étude a plutôt suggéré une certaine uniformisation des moyens du contrôle à travers des technologies qui touchent toute la hiérarchie commerciale au sein d'une organisation<sup>393</sup>. Les consultants rencontrés chez H. à l'occasion de la seconde étude ont confirmé que cette uniformisation des technologies de contrôle n'est pas seulement intra-organisationnelle mais aussi inter-fonctionnelle. Les systèmes de rémunération variable se sont généralisés dans les entreprises et concernent aujourd'hui d'autres fonctions que les fonctions commerciales. Dans le même temps, le salaire fixe du commercial a eu tendance à se rapprocher des niveaux de ceux des autres fonctions.

Cette uniformisation des moyens de contrôle au sein des populations commerciales peut être reliée au fait que les objectifs du contrôle sont similaires pour toutes ces populations (H1 évoque à ce sujet les « fondamentaux », c'est-à-dire la garantie des résultats, la pérennité et l'accroissement des parts de marché, l'immédiateté du succès commercial). Au cours de notre travail, il nous est apparu que le contrôle du commercial s'inscrit lui aussi dans la volonté de créer un nouvel ordre économique. On contrôle un commercial pour susciter chez lui un comportement caractéristique d'un centre de profit alors qu'il n'est en réalité qu'un centre de chiffre d'affaires. Pour être considérés comme des centres de profit, les commerciaux

---

<sup>393</sup> Nous avons par exemple observé que les critères des reporting commerciaux ont des degrés d'agrégation différents selon qui les lit, mais servent les mêmes catégories fondamentales (chez T. par exemple, le taux d'activité terrain, la couverture de cible, la pression de visites). En ce qui concerne les technologies de rémunération, on a observé pour tous les commerciaux à tous les niveaux hiérarchiques que l'atteinte d'objectifs qualitatifs déclenche une rémunération à moyen et/ou long terme (augmentation du salaire fixe) alors que l'atteinte d'objectifs quantitatifs déclenche une rémunération à court terme (primes).

devraient disposer d'une latitude en matière de fixation du prix de vente, ils devraient avoir la charge d'optimiser les marges obtenues globalement sur les coûts de production (BOUQUIN, 1998, p.235-236). Ce n'est le cas pour aucun des commerciaux que nous avons rencontrés. En revanche, ils ont, pour la majeure partie d'entre eux, la sensation d'une maîtrise des variables qui influencent les ventes (nombre de visites, ciblage de la clientèle, etc.). C'est ainsi qu'ils intériorisent les contraintes du contrôle à distance.

### **VI.3. LES LIMITES DE NOTRE DEMARCHE ET LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE QUI EN DECOULENT**

#### **VI.3.1. Un centrage sur la dyade n/n+1 qui invite à élargir le périmètre des interlocuteurs**

Nous nous sommes efforcée d'intégrer des interlocuteurs variés dans nos différentes études de cas. Par exemple, dans l'étude de cas 1, les membres d'une équipe entière de commerciaux ont été rencontrés afin de mieux appréhender les mécanismes de contrôle par les pairs intervenant dans le contrôle à distance. Dans l'étude de cas 2, une ouverture sur des interlocuteurs extérieurs aux entreprises a été recherchée pour cerner les aspects socio-institutionnels du contrôle à distance. Nous devons toutefois reconnaître que les entretiens et la collecte de données secondaires sont centrés sur la dyade n/n+1.

L'approfondissement de cette recherche implique donc l'intégration de davantage d'acteurs qui gravitent autour de l'entreprise et prennent pour autant part au contrôle à distance. En particulier, la prise en compte de davantage d'organes de régulation ou de décision dans l'industrie pharmaceutique améliorerait la qualité de la compréhension des aspects socio-institutionnels du contrôle à distance ainsi que la validité des interprétations proposées dans cette thèse. Parmi les acteurs socio-institutionnels de ce secteur que nous envisageons de rencontrer à l'avenir se trouvent des médecins de ville, des médecins hospitaliers<sup>394</sup>, des membres de l'Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé (AFSSAPS), des membres de syndicats (notamment du LEEM), des grossistes-répartiteurs gérant les commandes (non directes) de médicaments faites par les pharmacies.

---

<sup>394</sup> Les résultats de la seconde étude de cas mériteraient d'ailleurs une distinction plus claire du contrôle à distance exercé dans le secteur hospitalier et dans le secteur de la médecine de ville. Nous n'avons affleurer que certaines différences. Elles sont pourtant relativement profondes.

### **VI.3.2. Une longitudinalité insuffisante qui encourage l'adoption future d'une stratégie de décomposition temporelle**

Les processus, les dynamiques et les jeux d'acteurs s'étudient sans aucun doute de manière plus fine dans des études longitudinales. Cela nous incite à envisager un approfondissement futur de notre recherche selon des méthodes sensiblement différentes.

Si on se réfère aux sept stratégies de Langley productrices de sens par rapport aux études qualitatives, on pourrait opter pour une autre stratégie, qui met en valeur les mécanismes du processus à l'étude : la stratégie de décomposition temporelle<sup>395</sup> (LANGLEY, 1999, p.703). Il s'agirait d'envisager le contrôle à distance selon des phases distinctes qui structureraient la description des événements observés. Ces phases permettraient la constitution d'unités d'analyse comparables sur lesquelles s'appuieraient l'exploration et la réplication de réflexions théoriques (LANGLEY, 1999, p.703). Cette perspective pourrait s'appliquer à notre façon d'envisager le contrôle à distance. Les entretiens réalisés ont révélé l'existence de phases dans le processus de contrôle à distance : phases de conditionnement du commercial (recrutement du commercial, intégration et formation), phases de pilotage à distance (cycles d'évaluation annuels, semestriels, cycles de primes trimestriels, pilotage hebdomadaire, ou exceptionnel). Le contrôle à distance peut donc être envisagé en fonction de phases au sein desquelles on observe une certaine continuité des mécanismes de contrôle. Une phase se clôt au moment où une discontinuité apparaît dans l'exercice du contrôle (LANGLEY, TRUAX, 1994<sup>396</sup> ; in LANGLEY, 1999). La décomposition des données en périodes successives permet d'examiner comment les mécanismes de contrôle à distance mis en œuvre sur une période vont influencer les mécanismes mobilisés dans les périodes suivantes (LANGLEY, 1999, p.703). Cette approche implique une démarche longitudinale afin de pouvoir comparer empiriquement les différentes phases. Nous pourrions envisager d'approfondir les résultats de notre recherche par un cas longitudinal dont les unités d'analyse seraient les phases du contrôle à distance.

---

<sup>395</sup> Pour des exemples d'application de cette stratégie, voir : BARLEY S.R. (1986), "Technology as an occasion for structuring : evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments", *Administrative Science Quarterly*, vol.31, pp.78-108 ; DENIS J.L., LANGLEY A., CAZALE L. (1996), "Leadership and Strategic Change under Ambiguity", *Organization Studies*, vol.17, pp.673-699.

<sup>396</sup> LANGLEY A., TRUAX J. (1994), "A process study of new technology adoption in smaller manufacturing firms", *Journal of Management Studies*, vol.31, pp. 619-652, in LANGLEY (1999)

## **VI.4. LES CONTRIBUTIONS DE NOTRE RECHERCHE**

Dans ce travail, nous avons cherché à enrichir notre compréhension de l'objet de recherche en ayant recours à des perspectives théoriques différentes et complémentaires. Il en résulte un empilement logique des études de cas (de l'enquête préliminaire à la dernière étude réalisée dans le secteur pharmaceutique) par le recours à des perspectives théoriques élargissant petit à petit le spectre d'analyse du contrôle à distance. Nous souhaitons revenir sur cette démarche en précisant notre positionnement par rapport à chacune des perspectives sollicitées et ce qu'apporte notre thèse à ces perspectives. Ce dernier temps de la thèse s'articule en trois points :

- Quelles sont les implications de notre recherche pour le contrôle de gestion ?
- Qu'apporte notre thèse à la vision classique du contrôle organisationnel ?
- Comment se positionne notre recherche par rapport aux travaux socio-institutionnels et critiques traitant du contrôle ?

### **VI.4.1. Les implications de notre recherche pour le contrôle de gestion**

Notre travail conduit à remettre en cause deux éléments de la vision traditionnelle du contrôle de gestion : le fait qu'il s'adresse essentiellement aux managers et l'analyse mécaniste de ses biais sur les comportements.

#### **VI.4.1.1. La diffusion des principes du contrôle de gestion**

Dans les modèles classiques du contrôle de gestion, inspirés notamment de la typologie d'Anthony (contrôle stratégique, de gestion, d'exécution), le manager sait, planifie et décide alors que le non-manager exécute (BURLAUD, SIMON, 1997, p.65 ; BOUQUIN, 1998, p.71). Johnson dénonce ce principe sous-jacent du 'contrôle à distance par les chiffres' selon lequel seuls les managers savent transposer l'information en action pertinente, là où l'information, pour les employés, se résume à des instructions et des évaluations de performance venues d'en haut (JOHNSON, 1992, p.11).

Les technologies de contrôle de gestion analysées dans nos études de cas ne séparent pas connaissance et action. Elles remettent en cause la figure du 'manager pilote' tout autant que celle du 'non-manager exécutant'. Elles révèlent en effet une diffusion des principes de rentabilité, de délégation et d'assignation d'objectifs sous-tendant le contrôle de gestion à tous



les niveaux hiérarchiques de l'organisation et suggèrent que la diffusion de ces principes se fait sous couvert d'une liberté de moyens qui n'est qu'illusoire, que ce soit pour le manager ou ses subordonnés<sup>397</sup>.

Finalement, notre travail renforce la distance prise par certains auteurs vis-à-vis des catégories distinctes de la typologie d'Anthony. Le contrôle de gestion n'est plus facilement distinguable du contrôle stratégique et du contrôle d'exécution. Bouquin évoque une substitution progressive du contrôle de gestion au contrôle opérationnel (BOUQUIN, 1998, p.71). Le contrôle de gestion n'est plus l'apanage des dirigeants ou des managers intermédiaires, il concerne aussi ceux qui étaient jusqu'à présent confinés au contrôle d'exécution.

#### VI.4.1.2. Une alternative aux analyses mécanistes du contrôle de gestion

Johnson consacre la majeure partie de son ouvrage *Relevance regained* à démonter les biais du 'contrôle de gestion par les chiffres' (ou contrôle à distance dans sa réflexion). Selon lui, les techniques de contrôle de gestion ne devraient pas servir à contrôler les comportements. Cette utilisation détournée de l'information financière et comptable conduit à une myopie quant aux fondamentaux de l'entreprise<sup>398</sup>, à des comportements de manipulation des processus et à une culture du gâchis (JOHNSON, 1992, pp.1-11-24-47)<sup>399</sup>.

Plus généralement, le courant RAPM (*Reliance on Accounting Performance Measures*) produit de nombreux travaux mettant en avant les comportements individuels dysfonctionnels résultant d'une utilisation inappropriée de l'information comptable<sup>400</sup>. Parmi les comportements non désirés résultant du contrôle de gestion, on citera les suivants : le court-termisme, la sous-évaluation de performance future (*slack*) et la mauvaise évaluation des performances passées.

---

<sup>397</sup> L'obligation de résultats contre une liberté de moyens est un des principes sous-tendant le modèle classique du contrôle de gestion dans un système de direction par objectifs.

<sup>398</sup> Plus précisément, la myopie sur les fondamentaux concerne la perte de vue des individus et des délais (p.11), le focus sur des leviers non pertinents de compétitivité (tels la réduction des coûts, p.13) et le manque de flexibilité par rapport aux clients (p.16) (JOHNSON, 1992).

<sup>399</sup> Il cite plusieurs exemples de manipulation de la performance financière par les personnes évaluées sur cette base : reporter à plus tard les dépenses discrétionnaires de recherche et développement ou les programmes de maintenance, encourager le turnover des employés pour réduire les coûts de main d'œuvre directe, faire des coupes sombres dans les budgets de formation, ne sélectionner que les fournisseurs proposant les plus bas prix, etc. (JOHNSON, 1991, p.61)

<sup>400</sup> Pour une revue sur le courant RAPM, on pourra consulter HARTMANN F.G. (2000), « The appropriateness of RAPM : toward the further development of a theory », *Accounting, Organizations and Society*, vol.25, pp.451-482. Langevin et Naro proposent quant à eux une revue de littérature sur les comportements non souhaités issus d'une mise en oeuvre du contrôle de gestion pour piloter les comportements (LANGEVIN, NARO, 2003, pp.5-11).

Si ces travaux soulignent les comportements dysfonctionnels qui résultent de l'application du modèle « rationnel » du contrôle de gestion, ils n'en sont pas moins sous-tendus par une vision relativement mécaniste du contrôle et des individus.

1. Ils visent à trouver des déterminants expliquant l'utilisation inappropriée de l'information comptable et financière dans l'espoir de mieux maîtriser les biais.
2. Ils véhiculent une vision restreinte et globalement négative de l'individu (comportement utilitariste, détournement des outils).
3. Enfin, ils ont tendance à déconnecter, dans les technologies de contrôle de gestion qu'ils étudient, l'aspect technique de l'aspect psychosociologique. Concernant cette critique, certains auteurs avancent que le modèle « rationnel » du contrôle de gestion ignore largement les contrôles invisibles (BOUQUIN, 1998, p.152)<sup>401</sup>.

Les principes d'intériorisation du contrôle que nous avons mis en lumière dans notre travail conduisent à remettre en cause cette vision mécaniste.

1. La recherche de déterminants appelant certains vecteurs de contrôle à distance est apparue peu pertinente dans notre étude. D'une part, nous avons montré que le contrôle à distance associe le contrôle de gestion à d'autres vecteurs (supervision directe, contrôles sociaux). D'autre part, nous avons souligné les imbrications du contrôle de gestion avec ces autres vecteurs, en analysant notamment les mécanismes de glissement entre un contrôle bureaucratique et un contrôle clanique.
2. Les technologies de contrôle de gestion que nous avons observées font émerger plusieurs figures de l'individu (certes utilisateur des technologies pour servir ses intérêts, mais aussi cible et maillon des technologies).
3. Nous avons souligné les dimensions psychosociologiques du contrôle de gestion en éclairant le contrôle invisible émanant des technologies de contrôle de gestion et son imbrication avec des mécanismes de contrôle clanique. Nous avons commencé par considérer les contrôles intériorisés<sup>402</sup> comme des vecteurs de contrôle à distance qui

---

<sup>401</sup> « Le système de contrôle invisible est formé des facteurs psychologiques et socioculturels qui influencent les actions et comportements des personnes. » (BOUQUIN, 1998, p.150). Même si le contrôle de gestion s'intéresse aux contrôles dits informels, « le modèle rationnel du contrôle fait [...] abstraction du contrôle invisible ; il cherche à canaliser chaque étape d'un processus rationnel de décision, peut-être mythique. » (BOUQUIN, 1998, p.152).

<sup>402</sup> Voir chapitre II pages 93 et suivantes. Les contrôles intériorisés sont ceux qui sont exercés par l'individu sur lui-même, suite à une appropriation des normes et des valeurs du groupe. Exemples de contrôle intériorisé : le contrôle clanique (Ouchi), et son illustration avec le modèle Z (Ouchi), le contrôle du personnel (Merchant), le contrôle social (Hopwood, Dalton), l'autocontrôle (Thomas), l'empowerment (Johnson, Kanter, Conger et Kanungo).

pallient les insuffisances du contrôle de gestion (chapitre II). Nous avons ensuite pris de la distance avec les typologies d'idéaux-types séparant le contrôle de gestion des contrôles bureaucratique et clanique. L'intériorisation du contrôle est apparue comme la clé du passage entre bureaucratie et clan, passage fondant le contrôle à distance (chapitres IV et V). Par nos études de cas et leur analyse, nous avons donc contribué à mieux définir les traits des contrôles dits intériorisés. Nous avons également souligné les imbrications du contrôle de gestion avec les contrôles clanique et bureaucratique<sup>403</sup> dans leur fonctionnement comme dans leurs objectifs, les interactions entre clan et bureaucratie servant un objectif fondamental du contrôle de gestion : rendre les managers capables de prendre des décisions meilleurs que celles suggérées par les plans (ANTHONY, 1965, p.29).

Le contrôle de gestion est un des éléments sur lequel se fonde le contrôle organisationnel pour exercer son influence (BOUQUIN, 1998, p.36). Voyons à présent ce qu'apporte notre thèse à la vision traditionnelle du contrôle organisationnel.

#### **VI.4.2. Les apports de notre thèse concernant le contrôle organisationnel**

Le contrôle organisationnel a été défini au chapitre I, point I.1. Rappelons la définition qu'en propose Hofstede : « Le contrôle au sein d'un système organisationnel est le processus par lequel un élément (une personne, un groupe, une machine, une institution, une norme) affecte intentionnellement les actions d'un autre élément » (HOFSTEDDE, 1977, p.13). Bouquin précise que dans l'entreprise, le contrôle organisationnel est conçu pour orienter les actions des dirigeants et de leurs subordonnés et pour maîtriser les transactions internes et externes (BOUQUIN, 1998, p.36).

##### VI.4.2.1. Une meilleure appréhension des contrôles invisibles

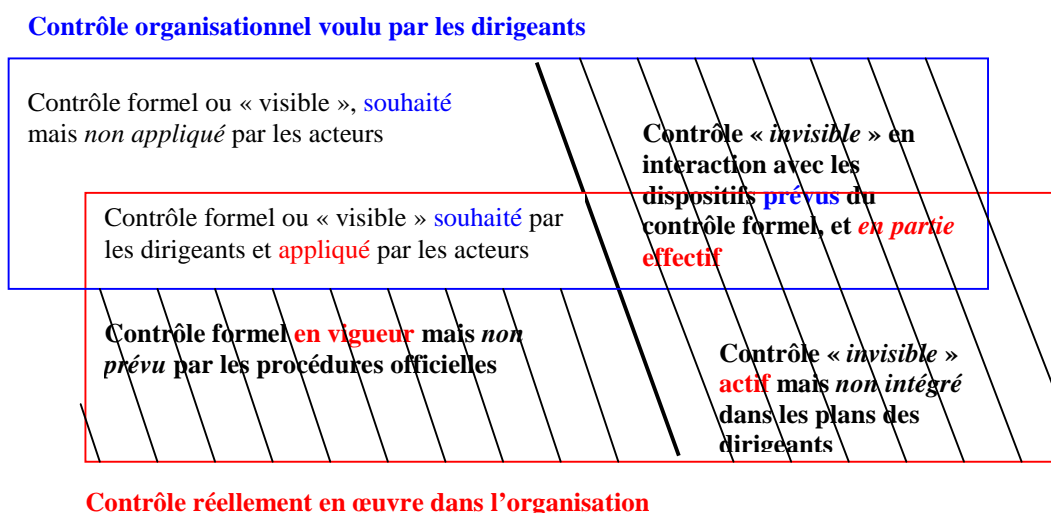
Chiapello souligne les limites du point de vue de la théorie des organisations sur le contrôle organisationnel. Elle estime que « la théorie des organisations s'[est] surtout intéressée aux modes de contrôle élaborés spécifiquement par les managers à des fins de maîtrise de leur organisation. » (CHIAPELLO, 1996, p.62). La théorie des organisations laisse ainsi dans

---

<sup>403</sup> Le contrôle de gestion ne sert donc pas qu'une logique de contrôle axée sur le marché (contrôle exclusif par les résultats). Il sert bien les trois mécanismes de contrôle évoqués par Ouchi dans sa typologie (marché, bureaucratie, clan) (OUCHI, 1979).

l'ombre « les autres types d'influence plus difficilement maîtrisables par les managers, comme par exemple la culture d'entreprise ou la conscience professionnelle des personnes. » (CHIAPELLO, 1996, p.53).

Penser le contrôle organisationnel à travers la théorie des organisations<sup>404</sup> amènerait à laisser dans l'ombre de nombreux mécanismes de contrôle qui s'avèrent essentiels dans le contrôle à distance, ce que suggèrent les zones hachurées dans le schéma qui suit.



**SCHEMA 23. Les mécanismes de contrôle laissés dans l'ombre dans la vision traditionnelle du contrôle organisationnel à travers la théorie des organisations (inspiré de la figure intitulée « Référentiel de contrôle des acteurs » (BOUQUIN, 1998, p.35)).**

Bouquin estime que l'ignorance des contrôles invisibles provient du postulat contestable traditionnellement attaché au contrôle organisationnel, à savoir le postulat de convergence des buts individuels et des buts de l'entreprise. En effet, rien ne garantit l'intériorisation préalable des objectifs de l'entreprise par les individus, d'où un risque très fort d'effet pervers et d'émergence de comportements non souhaités (BOUQUIN, 1998, p.162).

Dans notre travail, nous avons mis en lumière un chemin permettant d'aboutir à cette intériorisation des contraintes souhaitée par le contrôle organisationnel : le recours aux technologies (chapitres IV et V).

<sup>404</sup> Soulignons l'abus de langage consistant à parler d'une théorie des organisations. Si les disciplines des sciences humaines et sociales ont accumulé un ensemble de connaissances sur l'organisation en tant qu'entité, agencement et processus produisant l'une et l'autre, les connaissances sont composites et les interprétations souvent conflictuelles. On ne peut donc parler véritablement d'une théorie des organisations comme « corps homogène d'énoncés explicatifs et prescriptifs » (DESREUMAUX, 1998, p.8).

Nous avons également analysé l'invisibilité du contrôle à distance en l'abordant comme un système panoptique (chapitre V).

Nous avons essayé de clarifier les mécanismes de contrôle laissés dans l'ombre par une approche traditionnelle du contrôle organisationnel en soulignant les fonctions manifestes masquées et les fonctions latentes du contrôle à distance (chapitre IV).

Il a fallu pour cela solliciter plusieurs perspectives théoriques. En effet, Les contrôles intériorisés sont au croisement de plusieurs disciplines (contrôle de gestion, sciences sociales et gestion des ressources humaines) (LANGEVIN, NARO, 2003, p.17). Les technologies, prisme choisi pour analyser l'intériorisation du contrôle, relèvent également de plusieurs champs (sociologie des techniques ou de la traduction, sciences humaines et sociales, politologie) (BOUSSARD, MAUGERI, 2003, p.57 et 60). C'est cette intersection entre disciplines qui est porteuse et qui, en même temps, entraîne une difficulté d'appréhension du contrôle à distance envisagé comme autocontrôle par les technologies. Dans ce contexte, l'incursion dans les travaux interprétativistes et critiques sur les aspects institutionnels et sociaux des systèmes de contrôle nous est apparue fructueuse.

#### VI.4.2.2. Une analyse des connexions entre les aspects techniques et sociologiques du contrôle

La vision traditionnelle du contrôle organisationnel (notamment celle qu'en donnent la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction) n'ignore pas l'importance de la technologie et de ce qui la nourrit (l'information) pour comprendre le contrôle. Néanmoins, la façon dont elle envisage le lien entre information et contrôle traduit le plus souvent une méconnaissance des dimensions sociales de la technologie. Or la technologie est inextricablement liée aux relations sociales puisqu'elle les modèle (MILLER, 1994, p.1). Au niveau de l'entreprise, elle crée des normes et légitime les choix managériaux (BOUSSARD, MAUGERI, 2003, p.58). Au niveau de la société, elle est une partie constitutive du monde politique, des appareils généraux de décision et de pouvoir (SFEZ, 2002, p.85, 103). Les technologies du contrôle procèdent donc d'une pratique institutionnelle et sociale. A l'instar des technologies de la comptabilité, elles reflètent et reproduisent les valeurs d'une société à un moment donné de son histoire et elles relèvent de processus de structuration sociale (MILLER, 1994).

En outre, les théories économiques donnent à voir les technologies du contrôle organisationnel comme des outils complètement maîtrisés par l'organisation. Elles passent

sous silence la nature réelle de ces technologies et leurs impacts potentiels. L'influence des technologies est en fait bien plus vaste et moins maîtrisée qu'elles ne le laissent entendre. Que ce soit à travers les théories économiques ou les typologies d'idéaux-types du contrôle, aucun écho n'est fait des phénomènes d'exploitation ou encore des tendances à la normalisation et à l'autocontrôle que les technologies de l'information servant le contrôle organisationnel sont à même d'engendrer. Nous avons notamment montré que les typologies d'idéaux-types sur les systèmes de contrôle des forces de vente, inspirées de celles d'Ouchi, ne permettent pas de mettre à jour les effets dysfonctionnels de ces systèmes (chapitre III) ni la latitude réelle quant à leur usage qui est pourtant déterminante dans l'intériorisation du contrôle (chapitre V).

En considérant notre objet de recherche (le contrôle à distance) à travers un filtre d'analyse (les technologies), nous sommes allée au-delà du biais de certaines approches traditionnelles du contrôle (notamment celles qui transparaissent des typologies d'idéaux-types) consistant à séparer les aspects techniques et sociologiques du contrôle. Envisager le contrôle à distance par ses technologies nous a conduit à aborder le langage sous-tendu par les techniques, l'histoire de leur développement, les relations du contrôle avec d'autres phénomènes. Nous avons ainsi souligné que le contrôle à distance ne relève pas d'une simple innovation technique du XX<sup>e</sup> siècle ou de ce que l'on appelle communément les 'NTIC'<sup>405</sup> mais qu'il trouve ses racines dans les premières usines (chapitre II) et qu'il renvoie, à travers ses technologies, au problème fondamental des modalités d'une « bonne » représentation (COLASSE, 2003, p.9).

La prise en compte des dimensions socio-institutionnelles des technologies de contrôle nous a par ailleurs incitée à dépasser les oppositions binaires qui caractérisent la vision traditionnelle du contrôle organisationnel.

#### VI.4.2.3. Une contribution au dépassement des oppositions binaires pour penser le contrôle et l'organisation

De nombreuses oppositions binaires sont couramment sollicitées pour penser le contrôle et l'organisation : input /output, contrôle par les comportements / par les résultats (MARCH, SIMON, 1958 ; OUCHI, MAGUIRE, 1975 ; OUCHI 1978) ; contrôle direct / autonomie responsable (FRIEDMAN, 1977), contrôle technique / contrôle bureaucratique (EDWARDS,

---

<sup>405</sup> Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

1979), intérêts des employés / intérêts du management (opposition discutée par DEETZ, 1998, p.165). On retrouve la plupart de ces dichotomies dans la pensée managériale conçue par Taylor puis l'école des relations humaines (technique / social, contrôle / participation, etc.) (TOWNLEY, 1998, p.195). Les auteurs se réclamant de l'héritage foucauldien laissé aux sciences de gestion rejettent ces oppositions binaires (DEETZ, 1998 ; TOWNLEY, 1998). Foucault suggère effectivement, à travers la notion d'auto-normalisation du sujet, de dépasser ces dichotomies issues des Lumières<sup>406</sup>.

En partant d'un de ces classements mécaniques à travers la typologie d'idéaux-types d'Ouchi, nous avons constaté que notre objet de recherche demandait de dépasser ces filtres binaires. Nous avons essayé de rendre compte des rapports plus intégrés et imbriqués que conflictuels entre employés et managers, de la combinaison des catégories de contrôle traditionnellement séparées dans les typologies et des passerelles entre ces catégories. Nous avons également tenté de dépasser les deux voies traditionnellement offertes pour penser les technologies : considérer la technologie comme une courroie de transmission de la volonté de la direction / considérer la technologie comme un objet au service des intérêts de ses utilisateurs (chapitre V).

#### VI.4.2.4. Une contribution au dépassement des oppositions binaires qui structurent la recherche en contrôle

Cette tentative de dépassement des dichotomies habituelles a influencé notre démarche méthodologique et épistémologique.

En ce qui concerne l'aspect méthodologique de ce travail, nous avons tenté de dépasser la distinction conventionnelle réalisée par les travaux néo-institutionnels entre un niveau d'analyse macro et un niveau d'analyse micro (ou encore entre un point de vue inter organisationnel / intra organisationnel). Plutôt que de se cantonner à l'un ou l'autre de ces niveaux, Miller préconise de montrer les connexions entre les deux niveaux à travers l'étude de la comptabilité comme pratique socio-institutionnelle (MILLER, 1994, p.29). C'est ce que

---

<sup>406</sup> Cette tendance à l'opposition binaire provient des Lumières. L'épistémologie des Lumières est en effet fondée sur le dualisme d'un sujet connaissant acquérant de la connaissance sur un objet connu. C'est cette opposition connaissant / connu, fondant le dualisme sujet/objet, qui « pollue » la pensée moderne occidentale amenée à distinguer le rationnel de l'émotionnel, la pensée du corps, la mâle et la femelle, le bien et le mal. Dans chacune de ces dichotomies, un élément est privilégié (FOUCAULT, 1994b, pp.562-578 ; TOWNLEY, 1998, p.193).

nous avons tenté d'approcher avec l'analyse des aspects socio-institutionnels du contrôle à distance (chapitre V).

En ce qui concerne l'aspect épistémologique de ce travail, nous n'avons pas souhaité nous positionner dans le débat classique opposant positivisme et constructivisme. Notre recherche nous conduit à penser que la considération de postures épistémologiques tranchées n'est pas pertinente<sup>407</sup>. On a plutôt cherché à développer une vision intégrée en montrant les ponts qui peuvent être faits entre différentes perspectives qui ne sont finalement pas si éloignées les unes des autres. Selon nous, l'enrichissement des sciences de gestion passe par l'exploitation des croisements entre ces diverses perspectives<sup>408</sup>. A notre avis, un apport essentiel de cette thèse réside dans cette démarche de croisement et d'empilement des théories ainsi que dans ses déclinaisons méthodologiques et ses implications managériales telles qu'elles sont synthétisées dans le tableau qui suit.

| <b>Apports théoriques</b>  | <b>Apports méthodologiques</b>   | <b>Apports managériaux</b>   |
|--|--|--|
| Clarification de concepts (contrôle à distance, technologie, autocontrôle)   | Opérationnalisation des variables composant le contrôle à distance : fonctionnaliste (déterminants, fonctionnement, effet) puis socio-institutionnelle (différents niveaux d'analyse, processus)   | Incitation à une lucidité sur les technologies, sur leurs impacts plus ou moins maîtrisables<br>Meilleure compréhension des leviers de contrôle invisible, des situations qui mènent aux fonctions latentes des technologies   |
| Empilement de perspectives théoriques pour envisager l'objet de recherche (intégration plutôt que dissociation, pour un périmètre élargi et consolidé des sciences de gestion) | Intégration de multiples sources de données, Etude des technologies en elles-même (mail, agenda, système d'objectifs, reporting etc.), des discours autour de ces technologies (interviews), des comportements autour de ces technologies (observation non participante) | Réflexion sur l'évolution actuelle du contrôle de gestion et son avenir<br>Mix des vecteurs de contrôle et analyse des mécanismes conduisant de l'un à l'autre.<br>Résultats obligeant à se poser la question « pourquoi contrôle-t-on ? » à partir de la question « comment contrôle-t-on ? », ce qui limite les glissements potentiels dans l'usage des technologies de contrôle |

**TABLEAU 25. Synthèse des contributions de la thèse concernant le contrôle de gestion et le contrôle organisationnel**

<sup>407</sup> Si le continuum entre positivisme et constructivisme existe, nous nous situerions plutôt sur une position intermédiaire de ce continuum, position qu'on pourrait qualifier de « réaliste ».

<sup>408</sup> Dans ce travail, nous avons souligné les croisements entre typologies d'idéaux-types inspirées des théories économiques, analyse stratégique des acteurs, sociologie des dispositifs de gestion, sociologie de la traduction, théorie critique, et courant socio-institutionnel. Par exemple, avec des concepts issus de la sociologie de la traduction (réseau, expert, centre), nous avons éclairé le processus d'institutionnalisation, qui, dans notre étude revient à expliquer comment un individu intériorise les contraintes du contrôle.



Nous avons souligné les apports de notre travail à une vision classique du contrôle de gestion et du contrôle organisationnel. Ces apports s'appuient sur une lecture de l'objet de recherche selon différentes perspectives théoriques. Après avoir eu recours à une typologie d'idéaux-types caractérisant la vision classique du contrôle dans la théorie des organisations, nous avons développé une analyse socio-institutionnelle et critique du contrôle à distance par les technologies. Si cette perspective a permis d'accroître notre compréhension du contrôle à distance, elle n'est pas non plus exempte de faiblesses. Identifier ces faiblesses nous a permis de réfléchir à notre contribution aux travaux socio-institutionnels et critiques.

#### **VI.4.3. Le positionnement de notre recherche par rapport aux travaux socio-institutionnels et critiques traitant du contrôle**

L'analyse de notre positionnement par rapport aux travaux socio-institutionnels et à leur versant critique issu des travaux foucauldien comprend l'identification de notre contribution par rapport aux critiques faites à ces travaux et la distance personnelle que nous prenons par rapport à eux.

##### VI.4.3.1. Une attention portée au niveau d'analyse « micro », parfois négligé dans les travaux socio-institutionnels

Selon certains auteurs, les travaux socio-institutionnels négligent la « voix des employés » (EZZAMEL *et al.*, 2004, p.299). Par exemple, l'analyse de Miller et O'Leary (1994b) concernant les changements technologiques dans une usine de Caterpillar suppose implicitement l'acceptation passive voire la coopération des employés. Or, il est pertinent d'étudier comment l'organisation (notamment son activité de production) est contingente à la façon dont les employés souhaitent se comporter, à la façon dont ils perçoivent la pertinence des nouvelles techniques de production et techniques comptables par rapport à la défense d'espaces sociaux auxquels ils tiennent (EZZAMEL *et al.*, 2004, p.300).

Dans notre travail, nous avons donc tenté de rendre compte du niveau « micro ». Le centrage sur la dyade n+1/n (avec n non-manager) peut d'ailleurs être présenté comme une façon de préserver cette « voix des employés ». Les phénomènes de résistance ou de cynisme ont été soulignés dans le discours des interviewés. Leur participation (plus ou moins consciente) au développement des technologies de contrôle a également été mise en avant.

#### VI.4.3.2. Un effort d'analyse des modalités du processus d'institutionnalisation

Les travaux néo-institutionnels qui ont largement inspiré l'étude socio-institutionnelle des technologies de la comptabilité et du contrôle sont parfois critiqués pour leur concentration excessive sur l'analyse des modèles de diffusion. Le programme empirique néo-institutionnel ne rendrait pas compte des dimensions socio-cognitives du processus d'institutionnalisation (comment sont délimités les domaines d'action, comment se forment les règles et procédés de contrôle, les rôles des acteurs) (HASSELBLADH, KALLINIKOS, 2000, p.701). Le processus d'institutionnalisation se trouverait donc désincarné, dépersonnalisé et envisagé excessivement dans son versant d'objectivation alors qu'elle n'est que la face visible de la rationalisation (HASSELBLADH, KALLINIKOS, 2000, p.714)<sup>409</sup>.

Par rapport à cette critique, nous avons tenté de clarifier le processus d'institutionnalisation en analysant le processus de traduction à l'œuvre dans les technologies de contrôle à distance, la dialectique qu'elles instaurent entre la règle et le flou et le repositionnement de l'individu dont elles témoignent dans l'entreprise et la société.

#### VI.4.3.3. Une illustration empirique renforçant la portée de travaux souvent purement théoriques

Malgré l'intérêt affirmé de Foucault pour des événements micro-empiriques, son travail empirique est plus illustratif que démonstratif. A partir de Foucault même, des chercheurs ont produit de brillantes analyses sur des formations discursives telles le développement de l'expertise en gestion des ressources humaines, le discours de la planification stratégique, mais peu d'entre eux ont montré comment ces discours se concrétisent, comment ils prennent vie dans des contextes organisationnels particuliers. On s'est plus intéressé au rôle de l'université dans la production du savoir sur l'organisation, à la façon dont ce savoir est utilisé, qu'au savoir produit dans les entreprises. Les études de cas détaillées ont été peu courantes (DEETZ, 1998, p.152).

---

<sup>409</sup> Cette critique demande toutefois d'être nuancée. Un certain nombre de recherches néo-institutionnelles récentes tendent à affiner l'étude des processus de transformation et d'institutionnalisation (DACIN *et al.*, 2002). Dans le domaine du contrôle de gestion, l'étude de la diffusion et de l'utilisation des systèmes de contrôle est souvent documentée, et les processus de diffusion explicités (voir par exemple ANSARI, EUSKE, 1987 ; COVALESKI, DIRSMITH, 1988 ; COVALESKI *et al.*, 1993 ; ABERNETHY, CHUA, 1996). On ne dispose cependant pas d'un outil conceptuel permettant de faciliter la mise en évidence du processus d'institutionnalisation.

Qu'il s'agisse des travaux socio-institutionnels inspirés des concepts foucauldien ou des travaux récents proposant une critique modérée de la théorie néo-institutionnelle<sup>410</sup>, les illustrations empiriques manquent face aux développements théoriques. Avec deux études de cas interprétées à l'aune de leurs concepts, notre travail contribue donc à renforcer leur portée.

#### VI.4.3.4. Une posture distanciée par rapport au pouvoir créateur des technologies

Notre distance par rapport à l'analyse socio-institutionnelle et critique des technologies s'exerce sur deux points. D'une part, le pouvoir créateur des technologies ne doit pas être confondu avec un pouvoir accru de l'individu. D'autre part, le chercheur se doit de prendre parti au-delà du diagnostic.

#### Pouvoir créateur / pouvoir positif ?

Pour Foucault, le pouvoir disciplinaire se nourrit de techniques de soi c'est-à-dire d'actions intentionnelles et volontaires par lesquelles les hommes se fixent un ensemble de règles, cherchent à se transformer, à faire de leur vie une œuvre qui charrie certaines valeurs esthétiques et satisfait certains critères de style. Les techniques de soi déterminent la conduite des individus mais en même temps, elles leur permettent d'effectuer par leurs propres moyens ou avec l'aide d'autrui un certain nombre d'opérations sur leurs propres corps, leurs âmes, leurs pensées, leurs manières d'être, afin de se transformer (FOUCAULT, 1994b, p.785 ; TOWNLEY, 1998, p.199). Ainsi les individus se dissolvent dans les régimes de pouvoir, mais, paradoxalement, ils émergent de ces régimes comme sujets autres (McKINLAY, STARKEY, 1998, p.11). Les technologies jouent un rôle fondamental dans cette émergence. Sfez voit dans ces techniques de soi une finalité commune de la technique et de la science qui fonde la « techno-science » contemporaine<sup>411</sup>. Le pouvoir disciplinaire ne devrait donc pas être vu comme uniquement répressif. Il ne fait pas que contraindre et proscrire. Il recouvre également un sens 'positif' : il est dirigé activement vers le corps et ses possibilités et convertit le corps en quelque chose d'utile et de docile (BURRELL, 1998, p.20).

---

<sup>410</sup> Par exemple, HASSELBLADH, KALLINIKOS, 2000.

<sup>411</sup> La techno-science vise l'étendue des « capacités physiques et intellectuelles de l'humain, qui peut aussi bien alors agir sur son environnement physique que sur ses propres manières d'agir et de penser », elle cherche à développer chez l'individu la capacité à se transformer tout en transformant son milieu (SFEZ, 2002 p.58).

En conclusion du chapitre V, nous avons déjà souligné notre doute quant à l'émergence d'un pouvoir 'positif' pour l'individu à travers l'autocontrôle par les technologies. A notre avis, si le pouvoir produit par les technologies de contrôle est effectivement créateur, il n'est pas positif car il conduit finalement à une soumission plus subtile des individus. L'autocontrôle par les technologies ne prend jamais fin. En effet, l'employé dirige son moi en vue de plus de pouvoir ou d'argent, mais, puisque le pouvoir et l'argent sont plus des moyens instrumentaux que des fins, la quête n'est jamais achevée. Cet auto-management produit une sensation faussée d'autonomie (DEETZ, 1998, p.164). Cette illusion a été largement soulignée dans nos études de cas (chapitres IV et V). Elle illustre à sa manière les limites de la question du « comment » en éludant le « pourquoi » du contrôle.

#### La nécessité de prendre parti au-delà du diagnostic

A notre avis, les travaux socio-institutionnels gagneraient en pertinence s'ils prenaient davantage parti à l'issue de leurs diagnostics. De par une lecture historique des racines des phénomènes technologiques et en décrivant la construction d'une nouvelle citoyenneté économique, les chercheurs de ce courant proposent un diagnostic en se gardant parfois de clarifier leur position par rapport à ce diagnostic et/ou de prendre parti sur l'ancrage actuel des problèmes qu'ils soulèvent. Certaines critiques estiment même que les chercheurs contribuent ainsi à cautionner les phénomènes qu'ils diagnostiquent (MOORE, 1991, p.773 ; CURTIS, 1995, p.577).

Le courant socio-institutionnel défend pourtant une certaine lucidité par rapport aux technologies comptables. Selon Miller et O'Leary, parler de la production des modes de gouvernement à travers l'action à distance et la considération du contrôle comme pratique institutionnelle et sociale ne signifie pas que l'on défend ces modes de production. Il s'agit plutôt de mettre à jour la capacité de certaines pratiques à susciter des effets, à rendre opérables certains programmes de gouvernement (MILLER, O'LEARY, 1994, p.112). Toutefois, la posture des auteurs socio-institutionnels au sujet des programmes de contrôle à distance est ambiguë. Par exemple, Miller et Rose ne veulent pas parler d'échec ou de réussite, ils parlent de difficulté à mettre en oeuvre ces programmes. Cela fait allusion à la position ambiguë de Foucault qui révèle les phénomènes de création de pouvoir par l'individu sans toutefois être clair sur la liberté de l'individu dans cette création. Il en résulte une confusion possible sur le message transmis. Le chercheur ne peut se dispenser d'une prise de parti claire sur ce type de sujet (le chercheur et plus globalement le monde académique font

en fait partie, pour les socio-institutionnels, des experts qui contribuent à influencer le gouvernement de l'individu). Le chercheur a donc une responsabilité de clarification de son objectif d'une part et de sa posture par rapport à son objet d'autre part.

Attelons-nous donc, pour finir, à la clarification de nos objectifs et de notre posture. Au début de notre recherche, nous souhaitions dans un premier temps comprendre les phénomènes de contrôle à distance. Petit à petit, cet objectif s'est affiné. Puisqu'une typologie par idéaux-types s'est révélée insuffisante, nous avons souhaité montrer pourquoi elle l'était et en dépasser les limites. Ensuite, puisque notre objet de recherche s'est avéré comporter une portée sociétale, nous avons souhaité identifier cette portée et son lien avec l'entreprise et l'individu. Au terme de cette thèse, il nous semble que notre objectif, à travers cette thèse, est de proposer un diagnostic orienté. Dans notre étude, l'orientation est assumée. On aurait pu se contenter de montrer les bienfaits des technologies, ou, même en intégrant des réflexions plus complexes, se contenter d'une critique de leur logique de domination ou de leur détournement par l'individu. Nous avons souhaité intégrer ces différents éléments qui ne sont pas incompatibles les uns les autres. En les intégrant, nous souhaitons montrer que les technologies de contrôle à distance sont un phénomène complexe qui ne s'appréhende pas seulement selon un point de vue particulier, que ces technologies interviennent à tous les niveaux de la société. Nous avons montré le pouvoir créateur qui en résulte en nous gardant toutefois de le confondre avec un pouvoir positif. Nous souhaitons mettre en garde face à l'illusion de maîtrise qu'on a des technologies, notamment dans les entreprises. Nous ne sommes donc pas contre les technologies mais plutôt contre l'usage aveugle qui peut en être fait et contre le fatalisme qui consiste à dire que leur dissémination ou leur usage pernicieux sont inévitables. Lyon soutient à ce sujet qu'aucune technologie de surveillance ne détermine le futur en elle-même<sup>412</sup> (LYON, 2001, p.5). Notre propos est donc d'une certaine manière un appel à un usage lucide et en même temps une mise en garde : les technologies de contrôle ont un caractère disciplinaire et elles remettent en cause la frontière de l'organisation. Nous ne sommes pas emprisonnés dans des institutions carcérales, nous sommes en revanche incarcérés dans un monde organisationnel omniprésent (BURRELL, 1998, p.25). Autrement dit, la sphère économique (dans son versant libéral) impose, en s'appuyant sur les

---

<sup>412</sup> Il rappelle que rien, dans les technologies de l'Internet, ne forçait à cette trajectoire partant du militaire et de l'académique pour arriver à des usages commerciaux. Le développement d'une technologie n'est selon lui ni stable, ni prévisible (LYON, 2001, p.5). Il semble donc suggérer que les technologies restent des outils, des supports, qui ont certes des impacts structurants, mais dépendent de l'usage qu'on en fait.

technologies, sa logique aux autres sphères (sociale, politique, culturelle, morale), là où on prônerait plutôt un encastrement<sup>413</sup> équilibré des différentes sphères (POLYANI, 1992, p.33-34 ; GRANOVETTER, 1990, p.95-96). Sfez dénonce à ce titre le fait que l'on gomme les tenants économiques des technologies pour n'en afficher que les buts socialement et politiquement corrects : « démocratie virtuelle », « cyberculture », « un savoir enfin à la disposition de tous ». Selon lui, il existe une volonté de « cacher la technique pour mieux la vendre », ce qu'illustre la logique du « fétichisme de la marchandise » dans laquelle s'inscrit Internet (SFEZ, 2002, p.97).

L'éclairage sur les phénomènes invisibles qui gouvernent la société fait pour nous partie intégrante du rôle du chercheur. En cela, nous nous opposons à la posture du silence du chercheur<sup>414</sup> implicitement défendue dans des approches postmodernes. Dans ces approches, le fait d'analyser les organisations, d'en déceler les tenants et les aboutissants, de produire des grilles d'analyse, contribue activement à l'entretien d'une société disciplinaire. On serait donc enfermé dans son savoir et plus libre dans l'ignorance. Ce ne serait qu'en se taisant sur les organisations qu'on parviendrait à ne pas reproduire de modèles disciplinaires (BURRELL, 1998, p.27). Ce n'est résolument pas dans cette perspective que s'inscrit notre travail.

La prétendue maîtrise des technologies, de leur prolifération et de leur usage distancié pour un pouvoir plus grand de l'individu relève selon nous d'une illusion qu'il faut mettre à jour. Cette illusion est sans doute un signe moderne de démesure, l'*ubris* des humains, qui constitue le nœud des tragédies de la Grèce Antique et qui déclenche inmanquablement la colère des Dieux.

---

<sup>413</sup> Krier propose une revue et une mise en perspective très intéressantes des travaux usant du concept d'encastrement (KRIER, 1999).

<sup>414</sup> Posture au sens que lui donne Sfez par rapport à « position » : posture appartient au vocabulaire et aux modes comportementaux et non au vocabulaire et aux modes argumentatifs (relatifs à une 'position'). Avec posture, on est dans le domaine des attitudes, ce qui inclut une visée (que cherche-t-on ?) et un ton (comment cette visée est-elle exprimée ?) (SFEZ, 2002, p.26).



## BIBLIOGRAPHIE

- ABERNETHY M.A., BROWNELL P. (1997), « Management control systems in research and development organizations: The role of accounting, behavior and personnel controls », *Accounting, Organizations and Society*, vol.22, n°3/4, pp.233-248
- ABERNETHY M.A., CHUA W.F. (1996), « A field study of control system "redesign": the impact of institutional processes on strategic choice », *Contemporary Accounting Research*, vol.13, n°2, pp.569-606.
- ALIX P. (2001), *Comprendre et pratiquer le télétravail*, Lamy/Les Echos, Coll. Agir en connaissance de cause
- ALLARD-POESI F. (2001), « Catégorisation et codage », présentation à l'IRG de l'Université Paris XII, Créteil, 9 novembre (CEFAG 2001)
- ALLISON G.T. (dir.) (1999), *Essence of Decision : explaining the Cuban Missile Crisis*, Longman Publishing Group, (1st ed. : 1971)
- ALVESSON M., DEETZ S. (1996), « Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies », in CLEGG S.R., HARDY C., NORD W.R., *Handbook of Organization Studies*, SAGE Publications
- AMIECH M. (2003), « Entre personnalisation et gestion standardisée : les paradoxes des centres d'appel », BOUSSARD V., MAUGERI S. (dir.), *Du politique dans les organisations*, Paris, Série Sociologie de la gestion, L'Harmattan, pp.89-105
- AMINTAS A. (2002), « Une généalogie des techniques de contrôle : une lecture de Michel Foucault », *Actes du 23<sup>e</sup> Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, mai, Toulouse
- ANDERSON R.E. (1996), « Personal selling and sales management in the new millenium », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.26, n°4, Fall, pp.17-32
- ANDERSON R.E., DUBINSKY A.J., MEHTA R. (1999), « Sales Managers : Marketing's Best Example of the Peter Principle ? », *Business Horizons*, Vol.42, n°1, Jan/Feb, pp.19-26
- ANDERSON E., OLIVER R.L. (1987), « Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems », *Journal of Marketing*, vol.51, October, pp.76-88
- ANGOT J., MILANO P. (1999), « Comment lier concepts et données ? », in THIETART R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp.169-187
- ANSARI S. L., EUSKE K. J. (1987), « Rational, rationalizing, and reifying uses of accounting data in organizations », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n°6, pp.549-570.
- ANTHONY R.N. (1965), *Planning and Control systems : A Framework for Analysis*, Boston, Harvard University Press
- ANTHONY R.N. (1988), *The Management Control Function*, Boston, Harvard University Press
- APPAY B. (1993), *Individuel et collectif : questions à la sociologie du travail et des professions. L'autonomie contrôlée*, miméo GEDISST-CNRS
- ARBORIO A.M., FOURNIER P. (2001), *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Nathan Université, coll. Sociologie 128
- AUBERT N., GRUERE J.P., JABES J., LAROCHE H., MICHEL S. (1992), *Management, aspects humains et organisationnels*, Presses Universitaires de France, Fondamental



- BARNARD C.I. (1945), « Education for Executives », *The Journal of Business of the University of Chicago*, Vol.18, n°4, Oct., pp.175-182
- BARNARD C.I. (2001), *The Functions of the Executive*, 30<sup>th</sup> anniversary edition (1<sup>st</sup> edition : 1938), Harvard University Press
- BARTH I. (2002), « Le Commis Voyageur : Mort d'un Mythe ? », *Gérer et Comprendre*, n°69, septembre, pp.61-74
- BAUDRILLARD J. (1985), *Le miroir de la production ou l'illusion critique du matérialisme historique*, Editions Galilée
- BAYON D., BERRY M., COLASSE B., DOBLIN S., DOUBLET J.M., ZINSOU L. (1996) « Vie et Mort des Outils de Gestion », *Entreprises et Histoire*, n°13, pp.137-148, propos recueillis par Garel G. et Godelier E.
- BELLIER S. (2002), *Le e-management : vers l'entreprise virtuelle ? - L'impact des TIC sur l'organisation et la gestion des compétences*, janvier, Liaisons
- BEN ARFI BORGI S. (2000), « Rémunération, satisfaction et départ volontaire : le cas des commerciaux des assurances », *Thèse en sciences de gestion*, Université Paris IX Dauphine
- BENIGER J.R. (1997), *The Control Revolution*, Harvard University Press
- BENNIS W., NANUS B. (1985), *Leaders*, New York, Harper&Row
- BENNIS W.G., SLATER P.E. (1968), *The Temporary Society*, New York, Harper&Row
- BERRY M. (1983), *Une technologie invisible ? - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, juin, 93 p.
- BERRY A.J., CAPPS T., COOPER D., FERGUSON P., HOPPER T., LOWE E.A. (1985), « Management Accounting in an area of the NCB: Rationales of accounting practices in a public enterprise », *Accounting, Organizations and Society*, vol.10, n°1, pp.3-28
- BESSON P., BOUQUIN H. (1991), « Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion », *Revue française de gestion*, jan.- fév., pp.61-71
- BESSON P., BOUQUIN H., ESCOFFIER B., LORINO P., PESQUEUX Y. (1998), « Contrôle de gestion et responsabilité : le contrôle rend-il irresponsable ? », *Entreprises et histoire*, n°20, pp.17-127
- BLANCHET A., GOTMAN A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan Université, Sociologie 128
- BLOCK P. (1987), *The empowered manager*, San Francisco, Jossey-Bass
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard
- BOUGEN P. (1994), « Accounting and labour : integrations and disintegrations », in HOPWOOD A.G., MILLER P. (eds), *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge University Press, pp.67-97
- BOUQUIN H. (1997), *Les Fondements du Contrôle de gestion*, PUF, coll. Que sais-je ?, 2<sup>e</sup> édition corrigée, (1<sup>re</sup> édition en 1994)
- BOUQUIN H. (1998), *Le contrôle de gestion*, PUF, collection gestion, octobre, 4<sup>e</sup> édition mise à jour (1<sup>e</sup> édition : 1986, novembre)
- BOUQUIN H., PESQUEUX Y. (1999), « Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline », *Comptabilité - Contrôle - Audit / Les vingt ans de l'AFC*, mai, pp.93-105

- BOUSSARD V. (2003), « Dispositifs de gestion et simulacres de contrôle », in BOUSSARD V., MAUGERI S. (dir.), *Du politique dans les organisations*, Paris, Série Sociologie de la gestion, L'Harmattan, pp.173-192
- BOUSSARD V., MAUGERI S. (dir.) (2003), *Du politique dans les organisations*, Paris, Série Sociologie de la gestion, L'Harmattan
- BROADFOOT K.J. (2001), « When the cat's away, do the mice play ? », *Management Communication Quarterly*, vol.15, N°1, August, pp.110-114
- BRUAIRE C. (1993), « Hegel (Georg, Wilhelm, Friedrich), 1770-1831 », *Encyclopedia Universalis*, Corpus Tome 11, pp.254-255
- BURKE W. (1986), « Leadership as empowering others », in SRIVASTRA S. (ed.), *Executive power*, San Francisco, Jossey-Bass, pp.51-77
- BURLAUD A., SIMON C.J. (1997), *Le contrôle de gestion*, Coll. Repères, Editions La découverte, n°227
- BURNS T., STALKER G.M. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock
- BURRELL G. (1998), « Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis : the Contribution of Michel Foucault », in MCKINLAY A., STARKEY K. (ed), *Foucault, Management and Organization Theory*, SAGE publications, pp.14-28
- CAIRNCROSS F. (2002), *The Company of the Future: How the Communications Revolution Is Changing Management*, Harvard Business School Press, January
- CAIRNCROSS F. (2001), *The Death of Distance: How the Communications Revolution Is Changing Our Lives*, Harvard Business School Press, March
- CALLON M. (1999), « Le réseau comme forme émergente et comme modalité de coordination : le cas des interactions stratégiques entre firmes industrielles et laboratoires académiques », in CALLON M., COHENDET P., CURIEN N., SCHENK E., *Réseau et coordination*, Paris, Economica, pp.13-64
- CALLON M., LAREDO P., MUSTAR P. (1995), « Réseaux technico-économiques et analyse des effets structuraux », in CALLON M., LAREDO P., MUSTAR P. (eds.), *La Gestion Stratégique de la recherche et de la technologie*, Paris, Economica, pp.415-462
- CARRE P., PEARN M. (1992), *L'autoformation dans l'entreprise*, éditions Entente, coll. Acteurs de la formation
- CASEY C. (1995), *Work, Self and Society : After Industrialism*, SAGE Publications
- CESPEDES F.V. (1992), « Sales Coordination : an Exploratory Study », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.12, n°3, Summer, pp.13-29
- CHALLAGALLA G.N., SHERVANI T.A. (1996), « Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction », *Journal of Marketing*, vol.60, January, pp.89-105
- CHANDLER A.D. Jr (1977), *The Visible Hand : the managerial revolution in American business*, Cambridge, Mass., Belknap Press
- CHANDLER A.D. Jr (1989), *Stratégies et Structures de l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation
- CHAPELLIER P. (1999), « Le dirigeant et le contrôle de gestion », in *Faire de la recherche en contrôle de gestion ?*, "De la compréhension" des pratiques à un renouvellement théorique, coordonné par Yves Dupuy, FNEGE, Vuibert, Paris, mai, p. 101-113
- CHARREIRE S., HUAULT I. (dir.) (2002), *Les Grands Auteurs en Management*, EMS Management et Société, coll. Grands Auteurs

- CHARRONDIERE H. (2003), *Les nouvelles politiques marketing des laboratoires pharmaceutiques*, Paris, Eurostaf, 180 p., juin
- CHAUVEAU S. (1999), *L'invention pharmaceutique. La pharmacie française entre l'Etat et la société au XXème siècle*, Paris, Les Empêcheurs de Penser en Rond
- CHIAPELLO E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 2, Vol.2, sept., pp.51-74
- CHURCHILL G.A. Jr., FORD N.M, WALKER O.C. Jr. (1993), *Sales Force Management*, 4<sup>th</sup> ed., Homewood Il., Richard D. Irwin Inc.
- CLEGG S.R. (1998), « Foucault, Power and Organizations », in MCKINLAY A., STARKEY K. (ed), *Foucault, Management and Organization Theory*, SAGE publications, pp.29-48
- CLEGG S.R., DUNKERLEY D. (1980), *Organization, Class and Control*, London, Routledge and Kegan Paul
- COHEN Y. (2002), « Commander à distance et en présence (en France et en Union soviétique avant la Seconde Guerre mondiale) : l'innovation est-elle seulement technique ? », *Actes des Huitièmes Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management*, Poitiers, 21-22 mars
- COLASSE B. (2002), « La comptabilité comme 'technique qui permet de voir' », *Actes du colloque international « Organiser après Foucault – Organizing beyond Foucault »*, Ecole des Mines de Paris, 12-13 décembre
- COLASSE B. (2003), *Comptabilité générale (PCG 1999, IAS et Enron)*, 8<sup>e</sup> édition, Economica
- COLKY D.L., COLKY M.T., YOUNG W.H. (2002), *Managing and developing people in the virtual organization*, Krieger Publishing Company, April
- COLLET V. (1994), *Les métiers de la vente*, Le Monde Editions, Marabout
- CONGER J.A., KANUNGO R.N. (1988), « The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice », *Academy of Management Review*, Vol.13, n°3, pp.471-482
- COOPE L., PANETIER G. (1998), *Télétravail et téléservices*, Economica
- COOPER C.L., ROUSSEAU D.M. (dir.) (1999), *Trends in Organizational Behavior: The Virtual Organization*, John Wiley and Sons, December
- COVALESKI M. A., DIRSMITH M. W. (1988), « An institutional perspective on rise, social transformation, and fall of a university budget category », *Administrative Science Quarterly*, vol.33, pp.562-587
- COVALESKI M. A., DIRSMITH M. W., MICHELMAN J. E. (1993), « An institutional theory perspective on the DRG framework, case-mix accounting systems and health-care organizations », *Accounting, Organizations and Society*, vol.18, n°1, pp.65-80
- COVALESKI M. A., DIRSMITH M. W., SAMUEL S. (1996), « Managerial accounting research: The contributions of organizational and sociological theories », *Journal of Management Accounting Research*, vol.8, pp.1-35
- CRAIPEAU S. (2001), *L'entreprise commutante*, Lavoisier
- CRAIPEAU S. (2003), « De la contrainte d'obéissance à la contrainte d'autonomie : l'exemple des groupwares », in BOUSSARD V., MAUGERI S. (dir.), *Du politique dans les organisations*, Paris, Série Sociologie de la gestion, L'Harmattan, pp.133-158
- CRAVENS D.W., INGRAM T.N., LAFORGE R.W., YOUNG C.E. (1993), « Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems », *Journal of Marketing*, vol.57, October, pp.47-59

- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Points Politique
- CURTIS B. (1995), « Taking the state back out : Rose and Miller on political power », *British Journal of Sociology*, vol.46, n°4, December, pp.575-589
- DALTON G.E. (1971) « Motivation and Control in Organizations », in DALTON G.E., LAWRENCE P.R., *Motivation and Control in Organizations*, Homewood, Irwin and Dorsey Press, pp.1-35
- DAMBRIN C., LAMBERT C., SPONEM S. (2004), *Control and Change: a Neo-Institutional Perspective*, 4<sup>th</sup> Conference on New Directions in Management Accounting, EIASM, Bruxelles, 9-11 décembre
- D'AMOURS L.(dir.) (2001), *Télétravail, concilier performance et qualité de vie*, I.Q. collectif, CEFRIO
- DANIELS K., LAMOND D., STANDEN P. (2001), « Teleworking : Frameworks for organizational research », *Journal of Management Studies*, vol.38, n°8, December, pp.1151-1185
- DARMON R.Y. (1998a), « The Effects of Some Situational Variables on Sales Force Governance System Characteristics », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.18, n°1, Winter, pp.17-30
- DARMON R.Y. (1998b), « A Conceptual Scheme and Procedure for Classifying Sales Positions », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.18, n°3, Summer, pp.31-46
- DAUZAT A., DUBOIS J., MITTERAND H. (1964), *Nouveau Dictionnaire Etymologique et Historique*, Librairie Larousse
- DAVID A. (1996), « L'aide à la décision entre outils et organisation », *Entreprises et Histoire*, n°13, pp.9-26
- DEETZ S. (1998), « Discursive Formations, Strategized Subordination and Self-surveillance », in McKINLAY A., STARKEY K. (ed), *Foucault, Management and Organization Theory*, SAGE publications, pp.151-172
- DEL VECCHIO S. (1996), « Differences in Salesperson and Manager Perceived Control : A Comparison of Dyadic Disagreements », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol.11, n°2, pp.60-72
- DE MONTGOLFIER C. (1999), « Quel contrôleur pour quel contrôle ? », in *Faire de la recherche en contrôle de gestion ?*, "De la compréhension" des pratiques à un renouvellement théorique, coordonné par Yves Dupuy, FNEGE, Vuibert, Paris, mai, pp.145-160
- DESREUMAUX A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 107, janv.- fév., pp. 86-108.
- DESREUMAUX A. (1998), *Théorie des Organisations*, Paris, éditions EMS, coll. "Les essentiels de la gestion"
- DI MAGGIO P., POWELL W.W. (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol.48., pp.147-160
- D'IRIBARNE P. (1989), *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil
- DRUCKER P. (1957), *La Pratique de la Direction des Entreprises*, Paris, Les Editions d'Organisation, chapitre XI, pp.125-140
- DRUCKER P. (1975), *La Nouvelle Pratique de la Direction des Entreprises*, Paris, Les Editions d'Organisation, chapitre 39, pp.538-549
- DUBOIS P., DURAND C., CHAVE D., LE MAITRE G. (1976), *L'autonomie ouvrière dans les industries de série*, contrat Cordes, Groupe de Sociologie du Travail, CNRS
- DUBY G. (dir.) (1980-a), *Histoire de la France Urbaine, La ville médiévale*, Tome 2 dirigé par Le Goff J., Seuil
- DUBY G. (dir.) (1980-b), *Histoire de la France Urbaine, La ville classique*, Tome 3 dirigé par Le Roy Ladurie E., Seuil

- DUBY G. (dir.) (1980-c), *Histoire de la France Urbaine, La ville de l'âge industriel*, Tome 4 dirigé par Agulhon M., Seuil
- DUCRUET C. (2002a), « L'envolée des molécules en phase finale de développement. », *Les Echos*, 11 Septembre
- DUCRUET C. (2002b), « Pharmacie et biotech en symbiose. », *Les Echos*, 11 Septembre, p. 49
- DURKHEIM E., (1960), *De la division du travail social*, PUF
- EDWARDS R. (1979), *Contested Terrain : the transformation of the workplace in the twentieth century*, New York, Basic Books
- EISENHARDT K.M. (1985), « Control : Organizational and Economic Approaches », *Management Science*, vol.31, iss.2, February, pp.134-149
- EISENHARDT K.M. (1989), « Agency Theory : an Assessment and Review », *Academy of Management Review*, vol.14, iss.1, January, pp.57-74
- EISENHARDT K.M. (1989b), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol.14, iss.4, pp.532-550
- ELLUL J. (1954), *La Technique ou l'Enjeu du siècle*, Paris, Armand Collin
- ELLUL J. (1977), *Le Système technicien*, Paris, Calmann-Lévy
- ELLUL J. (1988), *Le Bluff technologique*, Paris, Hachette
- ETCHEGOYEN A. (1996), *Le temps des responsables*, Paris Pocket
- ETZIONI A. (1961), *A comparative analysis on complex organizations: on power, involvement and their correlates*, New York, Free Press
- EZZAMEL M., WILLMOTT H., WORTHINGTON F. (2004), « Accounting and Management-Labour Relations : the Politics of Production in the 'factory with a problem' », *Accounting, Organizations and Society*, vol.29, pp.269-302
- FAURE S. (2004), « L'ordre informatique a remplacé le contremaître », *Libération*, lundi 5 janvier
- FAYOL H. (1999), *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, (1918, 1<sup>re</sup> édition)
- FELDMAN M. S., MARCH J. G. (1981), « Information in Organizations as Signal and Symbol », *Administrative Science Quarterly*, vol.26, pp.171-186
- FERNANDEZ-REVUELTA PEREZ L., ROBSON K. (1999), « Ritual legitimation, de-coupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisies in a multinational company », *Management Accounting Research*, vol.10, n°4, pp.383-407
- FINNEY M. (1997), « Remote Control », *HRMagazine*, vol.42, n°8, pp.82-86
- FIOL M. (1991), « La convergence des buts dans l'entreprise », *Thèse d'Etat*, Université Paris IX Dauphine.
- FIOL M. (1999), « Le contrôle de gestion est-il encore un mode de convergence des buts ? », in COLLINS L. (dir.), *Questions de contrôle*, Paris, PUF, coll. Gestion, pp.97-122
- FIOL M. (2004), « Les grands auteurs du contrôle de gestion : Mary P. Follett. Penser pour contrôler, contrôler pour penser », *Cahier de recherche*, Groupe HEC, avril, 24p.

- FIOL M., SOLE A. (1993), « La question du management selon H.A. Simon », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp.87-95
- FLEMING P., SPICER A. (2003), « Working at a cynical distance : Implications for Power, Subjectivity and Resistance », *Organization*, vol.10, n°1, pp.157-179
- FOLLETT M.P. (1932), « The Process of Control », in GULICK L., URWICK L. (1937), *Papers on the science of administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York, pp.161-169
- FORD N.M., CHURCHILL G.A.Jr, WALKER O.C.Jr. (1985), « Difference in the attractiveness of alternative rewards among industrial salespeople : additional evidence », *Journal of Business Research*, April, pp.123-138
- FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et Punir - Naissance de la prison*, Gallimard
- FOUCAULT M. (1984), *Histoire de la Sexualité – L’Usage des Plaisirs –*, Vol.II, Gallimard
- FOUCAULT M. (1994), *Dits et Ecrits – 1976-1979 –*, Tome III, Gallimard
- FOUCAULT M. (1994b), *Dits et Ecrits – 1980-1988 –*, Tome IV, Gallimard
- FRIEDMAN A. (1977), *Industry and Labour*, London, Macmillan
- GAUTHIER C., DORIN P. (1997), *Le guide pratique du télétravail*, Les éditions d’organisation
- GAZELL J.A. (1970), « Authority-Flow Theory and the Impact of Chester Barnard », *California Management Review*, Fall, Vol.13, Iss.1, pp.68-74
- GHIGLIONE R., MATALON B. (1998), *Les enquêtes sociologiques*, Théories et pratique, Armand Colin, août
- GIGLIONI G.B., BEDEIAN A.G. (1974), « A Conspectus of Management Control Theory : 1900-1972 », *The Academy of Management Journal*, Vol.17, Iss.2 , June, pp.292-305
- GILBERT P., GONZALEZ M. (2000), « Les progiciels intégrés et la G.R.H., quand l’ambiguïté des enjeux est fonctionnelle », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, mars, pp.26-33
- GIRAUD F. (2002), « Responsabilité et contrôlabilité : une approche empirique », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.5, n°1, mars, pp.77-99
- GLASER B.G., STRAUSS A.L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York, A.de Gruyter
- GOMEZ P.Y. (2002), « Une esthétique de l’entrepreneur », *Actes du colloque international « Organiser après Foucault – Organizing beyond Foucault »*, Ecole des Mines de Paris, 12-13 décembre
- GRANOVETTER M. (1990), « The Old and the New Economic Sociology: A History and Agenda », in FRIEDLAND R., ROBERTSON A.F. (Eds), *Beyond the Marketplace Rethinking Economy and Society*, New York, Aldine de Gruyter, pp. 89-112
- GRAWITZ M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 10<sup>e</sup> édition
- GREENBERGER D.B., HENEMAN R.L. (2002), *Human Resource Management in Virtual Organizations*, Information Age Publishing, March
- GRIMAL P. (1981), *La Civilisation Romaine*, Flammarion
- HARTLEY R.F. (1979), *Sales Management*, Boston, Houghton Mifflin
- HARTMANN F.G. (2000), « The appropriateness of RAPM : toward the further development of a theory », *Accounting, Organizations and Society*, vol.25, pp.451-482

- HASSELBLADH H. , KALLINIKOS J. (2000), « The Project of Rationalization : A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies », *Organization Studies*, vol.21, n°4, pp.697-720
- HATCHUEL A. (2002), « Towards an epistemology of action : Foucault's enlightening legacy for Organizations studies », *Actes du colloque international « Organiser après Foucault – Organizing beyond Foucault »*, Ecole des Mines de Paris, 12-13 décembre
- HOCHSCHILD A.R. (1983), *The Managed Heart*, Berkeley, University of California Press
- HOFSTEDE G. (1977), *Contrôle budgétaire : les règles du jeu*, Suresnes, Hommes et Techniques
- HOFSTEDE G. (1981), « Management Control of Public and Not-for-profit Activities », *Accounting, Organizations and Society*, vol.6, n°3, pp.193-211
- HOFSTEDE G. (1983), « The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories », *Journal of International Business Studies*, Fall, pp.75-89
- HOFSTEDE G. (1984), *Culture's consequences : international differences in work-related values*, SAGE
- HOFSTEDE G., BOND M.H., LUK C.I. (1993), « Individual Perceptions of Organizational Cultures : A Methodological Treatise on Levels of Analysis », *Organization Studies*, 14/4, pp.483-503
- HOPWOOD A.G. (1974), *Accounting and human Behavior*, Haymarket Publishing
- HOPWOOD A.G.(1987), « The archeology of accounting systems », *Accounting, Organizations and Society*, vol.12, n°3, pp.207-234
- HOPWOOD A.G., MILLER P. (eds) (1994), *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge University Press
- HOSKIN K, MACVE R. (1994), « Writing, examining, disciplining : the genesis of accounting's modern power », in HOPWOOD A.G., MILLER P. (eds), *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge University Press, pp.67-97
- HUBERMAN A.M., MILES M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck-Wesmael
- HUNT S.D., VASQUEZ-PARRAGA A.Z. (1993), « Organizational Consequences, Marketing Ethics, and Salesforce Supervision », *Journal of Marketing Research*, Vol.30, Feb., pp.78-90
- HURLEY R.F. (1998), « Managing Change : an Ethnographic Approach to developing Research Propositions and Understanding Change in Sales Organizations », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.18, iss.3, Summer, pp.57-71
- IGALENS J. (2002), « La place du sujet : peut-on organiser l'autonomie ? », *Actes du colloque international « Organiser après Foucault – Organizing beyond Foucault »*, Ecole des Mines de Paris, 12-13 décembre
- INGRAM T.N., BELLENGER D.N. (1983), « Personal and organizational variables : their relative effect on reward valences of industrial salespeople », *Journal of Marketing Research*, vol.20, May, p.198-205
- JACKSON N., CARTER P. (1998), « Labour as Dressage », in MCKINLAY A., STARKEY K. (ed), *Foucault, Management and Organization Theory*, SAGE publications, pp.49-64
- JACKSON D.W., KEITH J.E., SCHLACTER J.L. (1983), « Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol.3, November, pp.43-51
- JAQUES E. (1990), « In Praise of Hierarchy », *Harvard Business Review*, vol.68, iss.1, Jan.-Feb., pp.127-133
- JAWORSKI B.J. (1988), « Toward a theory of marketing control : environmental context, control types and consequences », *Journal of Marketing*, vol.52, pp.23-39

- JAWORSKI B.J., KOHLI A.K. (1991), « Supervisory feedback : alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction », *Journal of Marketing Research*, vol.28, May, pp.190-201
- JAWORSKI B.J., MACINNIS D.J. (1989), « Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework », *Journal of Marketing Research*, vol.26, November, pp.406-419
- JAWORSKI B.J., STATHAKOPOULOS V., SHANKER KRISHNAN H. (1993), « Control Combinations in Marketing : Conceptual Framework and Empirical Evidence », *Journal of Marketing*, vol.57, January, pp.57-69
- JEACLE I. (2003), « Accounting and the construction of the standard body », *Accounting, Organizations and Society*, vol.28, n°4, May, pp.357-377
- JOHNSON H.T. (1991), « Managing by Remote Control », in TEMIN P. (ed.), *Inside the Business Enterprise*, pp. 41-69, The University of Chicago Press
- JOHNSON H.T. (1992), *Relevance Regained – From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*, The Free Press
- JOHNSON H.T., KAPLAN R.S. (c1987), *Relevance Lost : the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, chap. 8, 10 et 11, pp.183-263
- JOLSON M.A. (1977), *Sales Management : a tactical approach*, New York, Petrocelli Charter
- KAHN G.N., SCHUCHMAN A. (1961), « Specialize your salesmen », *Harvard Business Review*, vol.39, January-February, pp.90-98
- KANTER R.M. (1979), « Power failure in management circuits », *Harvard Business Review*, vol.57, n°4, pp.65-75
- KANTER R.M. (1983), *The Change Masters*, Simon and Schuster Inc., chapitres 6 & 7
- KAPLAN (1995), « New roles for management accountants », *Journal of Cost Management*, automne
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1997), « Why does business need a balanced scorecard ? », *Journal of cost management*, May/June, p.5-10
- KATZ D., KAHN R.L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New-York, J. Wiley & Sons
- KRAFFT M. (1999), « An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems », *Journal of Marketing*, vol.63, July, pp.120-134
- KRIER D. (1999), « Assessing the New Synthesis of Economics and Sociology: Promising Themes for Contemporary Analysis of Economic Life », *American Journal of Economics & Sociology*, Oct., vol.58, n°4, pp.669-696
- LANGÉVIN P. (2002), « Efficacité et contrôle des équipes virtuelles : une revue », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 8, Vol.2, novembre, pp.87-107
- LANGÉVIN P., NARO G. (2003), « Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne », *Actes du 24ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, UCL, Louvain la Neuve, 22-23 mai
- LANGLEY A. (1999), « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, vol.24, n°4, pp.691-710
- LANGLEY A. (2001), « Joies et défis de la recherche qualitative », Présentation au séminaire sur les méthodes qualitatives de recherche CEFAG, novembre
- LATOUR B. (1989), *La science en action*, Gallimard



- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W. (1967), *Organization and environment : managing differentiation and integration*, Boston, Harvard University Press
- LEE A.S. (1989), « A scientific methodology for MIS case studies », *MIS Quarterly*, vol.13, pp.33-50
- LEFEBVRE P. (2002), « Foucault est-il utile à une histoire des entreprises ? », *Actes du colloque international « Organiser après Foucault – Organizing beyond Foucault »*, Ecole des Mines de Paris, 12-13 décembre
- LE GLAY, VOISIN, LE BOHEC (1991), *Histoire Romaine*, PUF, coll. Premier Cycle
- LE GOFF J.P. (1999), *La Barbarie Douce*, La Découverte
- LE GOFF J.P. (2000), texte de conférence : *Management et imaginaire social*, CNAM "Université de tous les savoirs", Paris, 18 mai
- LENAY O. (2002), « L'ergonomie de la gouvernementalité à l'épreuve – le cas du système hospitalier français », *Actes du colloque international « Organiser après Foucault – Organizing beyond Foucault »*, Ecole des Mines de Paris, 12-13 décembre
- LOFT A. (1995), « Time is Money, Studies in Cultures », *Organisations and Societies*, vol.1, pp.127-145
- LOFT A. (1999), « The Role of Technology in Accounting History : The Case of Cost Accounting and the Construction of Time Recorders in the UK 1875-1925 », paper presented at the *European Accounting Association Conference* in Bordeaux, France, 5<sup>th</sup>-7<sup>th</sup> May
- LÖNING H., BESSON M., « Can Distribution Channels Explain Differences in Marketing and Sales Performance Measurement Systems ? », *European Management Journal*, vol.20, N°6, pp.597-609
- LORELLE V. (2003), « Les industriels devront accélérer le lancement de médicaments plus ciblés. », *Le Monde*, 15/01, p.17
- LORINO P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Editions d'Organisation
- LYON D. (2001), *Surveillance Society*, Buckingham-Philadelphia, Open University Press
- MACINTOSH N.B. (1994), *Management Accounting and Control Systems*, Chichester, John Wiley and Sons
- MALHOTRA Y. (2000), *Knowledge Management and Virtual Organizations*, Idea Group Publishing, April
- MARCH J.G., SIMON H.A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley
- MARKUS L. (1983), « Power, politics and MIS implementation », *Communications of the ACM*, vol.26, pp.430-444
- MAUGERI S. (dir.) (2001), *Délit de gestion*, La Dispute
- MAUGERI S. (2003), « Une lecture pessimiste du processus de rationalisation. L'exemple des dispositifs de gestion logistique », in BOUSSARD V., MAUGERI S. (dir.), *Du politique dans les organisations*, Paris, Série Sociologie de la gestion, L'Harmattan, pp.105-132
- MAUSSION C. (2004a), « Téléphone mouchard », *Libération*, lundi 5 janvier
- MAUSSION C. (2004b), « Pistés en travaillant », *Libération*, lundi 5 janvier
- MAYO E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, New York, Macmillan
- McCLELLAND D.C. (1975), *Power: the inner experience*, New York, Irvington Press
- McGREGOR D. (1970), *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars

- McKINLAY A., STARKEY K. (ed) (1998), *Foucault, Management and Organization Theory*, SAGE publications
- McKINLAY A., STARKEY K. (1998), « Managing Foucault : Foucault, Management and Organization Theory », in McKINLAY A., STARKEY K. (ed), *Foucault, Management and Organization Theory*, SAGE publications, pp.1-13
- McKINLAY A., TAYLOR P. (1998), « Through the Looking Glass: Foucault and the Politics of Production », in McKINLAY A., STARKEY K. (ed), *Foucault, Management and Organization Theory*, SAGE publications, pp.173-190
- McSWEENEY B. (1994), « Management by accounting », in HOPWOOD A.G., MILLER P. (eds), *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge University Press, pp.237-269
- MEHTA M., DARIER E. (1998), « Virtual Control and Disciplining on the Internet : Electronic Governmentality in the New Wired World », *The Information Society*, vol.14, pp.107-116
- MERCHANT K.A. (1982), « The control function of management », *Sloan Management Review*, Summer, pp.43-55
- MERCHANT K.A. (1985), « Budgeting and the propensity to create budgetary slack », *Accounting, Organizations and Society*, vol.10, n°2, pp.201-210
- MERTON R. K. (1997), *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Armand Colin, (trad. de *Social Theory and Social Structure*, 1<sup>re</sup> ed. 1949, The Free Press)
- MEYER J. W., ROWAN B. (1977), « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol.83, N°2, pp.340-363
- MEYSSONNIER F. (1999) « Au cœur du contrôle de gestion : la mesure », in *Faire de la recherche en contrôle de gestion ?*, "De la compréhension" des pratiques à un renouvellement théorique, coordonné par Yves Dupuy, FNEGE, Vuibert, Paris, mai, pp.51-59
- MILLER P. (1994), "Accounting as social and institutional practice : an introduction", in HOPWOOD A.G., MILLER P. (eds), *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge University Press, pp.1-39
- MILLER P., O'LEARY T. (1987), « Accounting and the construction of the governable person », *Accounting, Organizations and Society*, vol.12, n°3, p.235-265
- MILLER P., O'LEARY T. (1994), « Governing the calculable person », in HOPWOOD A.G., MILLER P. (eds), *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge University Press, p.98-115
- MILLER P., O'LEARY T. (1994b), « Accounting, "economic citizenship" and the spatial reordering of manufacture », *Accounting, Organizations and Society*, vol.19, n°1, pp.15-43
- MILLER P., ROSE N. (1990), « Governing economic life », *Economy and Society*, vol.19, n°1, February, pp.1-31
- MINTZBERG H. (1971), « Managerial Work : Analysis from observation », *Management Science*, vol.18, n°2, October, in STEWART R. (edited by) (1998), *Managerial Work*, Ashgate Dartmouth
- MINTZBERG H. (1979), « An emerging strategy of « direct » research », *Administrative Science Quarterly*, vol.24, n°4, pp.580-589
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation
- MINTZBERG H. (1991), « Managerial Work : Forty Years Later » in Sune Carlson, *Executive Behaviour : Reprinted with Contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart*, Sweden : Acta Universitatis Upsaliensis, pp.97-120, in STEWART R. (edited by) (1998), *Managerial Work*, Ashgate Dartmouth

MISPELBLUM BEYER F. (2003), « Stratégies de direction et dispositifs de management », in BOUSSARD V., MAUGERI S. (dir.), *Du politique dans les organisations*, Paris, Série Sociologie de la gestion, L'Harmattan, pp.65-88

MOISDON J.C. (2002), « Savoirs incomplets et gouvernement des organisations », *Actes du colloque international « Organiser après Foucault – Organizing beyond Foucault »*, Ecole des Mines de Paris, 12-13 décembre

MOORE D.C. (1991), « Accounting on trial : the critical legal studies movement and its lessons for radical accounting », *Accounting, Organizations and Society*, vol.16, n°8, pp.763-791

MORICEAU J.L. (1997), « Les Sens de la relation structure / systèmes de contrôle : Interrogation sur le rôle du contrôle dans l'évolution de l'organisation à partir du cas de la construction informatique », *Thèse en sciences de gestion*, Université Paris IX Dauphine.

MOWSHOWITZ A. (2002), *Virtual Organization: Toward a Theory of Societal Transformation Stimulated by Information Technology*, Quorum Books, March

MUCHIELLI A. (1991), *Les méthodes qualitatives*, PUF, coll. « Que sais-je ? »

MULLIN R. (1999), « The Virtual Storefront », *Chemical Week*, October 27, pp.35-42

OLIVER R.L., ANDERSON E. (1994), « An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems », *Journal of Marketing*, vol.58, October, pp.53-67

OLIVER R.L., ANDERSON E. (1995), « Behavior and Outcome – Based Sales Control Systems : Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.15, n°4, Fall, pp.1-15

OUCHI W.G. (1977), « The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, vol.22, March, pp.95-112

OUCHI W.G. (1978), « The transmission of control through organizational hierarchy », *Academy of Management Journal*, vol.21, Iss.2, June, pp.173-192

OUCHI W.G. (1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, vol.25, n°9, September, pp.833-848

OUCHI W. (1982), *Théorie Z*, Paris, Interéditions

OUCHI W.G., MAGUIRE M.A. (1975), « Organizational Control : Two Functions », *Administrative Science Quarterly*, vol.20, December, pp.559-569

PECH VARGUEZ J.L. (2003), « Cohérence et cohésion au sein des équipes de direction. Le cas des hôtels familiaux au Yucatan », *Thèse de doctorat*, Groupe HEC

PERLOW L.A. (1998), « Boundary Control : The Social Ordering of Work and Family Time in a High-Tech Corporation », *Administrative Science Quarterly*, vol.43, June, pp.328-357

PERROW C. (1967), « A framework for organizational analysis », *American Sociological Review*, vol.16, pp.444-459

PEZET A. (1998), « Les fonctions des instruments de la décision d'investir : contribution à une technologie de l'investissement », *Thèse en sciences de gestion*, Université Paris Dauphine.

PIENTA G. (2002), « Remote Control », *Commercial Investment Real Estate Journal*, vol.21, iss.6, Nov.-Dec., pp.37-39

PIGNARRE P. (2003), *Le Grand Secret de l'Industrie Pharmaceutique*, Ed. La Découverte

- POLLARD S. (1965), *The Genesis of Modern Management : A Study of the Industrial Revolution in Great Britain*, Cambridge, Harvard University Press
- POLYANI K. (1992), « The Economy as Instituted Process », in GRANOVETTER M., SWEDBERG R. (Eds), *The Sociology of Economic Life*, 1<sup>re</sup> édition en 1957, Boulder, Westview, pp. 29-53
- PONSSARD J.P., SAULPIC O. (2000), « Une reformulation de l'approche dite du 'Balanced Scorecard' », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 6, vol.1, mars, p.7-25
- PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R., TURNER C. (1968), « Dimensions of Organization Structure », *Administrative Science Quarterly*, 13, pp. 65-105, in PUGH D.S.(ed.) (c1998), *The Aston Programme*, vol.1, England : Ashgate/Dartmouth, pp.45-86
- QUATTRONE P., HOPPER T. (à paraître en 2004), « A 'time-space odyssey' : management control systems in two multinational organisations », *Accounting, Organizations and Society*, 31p.
- RAFF D.M.G., TEMIN P. (1991), « Business History and Recent Economic Theory », in TEMIN P. (ed.), *Inside the business enterprise*, pp.7-40, The University of Chicago Press
- REEVES T.K., WOODWARD J. (1970), « The Study of Managerial Control », in WOODWARD J. (ed.), *Industrial Organization : Behaviour and Control*, Oxford University Press
- REID D. (1988), « Fayol : excès d'honneur ou excès d'indignité ? », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.151-159
- REIX R. (1990), « L'impact organisationnel des nouvelles technologies », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp.100-106
- REY A. (dir.) (2000), *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Dictionnaires Le Robert, Paris, mars, Tome 3
- REY-DEBOVE J., REY A. (dir.) (1993), *Le Nouveau Petit Robert*, Paris, Dictionnaires Le Robert, Paris, mai
- ROJOT J., BERGMANN A. (1989), *Comportement et Organisation*, Vuibert Gestion, avril
- ROSE N., MILLER P. (1992), « Political Power Beyond the State: Problematics of Government », *British Journal of Sociology*, vol.43, n°2, pp.173-205
- ROSENTHAL P. (2004), « Management Control as an Employee Resource : The Case of Front-Line Service Workers », *Journal of Management Studies*, vol.41, n°4, June, pp.601-622
- ROT G. (1998), « Autocontrôle, traçabilité, responsabilité », *Sociologie du travail*, n°1/ 98, p.5-20
- ROYER I., ZARLOWSKI P. (1999), « Design de la recherche », in THIETART R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp.139-168
- RUSSELL F.A., BEACH F.H., BUSKIRK R.H. (1978), *Textbook of salesmanship*, New York, McGraw Hill
- SAINSAULIEU R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques & Dalloz
- SAVALL H., ZARDET V. (1996), « Vers un nouveau contrôle de gestion plus actif : l'apport de l'autocontrôle de gestion », *Gestion*, vol.1, n°3, sept., p.47-56
- SCHEIN E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, chap. 1
- SCOTT W.R. (2003), *Organizations, Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, 5<sup>th</sup> ed.

- SCOTT W.R., MEYER J. W. (1991), « The organization of societal sectors: proposition and early evidence », in POWELL W.W., DI MAGGIO P. (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, pp.108-140.
- SCOTT W. R., RUEF M., MENDEL P. J., CARONNA C. A. (2000), *Institutional Change and Healthcare Organizations. From Professional Dominance to Managed Care*, Chicago, The University of Chicago Press, 427p.
- SFEZ L. (2002), *Technique et idéologie – un enjeu de pouvoir*, Seuil
- SHIN B., LIU SHENG O.R., HIGA K. (2000), « Telework : Existing Research and Future Directions », *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol.10, Iss.2, pp.85-101
- SICART D. (2003), *Les Médecins*, Paris, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, Paris, septembre, N°57
- SIMON H.A. (1983), *Administration et Processus de Décision*, Economica (1<sup>re</sup> édition en anglais, 1947)
- STARKEY K. (2002), « The Reception of Michel Foucault in Anglo-American Organization Theory », *Actes du colloque international « Organiser après Foucault – Organizing beyond Foucault »*, Ecole des Mines de Paris, 12-13 décembre
- STARKEY K., MCKINLAY A. (1998), « Afterword : Deconstructing Organization – Discipline and Desire », in MCKINLAY A., STARKEY K. (ed), *Foucault, Management and Organization Theory*, SAGE publications, pp.230-241
- STATHAKOPOULOS V. (1996), « Sales Force Control : A Synthesis of Three Theories », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.16, n°2, Spring, pp.1-12
- STRAUSS A., CORBIN J. (1990), *Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, Calif., Sage
- STROHER G. (1976), « The Moral Codes of Executives : A Watergate-Inspired Look at Barnard's Theory of Executive Responsibility », *Academy of Management Review*, Vol.1, Iss.2, April, pp.13-22
- SUE-CHAN C., ONG M. (2002), « Goal assignment and performance : Assessing the mediating roles of goal commitment and self-efficacy and the moderating role of power distance », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.89, pp.1140-1161
- TANNENBAUM A.S. (1967), *Psychologie sociale de l'organisation industrielle*, Editions Hommes et Techniques
- TANNENBAUM A.S., KAVCIC B., ROSNER M., VIANELLO M., WIESER G., (1974), *Hierarchy in Organizations*, Jossey Bass Publishers
- TAYLOR F.W. (1957), *La Direction Scientifique des Entreprises*, Dunod, Paris, (1<sup>re</sup> édition en anglais 1912), chapitre 2, p.53-81
- TELLER R. (1999), *Le contrôle de gestion -pour un pilotage intégrant stratégie et finance-*, Caen, EMS, coll. Les Essentiels de la Gestion
- THIETART R.A. et coll. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod
- THOMAS A.P. (1983), « Self-control », in LOWE T., MACHIN J.L.J. (edited by), *New Perspectives in Management Control*, The Macmillan Press Ltd, pp.178-190
- THOMPSON J.D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw Hill
- TIRYAKIAN E.A. (1968), « Typologies », in SILLS D.S. (ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, vol.16, Macmillian

- TOWNLEY B. (1995), « Managing by numbers: Accounting, Personnel Management and the Creation of a Mathesis », *Critical Perspectives on Accounting*, vol.6, p.555-575
- TOWNLEY B. (1998), « Beyond Good and Evil: Depth and Division in the Management of Human Resources », in MCKINLAY A., STARKEY K. (ed), *Foucault, Management and Organization Theory*, SAGE publications, pp.191-210
- VAN DER WIELEN J., JACKSON P.J. (1998), *Teleworking: International Perspectives, From Telecommuting to the Virtual Organization*, Routledge, March
- VAN MAANEN J., KUNDA G. (1989), « Real feelings : Emotional expression and organizational culture », in CUMMINGS L.L., STAW B.M. (eds), *Research in Organizational Behavior*, vol.11, pp.43-103, Greenwich, JAI Press
- WALTER BUSCH E. (1985), « Chester Barnard and the Human Relations Approach at Harvard Business School », *Academy of Management Proceedings*, pp.139-143
- WEICK K.E. (1977), « Enactment Processes in Organizations », in STAW B.M., SALANCIK G.R. (dir.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago Ill., St Clair Press, pp. 267-300
- WEICK K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, Reading-Mass. : Addison-Wesley
- WELLER J.M. (2003), « Pourquoi parler de “dispositifs” ? Le cas d’un centre d’accueil de personnes séropositives », in BOUSSARD V., MAUGERI S. (dir.) (2003), *Du politique dans les organisations*, Paris, Série Sociologie de la gestion, L’Harmattan, pp.249-262
- WHITLEY R. (1999), « Firms, institutions and management control : the comparative analysis of coordination and control systems », *Accounting, Organizations and Society*, vol.24, p.507-524
- WREN D.A. (1994), *The Evolution of Management Thought*, 4<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons Inc.
- WREN D.A. (ed.by) (1997), *Early Management Thought*, Dartmouth
- YATES J.A. (1985), « Graphs as a management tool : a case study of Du Pont’s use of graphs in the early twentieth century », *Journal of Business Communication*, vol.22, n°1, pp.5-33
- YATES J.A. (1989), *Control through communication*, Baltimore and London, The Johns Hopkins University Press
- YOUNG J.R., MONDY R.W. (1978), *Personal Selling : Function, Theory, Practice*, Hinsdale, Il., The Dryden Press
- ZOLNAI-SAUCRAY E. (1999), « Vers une pédagogie du contrôle dans l’organisation », in *Faire de la recherche en contrôle de gestion ? , "De la compréhension" des pratiques à un renouvellement théorique*, coordonné par Yves Dupuy, FNEGE, Vuibert, Paris, mai, p. 125-139



## ANNEXES

| N° ANNEXE  | TITRE DE L'ANNEXE   | PAGE |
|------------|---|------|
| ANNEXE 1.  | Liste des postulats .....   | 493  |
| ANNEXE 2.  | Guide d'entretien utilisé lors de l'enquête préliminaire .....  | 495  |
| ANNEXE 3.  | Détail de la revue de littérature sur les critères d'évaluation mis en œuvre dans le contrôle à distance par les résultats et par les comportements ..... | 497  |
| ANNEXE 4.  | Fiche de présentation de la filiale de X. ....  | 499  |
| ANNEXE 5.  | Fiche de présentation de la filiale de Y. ....  | 500  |
| ANNEXE 6.  | Projet d'étude pour X. afin d'obtenir un accès au terrain.....  | 501  |
| ANNEXE 7.  | Cinq guides d'entretien pour les interviews réalisées chez X .....  | 503  |
| ANNEXE 8.  | Critères de sélection des e-mails collectés .....   | 509  |
| ANNEXE 9.  | Liste des 15 codes libres et définition des catégories correspondantes ...  | 510  |
| ANNEXE 10. | Liste des 39 codes en arbre, leur articulation et la définition des catégories associées .....  | 512  |
| ANNEXE 11. | Grille d'aide au codage des déterminants du contrôle à distance .....   | 517  |
| ANNEXE 12. | Grille d'aide au codage du fonctionnement du contrôle à distance.....   | 519  |
| ANNEXE 13. | Grille d'aide au codage des effets du contrôle à distance.....  | 521  |
| ANNEXE 14. | Comparaison des codes selon une approche déductive (Huberman et Miles) et une approche inductive (Strauss et Corbin).....                                 | 523  |
| ANNEXE 15. | Modalités de l'inter-codage réalisé sur les e-mails .....   | 524  |
| ANNEXE 16. | Définition des codes utilisés pour l'analyse des e-mails et éléments d'aide au codage .....   | 525  |
| ANNEXE 17. | Technologies de contrôle à distance identifiées chez X. France .....  | 531  |
| ANNEXE 18. | Cinq guides d'entretien utilisés pour l'étude de cas sur le contrôle à distance des forces de vente dans l'industrie pharmaceutique.....                  | 536  |



|                   |   |            |
|-------------------|---|------------|
| <i>ANNEXE 19.</i> | <i>Schéma des circuits administratifs pour l'obtention d'une AMM .....</i>  | <i>541</i> |
| <i>ANNEXE 20.</i> | <i>Données contenues dans un palm pilot de visiteur médical chez Z. ....</i>  | <i>542</i> |
| <i>ANNEXE 21.</i> | <i>Structure d'un reporting d'activité de visiteur médical dans un ETMS. ....</i>   | <i>544</i> |
| <i>ANNEXE 22.</i> | <i>Synthèse sur les laboratoires pharmaceutiques et organismes externes<br/>étudiés à l'occasion de la seconde étude de cas .....</i> | <i>545</i> |

## ANNEXE 1. Liste des postulats

### Postulats théoriques :

#### Sur l'organisation :

Une organisation implique une coordination et une coopération de ses membres.

Une organisation a des objectifs.

« un système d'activités ou de forces consciemment coordonnées réunissant deux personnes ou plus. » (Barnard, 1938, p.73)

"Les organisations administratives sont des systèmes de comportement coopératif. On attend des membres de l'organisation qu'ils orientent leur comportement en fonction de certains buts pris comme « objectifs de l'organisation ». " (SIMON, 1983, p.66).

Cependant, nous postulons que les objectifs individuels peuvent être incompatibles avec ceux de l'organisation, ce qui n'implique pas, nous le verrons que la convergence des buts soit impossible.

"il est illusoire de supposer que ces objectifs personnels coïncident parfaitement avec les buts officiels de l'organisation. Entre les deux, les divergences peuvent être profondes. Et l'existence de celles-ci affectera toujours profondément la façon dont chaque agent remplit le rôle qui lui est prescrit par l'organigramme." (FRIEDBERG, 1981, p. 26)

#### Sur le contrôle :

La finalité du contrôle est l'influence du comportement des membres de l'organisation pour qu'ils contribuent à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le contrôle exercé sur l'individu s'appuie toujours sur l'existence d'un lien de subordination, même s'il n'est pas exercé par un responsable hiérarchique.

Le contrôle se nourrit de deux fondements : l'autorité et le pouvoir.

L'autorité est distribuée hiérarchiquement dans les organisations (TANNENBAUM, 1967, p.34 ; TANNENBAUM *et al.*, 1974, p.7).

Le pouvoir d'un individu ou d'un groupe est « fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude que l'imprévisibilité de son propre comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires. » (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p.72).

Le pouvoir ne nourrit pas l'autorité. L'autorité peut nourrir le pouvoir, mais pas forcément (le pouvoir se nourrit de sources multiples dont l'autorité).

Il y a quatre grandes sources de pouvoir pertinentes dans une organisation : « celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle ; celles qui sont liées aux relations entre une organisation et [...] ses environnements ; celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations ; celles enfin qui découlent de l'existence de règles organisationnelles générales. » (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p.83).

Le contrôle s'exerce de manière descendante, ascendante et transversale dans les organisations.

Le contrôle peut s'exercer avant l'action (finalisation), pendant l'action (pilotage) et/ ou après l'action (postévaluation).

Le contrôle relève d'un processus cybernétique.

Le processus de contrôle consiste à observer, analyser et orienter les objets de contrôle ou l'individu devant les réaliser.

Pour contrôler, il faut mesurer (MARCH, SIMON, 1958, pp.136-171).

Les objets contrôlés sont les résultats, les comportements et/ou les valeurs de l'individu membre de l'organisation.

Les instruments du contrôle sont des outils permettant d'observer, d'analyser et des vecteurs permettant d'orienter (le marché, la bureaucratie et le clan sont les trois vecteurs de contrôle).

Tout contrôle implique un contrôle à distance temporelle.

Le contrôle à distance spatiale entraîne un contrôle à distance temporelle (l'inverse n'étant pas forcément vrai).

Tout contrôle repose en partie sur du contrôle à distance hiérarchique.

Le contrôle à distance intervient dans un contexte de distance spatiale et/ou de distance en ressources entre la source d'influence et l'individu réalisant l'objet contrôlé.

Le contrôle à distance nécessite des technologies de contrôle spécifiques.

Les technologies de contrôle à distance ont un fonctionnement particulier (usage régulier, par référence à des standards, selon une hiérarchisation, reposant sur la création et la transmission d'informations fiables et

combinables sur l'objet contrôlé) et des effets particuliers (elles assurent une visibilité indirecte sur les objets contrôlés et elles permettent une prévisibilité concernant l'individu qui doit réaliser les objets contrôlés). Les technologies de contrôle à distance visent à assurer une présence indirecte entre contrôleur et contrôlé.

#### Sur l'individu :

Un comportement comprend forcément une décision.

« Tout comportement suppose un choix- une "sélection" - conscient ou inconscient entre toutes les actions matériellement réalisables par l'acteur et par les personnes sur lesquelles il exerce son influence et son autorité [...] » (SIMON, 1983, p.5)

Attitudes et comportements individuels s'influencent réciproquement.

Tout comportement suppose un choix entre plusieurs actions possibles.

L'influence des comportements de l'individu passe par l'influence des expressions de ces comportements (les actes) ou des périphériques de ces comportements (les éléments déterminants tels les choix de l'individu, ou les éléments concomitants tels ses attitudes).

Nous nous inscrivons dans la théorie Y de Mc Gregor (MC GREGOR, 1970)

L'homme est « un agent autonome qui est capable de calcul et de manipulation et qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires. » (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 45)

Le comportement de l'individu dans l'organisation est intentionnel (SIMON, 1983, p.5-6).

Si les individus ne sont pas déterminables par une action sur les structures de l'organisation ou sur celles de leur personnalité, l'idée d'un one best way n'est donc pas viable.

### **Postulats épistémologiques :**

L'inscription dans le débat positivisme / constructivisme n'est pas indispensable pour comprendre la posture épistémologique du chercheur.

### **Postulats méthodologiques :**

Le travail à distance implique le recours à du contrôle à distance. On peut donc sélectionner une situation de travail à distance pour vouloir analyser le contrôle à distance qui lui correspond.

Mais le contrôle à distance peut s'exercer sans qu'il y ait forcément distance spatiale (cf. distance en ressources définie au chapitre I).

Le recours à l'interview implique deux postulats :

"la parole a été donnée à l'homme pour exprimer la vérité. [...]

pour savoir ce que les gens pensent ou ce qu'ils savent, il n'y a qu'à le leur demander." (GRAWITZ, 1993, p. 623)

En faisant différentes lectures théoriques d'un même phénomène (et de mêmes données empiriques l'illustrant), nous postulons que des sens ou des interprétations théoriques variées peuvent émerger d'une même donnée empirique (voir LANGLEY, 1999, p.694). Les données de l'étude de cas 1 ont ainsi été analysées selon une grille de lecture inspirée de la typologie d'idéaux-types d'Ouchi puis selon un point de vue relevant de la sociologie des dispositifs de gestion.

## **ANNEXE 2. Guide d'entretien utilisé lors de l'enquête préliminaire**

### **THEMES STRUCTURANT LE GUIDE DE L'INTERVIEWER**

Compréhension des mécanismes de contrôle (influence des comportements de n) :

La communication n/n+1 (Comment n et n+1 communiquent-ils ? Quels sont leurs rôles respectifs par rapport à la collecte et la transmission d'informations ?)

La coordination n/n+1 (Quelle division du travail entre n et n+1 ? Prendre un exemple de décision et voir qui participe à la préparation de la décision, qui prend la décision finale, qui est redevable par rapport à la prise de décision ?)

L'évaluation (Comment se fixent les objectifs entre n et n+1 ? Comment les résultats sont-ils contrôlés (nature du contrôle, fréquence, conséquence) ?)

Compréhension de l'impact éventuel d'outils informatiques sur ces mécanismes :

Quels sont les attentes / les objectifs auxquels doit répondre l'outil ? (attentes officielles, attentes autres ou complémentaires perçues)

Quels sont les impacts des outils informatisés de pilotage sur la communication, la coordination et l'évaluation ?  
Autres impacts ? (non usage de l'outil, usage détourné, etc.)

## **PHASE 1 : ENTRETIEN SEMI DIRECTIF CENTRÉ**

PHRASE D'ENTAME :

Pouvez vous me présenter les grandes lignes de votre travail en tant que commercial ?

QUESTIONS POSÉES PENDANT L'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF CENTRÉ :

Pouvez vous me décrire la ligne hiérarchique de la fonction commerciale et votre position sur cette ligne ?

Quels outils informatiques vous aident à réaliser votre travail ?

Quels sont les impacts de ces outils sur le contenu de votre travail ? sur votre manière de travailler avec vos collaborateurs ?

En conclusion, la fonction commerciale vit-elle des évolutions importantes actuellement ? Lesquelles et pourquoi d'après vous ?

## **PHASE 2 : ENTRETIEN GUIDÉ**

Sélection d'un ou plusieurs outils cités dans la phase 1.

Objectifs de l'outil :

Attentes officielles : D'après vous pourquoi a-t-on mis en place cet outil ?

Attentes personnelles : (si outil en cours de mise en place) Qu'est-ce que vous attendez de cet outil personnellement ? (si outil déjà mis en place) A quoi vous sert cet outil ? Imaginez que cet outil n'existe pas dans votre entreprise. Qu'est-ce que cela changerait pour vous ?

A la fin de l'entretien, reprise du thème des objectifs pour essayer de discerner d'éventuels écarts entre le discours officiel et les pratiques réelles du manager.

Communication :

Comment communiquez-vous avec votre manager ?

L'outil X influence-t-il votre recherche d'information dans votre travail ? Votre diffusion d'information à votre supérieur / à vos subordonnés / à vos collègues ? Votre manière de communiquer avec votre supérieur / vos subordonnés / vos collègues ?

Coordination :

Comment vous coordonnez-vous avec votre manager ?

L'outil X augmente-t-il votre autonomie ? vos responsabilités ? (nombre et types de tâches qui rentrent dans votre activité mais aussi ce sur quoi vous êtes amené à rendre compte).

L'outil X a-t-il un impact sur le nombre de personnes qui sont sous votre contrôle ? sous le contrôle de votre supérieur ? sous le contrôle de vos subordonnés ?

La manière dont vous prenez vos décisions est-elle en partie due à l'outil X ?

L'outil X entraîne-t-il l'organisation de réunions ? Qui y participe ? Quelles décisions sont prises au cours de ces réunions ? Diriez-vous que l'outil a une influence sur qui participe aux décisions ? sur qui prend finalement les décisions ?

#### Evaluation :

Comment êtes-vous évalué ?

Est-ce que l'outil intervient dans la définition de vos objectifs avec votre supérieur ? la définition des objectifs avec vos subordonnés ?

L'outil influence-t-il la fréquence et la nature des interventions de votre supérieur auprès de vous ?

L'outil a-t-il une influence sur la rémunération de vos performances ?

L'outil contribue-t-il à l'existence d'une évaluation transversale (sur un même niveau hiérarchique, chacun a une vision de ce que font ses collègues, de leurs performances) ?

Voyez-vous d'autres impacts de l'outil sur votre manière de fonctionner avec votre supérieur et avec vos subordonnés ?

#### Objectifs (suite) Recomposition des règles du jeu :

Finalement, quels sont les avantages et les inconvénients de cet outil pour le manager ?

Comment fait-on pour limiter ces inconvénients ? En quoi l'outil pourrait-il être amélioré ?

Sur le non usage :

L'outil est supposé vous permettre de faire telle et telle chose. Êtes-vous amené à utiliser d'autres moyens pour les réaliser ? Pourquoi ? L'outil est-il bien utilisé partout ? Pourriez-vous comprendre pourquoi un manager ne l'utiliserait pas ?

#### Conclusion : évolutions de la fonction commerciale

Les modes de contrôle et d'évaluation de la fonction commerciale évoluent-ils d'après vous ? Si oui, à cause de quoi ?

**ANNEXE 3. Détail de la revue de littérature sur les critères d'évaluation mis en œuvre dans le contrôle à distance par les résultats et par les comportements**

| Mesure de l'output pris comme référence pour la rémunération   | Distinction critère d'évaluation quantitatif / qualitatif suggérée par Darmon 98 | Distinction comportement lié à la vente / non lié à la vente suggérée par Cravens <i>et al.</i> 93 | Distinction activité / capacité suggérée par CS96, équivalente à distinction effort fourni / capacité faite par OA94 d'après JKS 83 | Contrôle à distance par les comportements   | Contrôle à distance par les résultats   |
|--|--|--|---|---|---|
| CA   | quanti   | NAP (ne s'applique pas)  | NAP (ne s'applique pas)   |   | AO 87, Cravens <i>et al.</i> 93 d'après BP82, Darmon 98                         |
| CA sur nouveaux produits et sur produits à forte marge   | quanti   | NAP (ne s'applique pas)  | NAP (ne s'applique pas)   |   | Cravens <i>et al.</i> 93 d'après BP82   |
| CA sur comptes majeurs, sur nouveaux comptes   | Quanti   | NAP (ne s'applique pas)  | NAP (ne s'applique pas)   |   | Cravens <i>et al.</i> 93 d'après BP82, Darmon 98                                |
| Horizon de temps des contrats à forte profitabilité  | quali  | NAP (ne s'applique pas)  | NAP (ne s'applique pas)   |   | Cravens <i>et al.</i> 93 d'après BP82   |
| Volume de ventes   | Quanti   | NAP (ne s'applique pas)  | NAP (ne s'applique pas)   |   | AO 87 (d'après, DB 82, JKS 83, JOE 82, JS 80, PK 85), JK 91                     |
| Marge brute / nette (CA – coûts commerciaux)   | Quanti   | NAP (ne s'applique pas)  | NAP (ne s'applique pas)   |   | AO 87 (d'après BP 82), Cravens <i>et al.</i> 93 d'après BP 82, JK 91, Darmon 98 |
| Ratio coût des ventes / CA   | Quanti   | NAP (ne s'applique pas)  | NAP (ne s'applique pas)   |   | AO 87 (d'après BP 82)   |
| % PDM  | Quanti   | NAP (ne s'applique pas)  | NAP (ne s'applique pas)   |   | OA 94 (d'après JKS 83), Cravens <i>et al.</i> 93 d'après BP82, Darmon 98        |
| Satisfaction client  | Quali  | NAP (ne s'applique pas)  | NAP (ne s'applique pas)   |   | Darmon 98   |
| Pérennité de la relation client  | Quali  | NAP (ne s'applique pas)  | NAP (ne s'applique pas)   |   | Darmon 98   |
| Connaissance du produit. Plus largement : maîtrise de connaissances techniques                                     | Quali  | Lié à la vente   | capacité  | AO87 d'après JKS83, Cravens <i>et al.</i> 93 d'après BP 82  |   |
| Nombre de présentations client   | Quanti   | Lié à la vente   | Activité  | AO87 d'après JKS83, CS 96 d'après JM89, Darmon 98   |   |
| Qualité des présentations client (clarté, respect du message etc.)   | Quali  | Lié à la vente   | Capacité  | CS 96 d'après JM 89 (qualité, contenu et non pas nombre), Cravens <i>et al.</i> 93 d'après BP82, JK 91, Darmon 98 |   |
| Capacité à conclure la vente ou capacité de négociation (qualité des stratégies de vente, des techniques de vente) | Quali  | Lié à la vente   | Capacité  | AO87 d'après JKS83, CS 96 d'après JM89, Darmon 98, JK 91  |   |
| Nb de comptes actifs,  | Quanti   | Lié à la vente   | Activité  | AO87 d'après JKS83  |   |

|  |              |                                     |                     |   |  |
|--|--------------|-------------------------------------|---------------------|---|--|
| Nb d'appels donnés   | Quanti       | Lié à la vente                      | Activité            | AO87, OA94 d'après JKS83, CS 96 (d'après JM89), Darmon 98                           |  |
| Importance de la correspondance  | Quali        | Non lié à la vente                  | Activité            | AO87 d'après JKS83  |  |
| Nb de jours travaillés   | Quanti       | Non lié à la vente                  | Activité            | AO87 d'après JKS83  |  |
| Qualité des reportings (exhaustivité, fiabilité, respect des délais et des procédures)   | Quali        | Non lié à la vente                  | Activité / capacité | OA 94 (d'après JKS 83), CS 96 d'après JM 89, Cravens et al.93 d'après BP82, JK 91   |  |
| Maîtrise des dépenses effectuées (respect des cibles budgétaires, utilisation honnête du remboursement des frais, utilisation responsable des cadeaux, ristournes) | Quanti/quali | Non lié à la vente                  | Activité            | OA 94 d'après JKS 83, AO 87 d'après DB 82, Cravens et al.93 d'après BP82, Darmon 98 |  |
| Qualité des rapports d'appels  | Quali        | Non lié à la vente                  | Activité / capacité | AO 87 d'après DB 82, OA 94 d'après JKS 83   |  |
| Communication interpersonnelle, qualité des présentations internes   | Quali        | Non lié à la vente                  | Capacité            | CS 96 d'après JM89, Darmon 98   |  |
| Capacité de planification, gestion du temps  | Quali        | Non lié à la vente                  | Capacité            | CS 96 d'après JM 89, JK 91  |  |
| Critère subjectif : attitude   | Quali        | Non lié à la vente / lié à la vente | Ne s'applique pas   | OA 94 d'après JKS 83  |  |

AO 87 : Anderson et Oliver, 1987  
BP 82 : Behrman, Perreault, 1982  
CS 96 : Challagalla, Shervani, 1996  
DB 82 : Dubinsky, Barry, 1982  
JK 91 : Jaworski, Kohli, 1991  
JKS 83 : Jackson, Keith, Schlacter, 1983  
JM89 : Jaworski, MacInnis, 1989  
JOE 82 : Jackson, Ostrum, Evans, 1982  
JS 80 : Jackson, Schlacter, 1980  
OA 94 : Oliver, Anderson, 1994  
PK 85 : Patton, King, 1985

## ANNEXE 4. Fiche de présentation de la filiale de X.

### Données générales sur le groupe X mondial :

Nationalité : Groupe américain fondé en 1968

Taille : 78000 employés dans le monde, présence dans 45 pays

Secteur d'activité : NTIC, plus de 450 produits et services

Produits fabriqués et vendus : microprocesseurs, cartes mères, produits serveurs. Produits d'intégration c'est-à-dire qu'ils ne constituent pas à eux seuls un produit fini, ils ont besoin d'être assemblés et imbriqués pour faire des produits tels un PC ou un serveur.

Organisation matricielle (en général deux managers par commercial, un fonctionnel (même fonction au niveau européen), un opérationnel (manager de la même unité géographique)

Usage des TIC : Grande variété des technologies de l'information et de la communication (hard : VPN réseau ADSL, téléphone suivi, soft : outlook, plus d'un millions de sites intranet)

|      | Net<br>Revenue<br>(In Millions) | Net<br>Income<br>(In Millions) | Employees<br>At Year-End<br>(In Thousands) |
|------|---------------------------------|--------------------------------|--|
| 2003 | \$ 30 141                       | \$ 5 641                       | 79,7                                       |
| 2002 | \$ 26 764                       | \$ 3 117                       | 78,7                                       |
| 2001 | \$ 26 539                       | \$ 1 291                       | 83,4                                       |
| 2000 | \$ 33 726                       | \$ 10 535                      | 86,1                                       |
| 1999 | \$ 29 389                       | \$ 7 314                       | 70,2                                       |
| 1998 | \$ 26 273                       | \$ 6 068                       | 64,5                                       |
| 1997 | \$ 25 070                       | \$ 6 945                       | 63,7                                       |
| 1996 | \$ 20 847                       | \$ 5 157                       | 48,5                                       |
| 1995 | \$ 16 202                       | \$ 3 566                       | 41,6                                       |
| 1994 | \$ 11 521                       | \$ 2 288                       | 32,6                                       |

Source : rapport annuel 2003.

### Données concernant la filiale X :

Cette filiale existe depuis 1975.

La filiale de X. à Paris est le siège des fonctions ventes et marketing pour la région "Europe de l'Ouest" qui comprend le Benelux, la France et la péninsule ibérique. Elle est rattachée au secteur EMEA (*Europe/Middle East/Africa*).

Environ 100 personnes y travaillent. Elles sont chargées de la vente et de divers services au niveau OEM (*original equipment manufacturer*), développeurs et utilisateurs finaux.

Depuis 1991, les fonctions de vente et quelques fonctions support (finance, RH, marketing, communication) sont en HBO (*home based organization*). Ni la production, ni les managers (de toutes fonctions) ne sont en télétravail  
Organisation en râteau (peu d'échelons hiérarchiques) : 3 ou 4 niveaux de management au dessus du commercial pour arriver au responsable Europe de l'ouest.

### Données concernant les commerciaux de la filiale X :

Les commerciaux sont HBO (télétravailleurs à domicile). Ils passent 75% du temps hors filiale c'est-à-dire à domicile, chez le client ou en déplacement.

Nous avons étudié le contrôle à distance au sein de l'équipe de distribution RCO (*Resaler Channel Organization*). Elle comprend deux pôles : un pôle produits d'intégration autour du PC (cartes-mères, microprocesseurs, serveurs qui seront intégrés à un produit type PC vendu sous une autre marque) et un pôle réseau (vente de gigabit, de carte réseau)

Clients : revendeurs et grossistes distributeurs. Plus précisément, 3 types de marché : « retail » (grandes surfaces), sous-distributeurs et « corporate » (entreprises et administrations).

La distribution auprès de ces clients se fait via 5 grossistes officiels en France (encadrés par l'équipe de distribution de X France).

On ne regarde pas les résultats des commerciaux en termes de ce qui rentre chez les grossistes (sales in) mais les résultats en termes de ce que les grossistes vendent aux intégrateurs (sales out).



## **ANNEXE 5. Fiche de présentation de la filiale de Y.**

### **Données sur le groupe Y. au niveau mondial :**

Y. est le concurrent principal de X.

C'est un groupe américain fondé en 1969.

Y. fabrique des microprocesseurs, des dispositifs à mémoire Flash et des solutions à base de puces pour des clients travaillant dans les secteurs de l'informatique et de la communication.

Le groupe rassemble environ 12 000 employés dans le monde travaillant à la fabrication et la vente des produits.

### **Données sur la filiale de Y en France :**

- 25 personnes dont 4 commerciaux
- 2 produits essentiellement : processeur et mémoire

Nous avons étudié le contrôle à distance au sein de l'équipe de distribution de Y. France. Elle comprend 2 personnes.

## **ANNEXE 6. Projet d'étude pour X. afin d'obtenir un accès au terrain**

Claire DAMBRIN

Université Paris IX Dauphine

CREFIGE (Centre Européen de Recherche en Finance et Gestion)

[dambrin@noos.fr](mailto:dambrin@noos.fr)

tél : 01 42 28 00 95 / 06 07 19 53 80

### **PROJET DE RECHERCHE**

#### **Les impacts du télétravail sur la relation hiérarchique : le cas des commerciaux**

Le télétravail est un mode de travail encore peu développé en France. Etant donné l'importance et le développement continu des technologies de l'information et de la communication, ainsi que la tendance actuelle à l'empowerment des employés, ce mode d'organisation du travail est sans aucun doute appelé à se développer.

Le télétravail est souvent étudié dans les travaux de recherche sous un angle juridique (statut spécifique et conditions de travail) ou territorial (aménagement géographique du territoire). Il est rarement abordé sous un angle managérial. Pourtant, il pose de nombreuses questions organisationnelles. Parmi ces questions, celle concernant les effets du télétravail sur la relation hiérarchique retient mon attention. Sur ce point, le télétravail génère, en théorie, certaines craintes mais est aussi associé à plusieurs avantages. Ces craintes et avantages sont perçus à trois niveaux : l'organisation, le télétravailleur et son manager.

Au niveau de l'organisation, le télétravail améliorerait la productivité des employés mais rendrait plus difficile la transmission de la culture organisationnelle. En outre, le télétravail suppose une définition spécifique des mesures de performance et des choix de planification du travail.

Au niveau du télétravailleur, le télétravail est supposé accroître l'autonomie et développer l'engagement personnel. Il rendrait en effet l'employé conscient de ses responsabilités en terme d'horaires de travail mais également en termes de contenu de travail puisqu'il aurait davantage de contrôle sur ce point.

Au niveau du manager, le télétravail l'obligerait à redéfinir son rôle et la manière dont il évalue ses subordonnés. L'organisation en télétravail lui pose en effet plusieurs questions : Comment contrôler les activités d'un télétravailleur ? Comment pallier aux difficultés de socialisation qui résultent d'une organisation en télétravail ? Comment faire intégrer à un télétravailleur la culture de l'entreprise ? Sur quelles bases mesurer ses performances ? Comment motiver une personne qui est à la fois loin de son manager et loin de son organisation ?

De manière générale, pour les dirigeants et managers, comme pour les télétravailleurs, le télétravail génère souvent certaines craintes parmi lesquelles la difficulté à encadrer et à motiver les télétravailleurs, une représentation collective plus faible, une isolation sociale, une routinisation des tâches, une perception d'opportunités de promotion moindres.

Qu'en est-il en réalité ? Quels sont les impacts effectifs du télétravail sur la relation hiérarchique en particulier ? C'est à ces questions que je souhaite répondre en menant plusieurs études de cas en profondeur dans des organisations qui ont mis ou qui mettent actuellement en place une organisation en télétravail. Je me focalise par ailleurs sur la population commerciale dite « nomade ». En effet, les activités des commerciaux se prêtent bien au télétravail puisqu'elles impliquent, pour la plupart, une forte autonomie et une grande proportion de temps passé à l'extérieur de l'organisation. En France, c'est une des fonctions de l'entreprise où le télétravail est le plus représenté. En termes de secteur d'activité, je ne pose qu'une seule contrainte : je souhaite mener des études de cas dans des secteurs où le rapport de force entre le commercial et le client est relativement équilibré. Les compétences du commercial doivent pouvoir faire la différence dans la conclusion d'un contrat. Cela me conduit par exemple à exclure des secteurs tels que la grande distribution où le rapport de force est nettement à l'avantage du client distributeur et où le prix est le critère le plus déterminant dans la relation client.

## **INTERET POUR X.**

Je propose de réaliser une étude à deux volets.

Le premier volet consisterait en l'analyse des résultats obtenus chez X.. Je propose d'identifier quels sont les impacts réels du télétravail sur la relation hiérarchique et de répondre à la question suivante : qu'est ce qui motive / démotive les commerciaux dans les pratiques liées au télétravail ? Par rapport à cela, je souhaite proposer des pistes de réponses aux difficultés identifiées. Plus globalement, je propose de réfléchir sur le lien entre le système d'organisation en télétravail et le système d'évaluation et de motivation des commerciaux.

Le second volet consisterait en une analyse comparative des pratiques de management mises en œuvre dans les différentes entreprises étudiées pour optimiser l'organisation en télétravail. Cette partie, menée dans une optique de benchmarking, respectera les engagements pris en termes de confidentialité.

## **MODES DE COLLECTE DE DONNEES ENVISAGES**

Je souhaiterais mettre en œuvre trois modes de collecte d'information :

Interviews :

Interview enregistrée d'une heure maximum auprès des télétravailleurs d'une équipe commerciale au minimum et de leur(s) manager(s). Interview de membres du département GRH.

Observation :

Observation non-participante sauf si l'entreprise souhaite une participation de ma part.

Observation de situations d'interactions entre un télétravailleur et son manager (par exemple : réunions de mise au point hebdomadaire)

Observation de réunions de réflexions liées à mon étude (par exemple : groupe de réflexion sur l'intégration des nouveaux commerciaux, sur la définition des critères d'évaluation des performances, sur la gestion des agendas)

Analyse de document :

Consultation et prise de note sur des documents liés au télétravail (par exemple : agenda électronique d'un manager / d'un télétravailleur, contrat type de télétravail, minutes de réunions, document de communication interne autour du télétravail, etc.) ou liés à la gestion de la relation hiérarchique (par exemple : procédures de coordination, d'évaluation, organigrammes, descriptions de postes commerciaux, grilles d'évaluation type de commerciaux)

## **ENGAGEMENTS**

Un rapport d'étude sera remis à toute entreprise participante. Si l'entreprise le souhaite, une présentation orale des résultats de l'étude peut être organisée. Je garantis un anonymat total lors de la collecte des données. Les interviews font l'objet d'une retranscription d'où sont supprimés les noms de personnes, de produits, de marques ou d'entreprises (idem pour les notes prises à la suite d'une observation ou d'une analyse de document). Les retranscriptions des interviews sont envoyées par mail aux personnes concernées pour validation. Si l'interviewé n'a pas répondu au bout d'un mois, l'interview est considérée comme validée. Les éventuelles citations d'entretiens dans le cœur de la thèse seront strictement anonymes. Les bandes enregistrées sont effacées après retranscription de l'entretien correspondant. Les résultats relatifs à chaque entreprise participante sont confidentiels. En revanche, le second volet de l'étude (analyse comparative des pratiques) fera partie du rapport d'étude remis à chaque entreprise participante. Les données collectées ne feront l'objet d'aucune diffusion exceptée la restitution dans mon travail de thèse.

Rque : Il est possible d'encadrer toute étude de cas par un contrat de recherche précisant les engagements du chercheur et les données auxquelles il a accès.

## ANNEXE 7. Cinq guides d'entretien pour les interviews réalisées chez X

---

### GUIDE ENTRETIEN COMMERCIAL

Pouvez vous me présenter les grandes lignes de votre travail en tant que commercial ?  
Considérez-vous que vous avez un travail de VRP ?  
Pouvez vous me décrire la ligne hiérarchique de la fonction commerciale et votre position sur cette ligne ?  
Combien de personnes sous votre resp. ?

#### Organisation du travail

Lieu de travail :

Combien de jours par semaine sur site ?  
Que faites vous quand vous êtes sur site ?  
combien % temps passé hors entreprise et où ?

Différence selon commerciaux ? si oui quels critères de différence ?

Quel usage ICT en hardware, en software pour faire le lien avec l'entreprise ?

Dans vos expériences commerciales, avez vous connu d'autres manières d'organiser le travail ?

Estimez-vous que vous êtes en télétravail ?

Avec qui collaborez-vous le plus dans l'entreprise ? (interdépendance de plusieurs fonctions pour réaliser une tâche)

#### Système de communication :

Comment vous coordonnez-vous avec vos subordonnés / votre manager ?

Quels outils utilisez vous pour vous coordonner ? (pas seulement outil de com mais aussi par exemple agenda électro)

Quelle fréquence de contact

Quelle forme de communication (formalisée, informelle)

Pourquoi quelles raisons contactez-vous votre manager ?

Pour quelles raisons vous contacte-t-il ?

pour une demande indiv. / pour une concertation en équipe / pour impliquer personnes extérieures au service / pour transmettre / recevoir info etc.

Pouvez vous me décrire la fréquence et le type des réunions ? Où ont-elles lieu (distinguer celles qui ont lieu sur site et à distance) ? Qui y participe ? Pourquoi les fait-on (contenu professionnel, pour socialiser etc.) ? Pour les réunions qui entraînent un rassemblement physique des participants , pourquoi ce qu'on y aborde ne peut pas être abordé à distance (téléphone, en clientèle, etc.) ?

Quelle est la fréquence des retours sur site ? Les raisons ? Est ce utile ou pourrait on envisager un télétravail à 100% à domicile ?

*En quoi le télétravail influence-t-il tout cela par rapport à une organisation du travail plus traditionnelle ?*

#### Rôle n+1 / n :

Pouvez vous me décrire vos activités principales ? Celles de votre manager ?

Combien votre manager a-t-il de personnes sous sa responsabilité ?

Que pouvez vous faire sans en référer à d'autres personnes que vous ? Sur quelles activités êtes vous obligée d'en référer à votre supérieur / vos collègues / autres ? (exemple d'activité ou de décision qui exigent un accord du manager)

Quels sont d'après vous vos rôles ? Ceux de votre manager ?

Est ce que la distance change quelque chose au travail de manager ?

*En quoi le télétravail influence-t-il tout cela par rapport à une organisation du travail plus traditionnelle ?*

#### Système de mesure et d'évaluation de la performance :

Comment vos objectifs sont-ils fixés ? (manière, processus)

Quelle est la nature de vos objectifs ?

Comment contrôle-t-on un commercial ici (contrôle et connaissance de ce qui a été fait) ?

Parmi vos activités, sur lesquelles êtes vous redevable ? Sur quoi vous demande-t-on de rendre compte ? (description reporting)

fréquence et nature des interventions du manager (qu'est ce qui déclenche son intervention ? Que contrôle-t-il ?)

est ce que d'autres personnes que le manager interviennent dans / contribuent au contrôle de vos activités ? (les collègues, les niveaux au dessus de n+1, les clients, etc.)

connaissez vous la performance des commerciaux de votre équipe ? si oui, comment en avez vous connaissance ?

Comment les commerciaux sont-ils évalués ici ?

Quels sont les critères d'évaluation sur lesquels vous êtes jugés ?

comment se passe l'éval, fréquence etc

quelles peuvent être les conséquences d'une mauvaise évaluation ?

Comment les commerciaux sont-ils rémunérés ici ?

Décomposition de la rému en Variable / Fixe

Décomposition de la Variable

Comment est calculée la Fixe ?

Autres rému que salaire ? (stock options etc.). Quelles marques de reconnaissance (sont elles toujours financières ?)

*En quoi le télétravail influence-t-il tout cela par rapport à une organisation du travail plus traditionnelle ?*

### **En conclusion,**

Voyez-vous d'autres éléments que nous n'aurions pas abordé sur votre manière de fonctionner avec vos subordonnés / avec votre supérieur ?

L'organisation du travail vous satisfait elle ici ? En quoi pourrait elle être améliorée ?

Voyez-vous un lien entre la façon dont le travail est organisé et la façon dont le commercial est contrôlé ?

En général, les modes de contrôle et d'évaluation de la fonction commerciale évoluent-ils d'après vous ? Si oui, à cause de quoi ?

**Ne pas oublier : carte de visite, organigramme, autres coordonnées**

---

## **GUIDE D'ENTRETIEN MANAGER**

### **Questions introductives :**

Pouvez vous me présenter les grandes lignes de votre travail en tant que manager commercial ?

Pouvez vous me décrire la ligne hiérarchique de la fonction commerciale et votre position sur cette ligne ?

Combien de personnes sous votre responsabilité ?

D'après vous quels sont les grands traits de la relation hiérarchique entre commerciaux ?

Etes vous en télétravail ? Vos subordonnés le sont-ils (tous ?) ?

Sur une semaine, quel est la proportion de temps que vous passez sur site ? Où travaillez vous le reste du temps ?

Quels outils utilisez vous le plus pour pouvoir travailler avec des télétravailleurs ? (outils hardware type ordinateur, téléphone etc. et software type logiciel de groupware, messagerie, agenda etc.)

Pourquoi les managers n'ont pas le statut de télétravailleur chez X ?

Est ce qu'on peut être manager et être en télétravail ?

Avez vous connu d'autres expériences commerciales (chez X ou ailleurs) où vous n'étiez pas en télétravail ?

Quels sont les impacts du télétravail sur la relation hiérarchique entre vous et vos collaborateurs (subordonnés et supérieurs) ?

### **Impacts de la distance sur la communication entre le manager et ses subordonnés :**

Comment vous coordonnez-vous avec vos subordonnés en télétravail ?

Quels canaux de contact

Quelle fréquence de contact

Quelle forme de communication (formalisée, informelle)

Quels sont les impacts du télétravail sur tout cela ?

Pour quelles raisons contactez-vous vos commerciaux en télétravail ?

Pour quelles raisons êtes-vous contacté par vos commerciaux en télétravail ?

### **Qualification du degré de présence des commerciaux (contrôle en présence) :**

Le télétravail entraîne-t-il l'organisation de réunions spécifiques ?

Qui y participe ?

Pourquoi ce qu'on y aborde ne peut pas être abordé en situation de télétravail ?

Quelle est la fréquence des retours sur site de vos télétravailleurs ? Pour quelles raisons ?

Pourrait on envisager un télétravail à 100% à domicile ?

**Impacts de la distance sur le travail de manager :**

Le télétravail entraîne-t-il des rôles spécifiques pour le manager ?

Quelle est la valeur ajoutée du manager pour un commercial en télétravail ?

Le télétravail a-t-il une influence sur les responsabilités de vos commerciaux ?

Sur les vôtres ?

Précisez quel type de responsabilité

Est ce qu'on demande à un télétravailleur de rendre compte davantage de ses activités ?

**Impacts de la distance sur la mesure et la rémunération des performances :**

Questions sur les objectifs et les critères d'évaluation :

Quels sont les critères d'évaluation des commerciaux en télétravail ?

D'après vous ces critères seraient-ils les mêmes pour des commerciaux sur site (à responsabilité égale)?

Le fait que vous ayez une équipe en télétravail est-il pris en compte dans les objectifs qui vous sont fixés ?

Le télétravail a-t-il une influence sur la manière dont sont définis les objectifs (négociation, fixation par les niveaux supérieurs etc.) ?

Questions sur l'implication à distance

Pensez-vous qu'un commercial en télétravail soit plus impliqué qu'un commercial « classique » ?

Est-il plus difficile de motiver un commercial en télétravail ? Quelles méthodes utilisez-vous ?

Vous est-il arrivé d'affecter temporairement un bureau à un commercial en télétravail et pour quelles raisons ?

Questions sur la mesure de performance à distance

Comment faites vous pour contrôler vos commerciaux en télétravail ?

Que contrôlez-vous ?

Qu'est ce qui déclenche votre intervention ?

Avec quelle fréquence intervenez-vous dans l'activité de vos commerciaux en télétravail ?

Le contrôle de leurs activités se fait-il par d'autres biais (collègues / autres fonctions dans l'entreprise / niveaux hiérarchiques supérieurs etc.) ?

Questions sur le système de rémunération

Comment évaluer un commercial en télétravail ?

Quelle est l'influence du télétravail sur les modalités d'évaluation (comment se passe l'évaluation, sa fréquence etc.) ?

Le télétravail a-t-il un impact sur la politique de rémunération (proportion variable / fixe par exemple)

**Conclusion :**

Quelles sont les réactions des télétravailleurs face aux modes d'intervention que vous mettez en oeuvre ?

En quoi le télétravail influence-t-il tout cela par rapport à une organisation du travail plus traditionnelle ?

Voyez vous d'autres impacts du télétravail sur votre manière de fonctionner avec vos subordonnés et avec votre supérieur ?

Le télétravail répond-t-il aux attentes de chacun (manager et télétravailleurs) ?

Parmi tous les impacts du télétravail que nous avons évoqués, y-en-a-t-il certains qui sont spécifiques à la fonction commerciale selon vous ?

Les modes de contrôle et d'évaluation de la fonction commerciale évoluent-ils d'après vous ?

---

## GUIDE D'ENTRETIEN ASSISTANTE DE L'EQUIPE

En quoi consiste votre travail ?

Vous n'êtes pas en télétravail. Pourquoi ?

Pourquoi les managers ne sont pas en télétravail ici ?

Est ce qu'un commercial reste toujours en télétravail ou est ce qu'il peut avoir temporairement un bureau qui lui est affecté ? Raisons ? Est ce que vous avez connu ça dans l'équipe ?

Depuis quand travaillez-vous chez X ? (si avant 93 alors a connu le non télétravail, quelles différences ?)

Avez-vous déjà travaillé avec des commerciaux non télétravailleurs ? Différence si oui ?

Qu'est-ce que ça change au niveau de votre activité le fait qu'ici ils soient en télétravail ?

Est ce que vous auriez le même rôle, les mêmes activités, s'ils n'étaient pas en télétravail ?

Quels problèmes pose le fait de travailler avec des gens en télétravail ? Quels avantages ?

### **Thèmes à aborder pour évaluer la distance (spatiale et en ressources) des commerciaux :**

Evaluer la proportion de temps passé hors site pour les commerciaux de l'équipe

Quels outils sont utilisés pour travailler en télétravail ?

Autonomie sur planification de leur travail

Autonomie sur contenu de leur travail

Degré de routine

Importance de la supervision par le manager

Formations nécessaires / effectivement faites

Qui fait les 3/6 mois de formation sur site ?

Exemples de décisions où le commercial a besoin de l'accord du manager.

Exemples de décisions où il n'a pas besoin de l'accord du manager ?

Sur quoi les commerciaux en télétravail gardent-ils complètement la maîtrise ?

Exemples d'activités pour lesquelles ils passent par vous ? (attribution d'incentives, orga réunion, etc.)

### **Communication (en présence / à distance) :**

Quels sont les outils de communication utilisés par les commerciaux pour communiquer avec leur manager (inversement) ?

Est-ce que vous intervenez dans la coordination de l'équipe ? Exemples ?

Quelles sont les réunions régulières organisées (fréquence, raison, qui) ? Distinguer sur site et hors site, chiffrer la fréquence réelle.

Quelle est la présence des télétravailleurs sur le site (chiffrer par semaine, raisons, contacts à cette occasion, avec qui) ? Chiffrer présence du manager.

Chiffrer en moyenne le nombre de contacts que vous avez avec un commercial de l'équipe. (physique, tél, mail, autre)

Qu'est-ce qui est mis en œuvre pour socialiser, pour créer une cohésion dans l'équipe ?

D'après vous : quelle est l'influence du télétravail sur la communication au sein de l'équipe ? Est-ce qu'on communique différemment ?

### **Mesure de la performance :**

D'après vous comment un manager peut-il avoir une vision sur le travail accompli par un télétravailleur ?

Quels modes d'intervention sont utilisés par le manager de votre équipe ?

Avez-vous un rôle à jouer là-dessus ? Exemples

Sur quoi vous demande-t-il d'intervenir en ce qui concerne le suivi des commerciaux ?

Quelles sont les réactions des télétravailleurs face aux modes d'intervention mis en place ?

Quelle vision avez-vous sur l'activité des commerciaux en télétravail ? Comment savez-vous ce qu'ils font ?

Grâce à quoi ?

Comment se passe l'évaluation des commerciaux de l'équipe (juillet + focal fin année) ? Intervenez-vous dans le processus ?

Opportunité de promotion : comment sont-elles communiquées ?

### **Conclusion :**

Influence du télétravail sur l'évaluation (objectifs et rémunération) des commerciaux ?

Influence du télétravail sur le rôle du manager de l'équipe ?

Est-ce qu'on pourrait imaginer un télétravail à 100% à domicile (aucun retour sur site de la part des commerciaux ?) Sinon pourquoi ?

### **Questions sur l'agenda électronique :**

Possibilité de voir l'agenda de chacun dans l'équipe ?

Fiche tracking : pourquoi n'est-elle pas toujours là ?

Symbole épées (conflit) : à expliquer

Un commercial peut-il repérer les interventions par des tiers sur son agenda ?

Le commercial peut-il voir qui est intervenu sur son agenda ? Peut-il voir et intervenir sur l'agenda de ses collègues, du manager ?

Citez des exemples de rendez-vous que vous avez fixés dernièrement dans l'agenda des commerciaux.

Bilan sur le travail mené en mars sur la gestion des agendas :

Pourquoi ce travail a-t-il été entrepris ?

Comment avez-vous été impliquée ? Qu'est-ce que le manager attendait de vous ?

Comment les commerciaux de l'équipe ont-ils réagi ?

Quelles améliorations ? constatées / à faire encore ?

---

## GUIDE D'ENTRETIEN DIRECTEUR DE LA FILIALE

En quoi consiste votre travail ?

Etes vous en télétravail ? Si non pourquoi ?

Depuis quand travaillez vous chez X ? (si avant 93 alors a connu le non télétravail, quelles différences ?)

Pouvez vous me décrire la ligne hiérarchique de la fonction commerciale chez X ? (revenir sur matrice)

### **Evaluation de la distance spatiale des commerciaux**

Depuis quand télétravail mis en place ?

Pourquoi ? Décidé par qui ?

Qui a été impliqué dans sa mise en place ? (GRH, consultants, etc.)

Y a-t-il un autre type de télétravail que HBO chez X ?

Tous les commerciaux sont ils en télétravail ?

Y a-t-il d'autres fonctions en télétravail ?

Qui est en télétravail dans la hiérarchie ? Pourquoi les managers ne sont pas en télétravail ici ? Pourquoi les commerciaux le sont ?

Evaluer la proportion de temps passé hors site

Quels outils sont utilisés pour travailler en télétravail ?

Formations nécessaires / effectivement faites ? Qui fait les 3/6 mois de formation sur site ?

Est ce qu'un commercial reste toujours en télétravail ou est ce qu'il peut avoir temporairement un bureau qui lui est affecté ? Raisons ? Est ce que vous avez connu ça ?

### **Communication**

Quels sont les outils de communication utilisés par les commerciaux pour communiquer avec leur manager (inversement) ?

Fréquence et raisons de la communication entre n+1 et n ?

Quelles sont les réunions régulières organisées (fréquence, raison, qui) ? Distinguer sur site et hors site, chiffrer la fréquence réelle.

Quelle est la fréquence des retours sur site des télétravailleurs ? Pour quelles raisons ? Chiffrer la présence des managers.

Qu'est ce qui est mis en œuvre pour socialiser, pour créer une cohésion dans l'équipe ?

D'après vous quelle est l'influence du télétravail sur la communication au sein de l'équipe ?

### **Impact distance rôle n/n+1 :**

Rôle du manager commercial ?

Rôle du commercial ?

Qu'est ce qui est mis à la disposition des managers pour les aider à gérer leur équipe commerciale ?

Exemples de décisions où le commercial a besoin de l'accord du manager.

Exemples de décisions où il n'a pas besoin de l'accord du manager ?

Sur quoi les commerciaux en télétravail gardent ils complètement la maîtrise ?

Quelles sont les responsabilités d'un commercial ? Sur quoi doit il rendre compte ?

Avez vous déjà été manager de commercial en télétravail / pas en télétravail ? Différence si les deux connus ?

### **Mesure et rémunération de la performance**

Quels sont les critères d'évaluation des commerciaux ?

Quels sont les critères d'évaluation des managers d'équipes commerciales ?

D'après vous comment un manager peut avoir une vision sur le travail accompli par un télétravailleur ?

Qu'utilise-t-il pour savoir ce que fait son commercial ?

Quels modes d'intervention sont utilisés par les managers des équipes commerciales ?

Quelles sont les réactions des télétravailleurs face aux modes d'intervention mis en place ?

Comment se passe l'évaluation des commerciaux de l'équipe (fréquence, modalités) ?

Pouvez vous décrire la politique de rémunération des commerciaux ?

D'après vous quelle est l'influence du télétravail sur tous ces éléments (objectifs, modes de supervision, modalités d'évaluation des perf, rémunération)

### **Conclusion :**

Finalement quels problèmes pose le fonctionnement en télétravail ? Que met on en place pour régler / compenser ces problèmes ?



Est ce qu'on pourrait imaginer un télétravail à 100% à domicile ? aucun retour sur site de la part des commerciaux ? sinon pourquoi besoin qu'ils reviennent sur site ?

---

## **GUIDE D'ENTRETIEN RESSOURCES HUMAINES**

Mêmes questions que pour le directeur de la filiale. Aborder également les questions suivantes :

Quelles réactions le télétravail a-t-il engendré au départ ?

A-t-il évolué dans ses modalités depuis sa mise en place ?

Coût salarié bureau / salarié télétravail

Evolution des technologies utilisées pour supporter le télétravail depuis sa mise en place

Est ce que le télétravail fait l'objet d'articles dans les journaux de communication internes ?

Quelle sont les différences entre Team Leader et Manager (différence concrète en termes de rôle, responsabilités, évaluation, rémunération)

Est ce qu'il existe des descriptions de poste ?

Demander précisément les critères qu'on demande de remplir quand on remplit une fiche d'évaluation à 360°

## ANNEXE 8. Critères de sélection des e-mails collectés

Codage de 341 mails issus de trois sources (toute contenue dans la messagerie de C2) :

- Répertoire management,
- Répertoire N+2,
- Répertoire de messages envoyés.

A noter que les deux premiers répertoires ont été créés par C2, on n'y trouve donc que des messages que C2 a décidé d'archiver. C2 archive les messages sur l'année entière. Il n'archive pas ses propres messages envoyés qui sont détruits au bout d'une semaine. Il détruit certains messages reçus sans les archiver. Il archive un message s'il a un besoin d'historique sur une "*action requested*" de sa part ou si le message constitue une « information importante pour "le business" ». Dans le répertoire « messages envoyés », tous les messages envoyés par C2 sont conservés une semaine puis automatiquement effacés. Pour élargir le périmètre d'analyse des messages envoyés par C2, on a aussi analysé l'intérieur des messages archivés qui contiennent souvent un 'historique', une suite de messages, dont des messages de C2 (utile pour comprendre le cheminement d'un problème et les liens entre les personnes). Cela représente 21 messages codés en plus de ceux du répertoire messages envoyés.

Le tableau ci-dessous donne le détail des critères de choix des e-mails collectés selon les répertoires.

| Sources                              | Nb d'e-mails du répertoire | Période couverte         | Critère de choix des mails codés  | nb mails codés | % du nombre de mails global dans le répertoire | période couvrant les mails codés                     |
|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------|---|----------------|--|--|
| Répertoire management                | 118                        | 02/09/2001 au 31/05/2002 | période (concordance avec la période analysée de l'agenda électronique)                                 | 10             | 8% (10/118)                                    | 26/03/2002 au 05/05/2002                             |
| Répertoire N+2                       | 454                        | 29/08/2001 au 31/05/2002 | période (doit contenir la période analysée de l'agenda et la période analysée du répertoire management) | 283            | 62% (283/454)                                  | 29/08/2001 au 30/01/2002 et 26/03/2002 au 05/05/2002 |
| Répertoire messages envoyés (par C2) | 92 <sup>415</sup>          | 26/05/2001 au 31/05/2001 | destinataires (n+2 ou n+3 doivent être parmi les destinataires principaux ou en copie)                  | 48             | 52% (48/92)                                    | 26/05/2002 au 31/05/2002                             |
| Total                                | 664                        |                          |   | 341            | 51% (341/664)                                  |  |

Nous aurions pu choisir de respecter la proportion de mails de chaque source par rapport au nombre total de mails et coder 18% (118/664) des mails contenus dans le répertoire management choisis aléatoirement, 68% (454/664) des mails du répertoire N+2 et 14% (92/664) des mails du répertoire messages envoyés. Nous avons préféré les critères indiqués dans le tableau dans un souci de croisement des sources de collecte et de mise en lumière des interactions de C2 avec son management, ce qui nous semble pertinent pour analyser le contrôle à distance.

En dehors de ce périmètre de 341 mails, 50 mails ont été choisis lors de la collecte pour faire l'objet d'une analyse de contenu spécifique. L'intégralité du message (et non simplement des extraits) a été saisie sur Excel. Ces messages ont été choisis pour leur pertinence par rapport au contrôle à distance. 31 proviennent du répertoire N+2, 17 du répertoire équipe, 2 du répertoire management.

<sup>415</sup> Le répertoire messages envoyés par C2 contient en fait 98 messages mais 27 sont des répétitions automatiques d'envoi du fait de problèmes techniques. Ce détail illustre que la technologie de l'e-mail peut contribuer à noyer l'individu sous l'information produisant ainsi une fausse visibilité (lit-on les mails envoyés par C2 le jour où il y a un problème technique et où on reçoit tous ses mails en double ou triple exemplaires ?). Pour notre codage, nous avons pris en compte les 71 messages « uniques » de ce répertoire ainsi que les 21 messages envoyés par C2 en contenus dans l'historique des e-mails codés dans le répertoire N+2, soit 92 messages codés envoyés par C2.

## **ANNEXE 9. Liste des 15 codes libres et définition des catégories correspondantes**

### **1 champ lexical vision**

### **2 cohérence du système ok**

### **3 incohérence du système**

L'objectif est de signaler les incohérences à deux niveaux : incohérence entre déterminant, fonctionnement, effet (c'est à dire par rapport à ce qu'on pourrait attendre du fait d'un vecteur de contrôle à distance particulier) ; incohérence au sein du fonctionnement du contrôle à distance (par exemple, absence de lien entre les info communiquées, les critères d'évaluation, les critères rémunérés).

### **4 contrôle en présence**

concerne toutes les manifestations de contrôle impliquant la présence physique entre contrôleur et contrôlé :

Discussion à table entre collègue

Discussion dans les couloirs avec n+1, discussion 'de temps en temps' avec n+1 (pas dans les couloirs mais pas récurrente non plus)

Formations

Réunions nationales de communication des objectifs, de bilan et fêtes

Réunion de travail en présence de n+1 (avec et sans collègues de l'équipe)

Les entretiens d'évaluation face à face.

Dans ces éléments de présence, on codera les situations où le commercial, même en étant en présence de n+1, conserve une part de son comportement non visible par n+1 (maintien d'une distance en ressources).

Objectif : confirmer notre remarque sur fait que le contrôle à distance peut être nécessaire même en présence.

Voir éventuelle combinaison de vecteurs de contrôle à distance / en présence et est-ce que le contrôle en présence est envisagé comme un remède quand le contrôle à distance ne marche pas ?

### **5 contrôle à distance par les comportements**

Supervision indirecte par recours à un système d'informations.

Procédé central du contrôle : évaluation des performances à distance

Objet central du contrôle exercé : les comportements

Principes : Obligation de moyens, beaucoup de reporting demandé, c'est l'entreprise et non le commercial qui supporte le risque

Niveau d'implication du management : Le système de contrôle par les comportements implique un pilotage important des activités du commercial, un fort degré d'intervention du manager dans les activités du subordonné

Méthodes d'évaluation : Le système de contrôle par les comportements implique des méthodes complexes et subjectives d'évaluation. Les critères d'évaluation sont essentiellement de nature qualitative et peuvent concerner des activités périphériques à la vente, on évaluera par exemple les attitudes, les capacités, les efforts fournis.

Politique de compensation de la force de vente : Pour assurer la coopération à long terme du commercial, la base de rémunération du commercial est en majorité fixe. Politique de compensation perçue par les commerciaux comme un moyen de donner un retour sur leur performance.

### **6 contrôle à distance par les résultats**

Procédé central du contrôle : l'évaluation des performances à distance

Objet central du contrôle : les résultats

Principes : Obligation de résultat. Dans un système de contrôle axé sur les résultats, les commerciaux sont responsables de leurs résultats mais pas de la manière dont ils les atteignent (ressources consommées ou comportement). Peu de reporting, un risque porté par le commercial et non le management

Niveau d'implication du management : management de type " laissez-faire ", avec une faible supervision, où le commercial est considéré comme un entrepreneur, responsable de sa performance et libre de choisir les méthodes mises en œuvre pour l'atteindre. Peu de contact avec le management.

Méthodes d'évaluation : critères de mesure de l'output de nature quantitative et liés à l'activité de vente.

Politique de compensation de la force de vente : forte part de la rémunération variable dans le système de compensation (commissions, bonus). Rémunération perçue comme un moyen de contrôle utilisé par le management.

## **7      Contrôle à distance par les valeurs**

Pas d'obligation. On mise sur l'intériorisation des valeurs du groupe par le commercial. Pas de reporting formalisé

Niveau d'implication du management : Peu de contact avec le management et faible supervision. Management flou, on joue sur la relation interpersonnelle et le modèle du groupe.

Méthodes d'évaluation : pas d'évaluation externe à l'individu. On apprécie l'attachement au groupe, l'expression de valeurs importantes pour le groupe. L'évaluation est informelle.

Politique de compensation de la force de vente : importance des rémunérations autres que financières.

Rémunération perçue comme une reconnaissance de l'organisation.

Contrôle exercé par sélection (à l'embauche), par internalisation des valeurs et objectifs du groupe (lors de formation, ou d'événements socialisants) et par délégation des responsabilités à la base. Ces contrôles aboutissent à des comportements autocontrôlés c'est-à-dire autodirigés et convergents.

Contrôle dominé par des contrôles informels, les contrôles formels n'opérant qu'en second plan (JAWORSKI *et al.* 1993)

## **8      discours**

Evoque un discours officiel qui est contredit par des propos d'autres interviewés.

Remarque : code émergeant au cours de l'analyse

## **9      distance en ressources**

Désigne l'écart entre deux personnes concernant les ressources pertinentes qu'elles sont à même de mobiliser pour maintenir leur comportement imprévisible et pour rendre prévisible le comportement de l'autre. (à partir de Crozier Friedberg, 1977).

Les ressources pertinentes d'un individu dans l'organisation portent sur la maîtrise d'une expertise particulière, la maîtrise d'une relation avec un tiers externe pertinent, la maîtrise des flux d'information ou encore l'usage des contraintes organisationnelles à son avantage.

Se mesure par rapport à un référent : les règles organisationnelles.

## **10     distance spatiale**

Désigne l'éloignement géographique récurrent entre deux acteurs de l'organisation.

Est mesurée par rapport à un lieu de référence (les managers n'étant pas en télétravail chez X, le référent sera leur lieu de travail qui est le siège de la filiale X)

## **11     effet travail à distance**

Concerne l'effet du travail à distance sur n et non pas l'effet du contrôle à distance (normalement on est donc dans déterminant)

## **12     pertinence population commerciale**

Montre en quoi la population commerciale est concernée par le contrôle à distance

Attention à distinguer la pertinence du travail à distance pour la population commerciale et la pertinence du contrôle à distance pour cette population.

## **13     présentation du groupe Y**

## **14     présentation du groupe X**

## **15     rôle de n+1**

## **ANNEXE 10. Liste des 39 codes en arbre, leur articulation et la définition des catégories associées**

### **1 (1) /déterminant**

Opérationnalise les déterminants des vecteurs de contrôle à distance (uniquement et non en présence). Comprend le codage des impacts de la distance sur la valeur de chaque déterminant (perte de visibilité de n+1) en quoi la distance influence la mesurabilité résultats et des comportements et la programmabilité des tâches.

### **2 (1 1) /déterminant/programmabilité des tâches**

Degré avec lequel les managers commerciaux peuvent spécifier quelles règles, quelles procédures, quelles activités, liées aux ventes ou non, un commercial doit mettre en œuvre pour atteindre un objectif souhaité (adapté de stathakopoulos, 1996, p.7)

Dans quelle mesure une tâche est-elle suffisamment spécifiée pour qu'on sache quels comportements permettent de la réaliser ?

Variables jouant sur la programmabilité des tâches :

- Niveau entreprise :

degré de routine (JAWORSKI *et al.* 93 p.61)

temps d'apprentissage nécessaire (JAWORSKI *et al.* 93 p.61 ; EISENHARDT 85 p.142)

- Niveau individu :

Degré d'expertise du manager quant au contenu du travail de ses subordonnés (OUCHI, MAGUIRE, 1975, p. 561)

### **3 (1 1 1) /déterminant/programmabilité des tâches/forte prog**

### **4 (1 1 2) /déterminant/programmabilité des tâches/faible prog**

### **5 (1 2) /déterminant/mesurabilité des résultats**

Dans quelle mesure les résultats peuvent-ils être mesurés de manière fiable et valide ? (STATHAKOPOULOS 96 p.3)

Capacité de pouvoir fixer un prix pour chacune des tâches réalisées par l'individu pour son entreprise (OUCHI 79 p.843)

Variables jouant sur la mesurabilité des résultats :

- Niveau environnement : interdépendance technologique et incertitude (Ouchi 79 p.839 et 845)

- Niveau entreprise :

comparabilité/unicité des tâches (OUCHI 79 p.836)

importance de la performance d'équipe (OUCHI 79, p.837)

interdépendance des performances entre départements (JAWORSKI *et al.* 93 , p.61)

taille de l'équipe ou de la SBU (OUCHI, MAGUIRE, 75, p.560)

qualité de la définition des résultats attendus (adapté de JAWORSKI *et al.* 93, p.61)

### **6 (1 2 1) /déterminant/mesurabilité des résultats/forte mes res**

### **7 (1 2 2) /déterminant/mesurabilité des résultats/faible mes res**

### **8 (1 3) /déterminant/mesurabilité des comportements**

Dans quelle mesure les comportements peuvent être mesurés facilement et de manière fiable ? (adapté de STATHAKOPOULOS 96 p.7)

Suggère l'apport de la théorie de l'agence par rapport au cadre d'Ouchi : selon le coût résultant de l'investissement dans un système d'information, il est possible de mesurer les comportements par l'intermédiaire d'un SI. (EISENHARDT 85, p.139, et 89 p.64)

Variables jouant sur la mesurabilité des comportements :

Mêmes variables influentes que précédemment (mesurabilité des comportements est en gigogne dans mesurabilité des résultats) en plus :

- Niveau entreprise :

qualité de la définition des comportements attendus pour réaliser une performance

coût d'investissement dans un SI

double nature du SI (pas seulement contrôle mais aussi aide opérationnelle pour le commercial)

**9 (1 3 1) /déterminant/mesurabilité des comportements/faible mes comp**

**10 (1 3 2) /déterminant/mesurabilité des comportements/forte mes comp**

**11 (1 4) /déterminant/autre déterminant**

Ajustements par rapport aux vecteurs de contrôle préconisés par les déterminants ci-dessus (écarts constatés avant tout sur les contrôles s'appuyant sur l'évaluation de performance (EISENHARDT, 85) càd le contrôle à distance par les comportements et le contrôle à distance par les résultats)

Variable influençant ces écarts au système de contrôle :

Détention d'actif spécifique de la part du commercial (bonnes performances, ancienneté, expérience, compétences spécifiques)

**12 (2) /fonctionnement**

Opérationnalise le fonctionnement des vecteurs de contrôle à distance (et non en présence)

**13 (2 1) /fonctionnement/système de communication**

Usage du système d'information dans son versant de contrôle et en excluant ce qui se rapporte à la mesure ou à la rémunération de performance. Comprend donc les interventions à distance de n+1 (Sens descendant) qui visent à contrôler à travers des instructions, une transmission d'information ou un entretien de la relation interpersonnelle à distance.

Données communiquées à travers :

Téléphone (individuel / collectif), messagerie électronique, règles et procédures, listes de valeurs du groupe (guidelines)

**14 (2 1 1) /fonctionnement/système de communication/récurrence com**

Fréquence des interventions à distance de n+1 ou d'un tiers exerçant le contrôle à distance sur n

**15 (2 1 2) /fonctionnement/système de communication/référence com**

On communique sur l'objet central du contrôle (résultats / comportements / valeurs, informations non professionnelles).

**16 (2 1 3) /fonctionnement/système de communication/hiérarchisation com**

Formel :

Réduit, synthétique

Support écrit (trace), représentation (fichier excel, tableau du système, document word etc)

Classification, ordonné

Officiel, reconnu

Mesurable, objectif, précis, clair, net, non équivoque, rationnel

Informel :

Le contraire (absence de support, oral (avis, discussion), officieux, implicite, ambigu, subjectif (impression))

**17 (2 2) /fonctionnement/système de mesure de la performance**

La mesure des performances couvre pour nous le suivi courant des réalisations. Sens ascendant et transversal Le système de mesure de la performance peut s'appuyer sur de multiples outils :

Tableaux de bord, synthèse du contrôle budgétaire, état de reporting, règles et procédures, commandements / valeurs de l'organisation, *guidelines*

**18 (2 2 1) /fonctionnement/système de mesure de la performance/récurrence mes**

Fréquence de la mesure de performance à distance par n+1 ou par un tiers transversal par rapport à n.

## **19 (2 2 2) /fonctionnement/système de mesure de la performance/référence**

**mes**

On mesure selon quelles données de référence : Standards, Objectifs (objectif de résultat, d'activité), avis de tiers, perception personnelle

## **20 (2 2 3) /fonctionnement/système de mesure de la performance/hiérarchisation mes**

Formel :

Réduit, synthétique

Support écrit (trace), représentation (fichier excel, tableau du système, document word etc)

Classification, ordonné

Officiel, reconnu

Mesurable, objectif, précis, clair, net, non équivoque, rationnel

Informel :

Le contraire (absence de support, oral (avis, discussion), officieux, implicite, ambigu, subjectif (impression))

## **21 (2 3) /fonctionnement/système de rémunération**

Couvre l'évaluation ex post des résultats obtenus, tout ce qui se rapporte au calcul et à la distribution des rémunérations et qui fait l'objet de données transmises à distance au commercial.

## **22 (2 3 1) /fonctionnement/système de rémunération/récurrence rému**

Cycles de rémunération (en fonction ou non des cycles de fixation des objectifs)

## **23 (2 3 2) /fonctionnement/système de rémunération/référence rému**

On rémunère selon quelles données de référence ?

Critères d'évaluation (mesure éventuelle de l'écart entre performance obtenue sur ces critères et performance prévue dans les objectifs ou les standards). Ces critères d'évaluation peuvent être liés aux résultats, aux comportements de vente, aux comportements non relatifs à la vente (CRAVENS *et al.*, 1993)

Si les critères d'évaluation sont évoqués mais sans lien avec une rémunération alors, on code le passage en référence mesure de la performance (même si on est en évaluation ex post).

## **24 (2 3 3) /fonctionnement/système de rémunération/hiérarchisation rému**

Formel :

Réduit, synthétique

Support écrit (trace), représentation (fichier excel, tableau du système, document word etc)

Classification, ordonné

Officiel, reconnu

Mesurable, objectif, précis, clair, net, non équivoque, rationnel

Informel :

Le contraire (absence de support, oral (avis, discussion), officieux, implicite, ambigu, subjectif (impression))

## **25 (2 4) /fonctionnement/autre levier de contrôle à distance**

Il peut s'agir d'une déclinaison autre du système d'information permettant de contrôler à distance ou d'une manifestation de contrôle à distance qui passe par autre chose que le système d'information.

Le contrat : a priori établi en présence, il constitue cependant une base pour que le contrôle se fasse à distance ensuite.

## **26 (3) /effets**

Désigne les effets des vecteurs de contrôle à distance uniquement (et non en présence). On doit y retrouver les effets du contrôle et non pas les effets des techniques de contrôle (qui sont en fonctionnement). Ex : le reporting

permet de formaliser les choses. reporting = technique de contrôle à distance qui fonctionne en s'appuyant sur formalisation. L'effet n'est pas la formalisation mais ce qui résulte de la formalisation (par ex. la stabilité des éléments qu'on cherche à contrôler et la possibilité de les combiner entre eux ensuite à partir de la base formalisée).

**27 (3 1) /effets/Visibilité**

Visibilité (descendante, ascendante, transversale) apportée par le système d'info.

**28 (3 1 1) /effets/Visibilité/visib retrouvée**

Effet souhaité de la mobilité de l'information :  
Visibilité retrouvée (descendante, ascendante, transversale)

**29 (3 1 2) /effets/Visibilité/fausse visib**

Effet pervers de la mobilité de l'information : fausse communication, détournement des priorités du commercial

**30 (3 2) /effets/Uniformisation**

Effet de la standardisation de l'information (attention à ne pas coder standardisation (en fonctionnement) mais bien l'effet du contrôle par une information standardisée.

**31 (3 2 1) /effets/Uniformisation/unif positive**

Effet positif de la standardisation de l'info. Désigne les bons côtés de l'uniformisation des comportements.

**32 (3 2 2) /effets/Uniformisation/unif négative**

Effet pervers de la standardisation de l'info :  
rigidité du comportement face au client, démission car refus du système normatif, pas de différenciation par rapport aux concurrents

**33 (3 3) /effets/Engagement**

Engagement du commercial suscité par le système d'info

**34 (3 3 1) /effets/Engagement/engagement réel**

Engagement suscité par le partage de l'information(combinabilité)

**35 (3 3 2) /effets/Engagement/désengagement**

Effet pervers du partage de l'information : pas d'engagement, déresponsabilisation car information trop diluée.

**36 (3 4) /effets/prévisibilité**

Prévisibilité des comportements du commercial apportée par le système d'info. Attention différent du code visibilité (voir ne veut pas dire prévoir). Coder comment le système d'info permet de prévoir les comportements des commerciaux.

**37 (3 4 1) /effets/prévisibilité/prévisib réelle**

Prévisibilité des comportements (diminution de la distance en ressources)

**38 (3 4 2) /effets/prévisibilité/fausse prévisib**

Fausse prévisibilité des comportements, exploitation par l'individu de la distance en ressources.  
Se traduit par : détournement des failles du système de contrôle à distance  
Provient de : nature ambiguë du système d'information comme outil de contrôle et outil de travail



### **39 (3 5) /effets/autres effets du contrôle à distance**

Autres effets du contrôle à distance par le système d'information ou effets du contrôle à distance par un levier de contrôle à distance autre que le système d'information

Coder ici le bouleversement des rôles de n+1 (pas sa perte de visibilité, qui est en déterminant, mais uniquement sa remise en question de rôle et valeur ajoutée pour le commercial), coder également la personnification de l'outil.

## ANNEXE 11. Grille d'aide au codage des déterminants du contrôle à distance

| Catégorie à coder                 | Définition   | Exemples de segments de texte à coder sous cette catégorie   |
|-----------------------------------|--|--|
| <b>Programmabilité des tâches</b> | <p>Degré avec lequel les managers commerciaux peuvent spécifier quelles règles, quelles procédures, quelles activités, liées aux ventes ou non, un commercial doit mettre en oeuvre pour atteindre un objectif souhaité (adapté de STATHAKOPOULOS, 1996, p.7)</p> <p>= connaissance des processus de transformation (OUCHI, 1979, p.843)<br/>parallèle entre les deux (connaissance du lien ressource-résultat (rattaché à la théorie des organisations = programmabilité des tâches (rattachée à la théorie de l'agence). (EISENHARDT, 1989, p.64).</p> <p>Indicateurs (ou variables jouant sur la programmabilité des tâches) :</p> <p>Niveau entreprise :<br/>degré de routine (JAWORSKI <i>et al.</i>, 1993, p.61)<br/>temps d'apprentissage nécessaire (JAWORSKI <i>et al.</i>, 1993 p.61 ; EISENHARDT 1985, p.142)</p> <p>Niveau individu :<br/>Degré d'expertise du manager quant au contenu du travail de ses subordonnés (OUCHI, MAGUIRE, 1975, p. 561)</p> | <p>'mon travail, c'est toujours la même chose'<br/>'c'est un travail complexe', 'on suit une longue formation quand on arrive ici'<br/>'Mon manager sait ce que je dois faire pour ...', 'mon manager ne connaît rien à mon métier', 'on n'a pas le même métier'</p>   |
| <b>Mesurabilité des résultats</b> | <p>Capacité à pouvoir fixer un prix pour chacune des tâches réalisées par l'individu pour son entreprise (OUCHI, 1979, p.843)<br/>Dans quelle mesure les résultats peuvent-ils être mesurés de manière fiable et valide ? (STATHAKOPOULOS, 1996, p..3)</p> <p>Indicateurs (ou variables jouant sur la mesurabilité des résultats) :</p> <p>Niveau environnement :<br/>interdépendance technologique et incertitude (OUCHI, 1979, p.839 et 845)</p> <p>Niveau entreprise :<br/>comparabilité/unicité des tâches (OUCHI, 1979, p.836)<br/>importance de la performance d'équipe (OUCHI, 1979, p.837)<br/>interdépendance des performances entre départements (JAWORSKI <i>et al.</i>, 1993 , p.61)<br/>taille de l'équipe ou de la SBU (OUCHI, MAGUIRE, 1975, p..560)<br/>qualité de la définition des résultats attendus (adapté de JAWORSKI <i>et al.</i>, 1993, p.61)</p>   | <p><u>Pour qualifier la mesurabilité :</u><br/>On n'a aucune vision de ..., il sait exactement où j'en suis..., on n'a aucun outil pour savoir ...</p> <p><u>Variable environnement :</u><br/>'la concurrence a augmenté', 'le rapport de force s'est inversé', 'on est en position de leader de toute manière'</p> <p><u>Variable entreprise :</u><br/>Taille ('on est petit, donc on n'a pas besoin d'outil pour voir nos résultats', 'quand tu as beaucoup de commerciaux sous toi, alors, tu es obligé d'agréger tout pour avoir une vision', 'j'étais le seul commercial, je travaillais en face, directement avec mon chef. Il avait un suivi au jour le jour de toutes les activités, il savait exactement où j'en étais'</p> |

| Catégorie à coder                     | Définition   | Exemples de segments de texte à coder sous cette catégorie   |
|---------------------------------------|--|--|
| <b>Mesurabilité des comportements</b> | <p>Dans quelle mesure les comportements peuvent être mesurés facilement et de manière fiable ? (adapté de STATHAKOPOULOS, 1996, p.7)</p> <p>Suggère l'apport de la théorie de l'agence au cadre d'Ouchi : selon le coût résultant de l'investissement dans un Système d'Information, il est possible de mesurer les comportements par l'intermédiaire d'un SI. (EISENHARDT, 1985, p.139, et 1989, p.64)</p> <p><b>Indicateurs (ou variables jouant sur la mesurabilité des comportements) :</b></p> <p><b>Mêmes variables influentes que précédemment (la mesurabilité des comportements est en gigogne dans la mesurabilité des résultats) avec en plus :</b></p> <p>Niveau entreprise :</p> <p>qualité de la définition des comportements attendus pour réaliser une performance</p> <p>coût d'investissement dans un SI</p> <p>double nature du SI (pas seulement contrôle mais aussi aide opérationnelle pour le commercial)</p> | <p>'Ils ont investi dans cet outil pour avoir une vision sur les résultats et sur ce qu'on fait', 'ça sert uniquement à leur remonter des informations', 'c'est à sens unique, du bas vers le haut', 'ça ne sert qu'à faire les budgets'</p> <p>'C'est un outil qui me sert, c'est pour ça que je le renseigne correctement', 'c'est pénible cette saisie, mais en échange, voilà ce que j'y gagne', 'c'est quand même utile pour ...', 'ça me permet de faire mon travail correctement', 'ça me donne des informations importantes', 'ça m'a appris de nouvelles choses dans mon métier', 'ça me permet de voir combien je rapporte à l'entreprise'</p>                 |
| <b>Ajustements</b>                    | <p>Cette catégorie mesure les ajustements par rapport aux vecteurs de contrôle attendus d'après les déterminants ci-dessus.</p> <p><b>Indicateurs (ou variables jouant sur les ajustements) :</b></p> <p>Niveau individuel :</p> <p>Détention d'actif spécifique de la part du commercial (bonnes performances, ancienneté, expérience, compétences spécifiques)</p> <p>Exploitation personnelle de l'apport de la théorie des coûts de transaction au cadre d'Ouchi (voir STATHAKOPOULOS, 1996)</p>   | <p><u>Actifs spécifiques :</u></p> <p>'ils veulent éviter que je parte à la concurrence', , 'ils me connaissent bien', 'sur ma partie, on ne me contrôle pas', 'mon chef n'a rien à m'apprendre, il me fait confiance', 'j'ai de bons résultats donc ils ne m'embêtent pas avec les procédures', 'on ne m'a jamais refusé une affaire, j'ai de l'expérience et l'arbitrage je le fais sans outil'</p> <p><u>Ajustements du système de contrôle :</u></p> <p>'on fait une correction par rapport au système', 'on ajuste la rémunération', 'on fait une correction par rapport au système, par rapport à ce qui est prévu', 'on me laisse tranquille avec les outils'</p> |

## ANNEXE 12. Grille d'aide au codage du fonctionnement du contrôle à distance

| Catégorie   | Définition et aide au codage de la catégorie  | Aide au codage de l'indicateur 'Récurrence'   | Aide au codage de l'indicateur 'Référence'  | Aide au codage de l'indicateur 'Hiérarchisation'   |
|---|---|---|---|--|
| <p><b>Système de communication</b></p> <p><u>Déclinaisons possibles :</u><br/>Téléphone (individuel / collectif), messagerie électronique, règles et procédures, listes de valeurs du groupe (<i>guidelines</i>)</p>                                  | <p>Usage du système d'information dans son versant de contrôle et en excluant ce qui se rapporte à la mesure ou à la rémunération de performance. Comprend donc les interventions à distance de n+1 (Sens descendant) qui visent à contrôler à travers des instructions, une transmission d'information ou un entretien de la relation interpersonnelle à distance.</p> <p>'n+1 m'informe sur', 'n+1 me demande', 'on est en contact pour', 'je suis seul, isolé, en totale indépendance', 'je ne sais pas ce qu'il fait', 'je ne sais pas où en est l'équipe', 'il m'appelle pour savoir si ça va'</p> | <p>Fréquence des interventions à distance de n+1 ou d'un tiers exerçant le contrôle sur n :</p> <p>'Quotidien', 'mensuel', 'annuel', 'plusieurs fois par semaine', 'mois, jour, 'C'est exceptionnel', 'jamais', 'c'est à l'initiative de n'</p> | <p>On communique sur l'objet central du contrôle (résultats / comportements / valeurs, informations non professionnelles) :</p> <p>'ce serait bien que tu atteignes tel résultat / que tu fasses telle activité / que tu participes à tel événement interne / telle formation', 'telle équipe est arrivée à ça, on doit faire mieux', 'comment ça va, comment tu te sens'</p> | <p>Nature prioritaire des données concernant l'objet de contrôle :</p> <p>Formel :<br/>Réduit, synthétique<br/>Support écrit (trace), représentation (fichier Excel, tableau du système, document Word etc.)<br/>Classification, ordonné<br/>Officiel, reconnu<br/>Mesurable, objectif, précis, clair, net, non équivoque, rationnel</p> |
| <p><b>Système de mesure de la performance</b></p> <p><u>Déclinaisons possibles :</u><br/>Tableaux de bord, synthèse du contrôle budgétaire, état de reporting, règles et procédures, commandements / valeurs de l'organisation, <i>guidelines</i></p> | <p>Suivi des activités en cours, Sens ascendant et transversal ('n+1 ramène de l'information', 'les collègues voient où tu en es à travers ce reporting', 'l'assistante regarde si on a bien renvoyé notre reporting')</p>  | <p>Fréquence de la mesure de performance à distance par n+1 ou par des tiers transversaux à n :</p> <p>'arrêté', 'rapport mensuel', 'tous les', 'par hasard', 'selon les opportunités de n+1', 'à l'initiative de n'</p>                        | <p>On mesure la performance selon quelles données de référence ?<br/>Standards, Objectifs (objectif de résultat, d'activité), avis de tiers, perception personnelle</p>   | <p>Informel :<br/>Le contraire (absence de support, oral (avis, discussion), officieux, implicite, ambigu, subjectif (impression))</p>   |

| Catégorie  | Définition et aide au codage de la catégorie  | Aide au codage de l'indicateur 'Récurrence'  | Aide au codage de l'indicateur 'Référence'  | Aide au codage de l'indicateur 'Hiérarchisation'  |
|--|---|--|---|---|
| <b>Système de rémunération</b>   | <p>Couvre l'évaluation ex post des résultats obtenus, tout ce qui se rapporte au calcul et à la distribution des rémunérations et qui fait l'objet de données transmises à distance au commercial.</p> <p>Compensation, rémunération, salaire, commission, fixe/variable, bonus, cadeaux, primes, augmentation, reconnaissance non financière</p>   | <p>Cycle de rémunération :</p> <p>'en fonction du cycle de fixation des objectifs', 'je gagne toujours la même chose', 'c'est très variable', 'ça dépend des mois', 'c'est selon les trimestres', 'c'est fixé à l'entretien annuel', 'c'est fixé à l'embauche'</p> | <p>On rémunère selon quelles données de référence ?</p> <p>Critères d'évaluation (mesure éventuelle de l'écart entre performance obtenue sur ces critères et performance prévue dans les objectifs ou les standards). Ces critères d'évaluation peuvent être liés aux résultats, aux comportements de vente, aux comportements non relatifs à la vente (CRAVENS <i>et al.</i>, 1993)</p> <p>'je suis payé en fonction du degré d'atteinte de mes objectifs', 'ma rémunération ne dépend pas de la réalisation d'objectifs', 'en fonction de l'appréciation de mon chef', 'payé au mérite', 'rémunéré selon mon implication'</p> | <p>Nature prioritaire des données concernant l'objet de contrôle :</p> <p>Formel :<br/>Réduit, synthétique<br/>Support écrit (trace), représentation (fichier Excel, tableau du système, document Word etc.)<br/>Classification, ordonné<br/>Officiel, reconnu<br/>Mesurable, objectif, précis, clair, net, non équivoque, rationnel</p> <p>Informel :<br/>Le contraire (absence de support, oral (avis, discussion), officieux, implicite, ambigu, subjectif (impression))</p> |
| <p><b>Autre levier de contrôle à distance</b></p> <p><u>Déclinaisons possibles :</u><br/>Contrat de gestion, fiche d'évaluation<br/>Contrat de travail, Contrat moral (de confiance)</p> | <p>Il peut s'agir d'une déclinaison autre du système d'information permettant de contrôler à distance ou d'une manifestation de contrôle à distance qui passe par autre chose que le système d'information.</p> <p><u>Le contrat</u> : a priori établi en présence, il constitue cependant une base pour que le contrôle se fasse à distance ensuite. 'Engagement, responsable sur', 'Obligation sur', 'je signe ...', 'j'achète mes objectifs'</p> | <p>Cycle de fixation des objectifs, Cycle d'évaluation du commercial (annuel en général),<br/>Ou pas de récurrence (unique) :<br/>Période d'essai, entretien d'embauche, formation de base</p>   | <p>Objet central du contrôle (résultats, activités/comportements, valeurs/attitudes)</p>  | <p>Formalisé, écrit, signé<br/>Informel, moral, oral, de confiance</p>  |

### ANNEXE 13. Grille d'aide au codage des effets du contrôle à distance

Seules les deux dernières lignes du tableau correspondent à l'aide au codage des effets du contrôle à distance. Les autres niveaux d'effets sont cependant mentionnés ici pour faciliter leur distinction au moment du codage des entretiens.

|   | Effets souhaités   |   |   | Effets non souhaités 'c'était un risque', 'on n'avait pas prévu ça'  |   |  |
|---|--|---|---|--|---|--|
| <b>Effets de la distance (niveau déterminant)</b>   | Perte de visibilité de n+1 ('une partie de la communication disparaît')<br>Bouleversement des rôles de n+1 ('n+1 doit trouver d'autres moyens de savoir ce qui se passe')                              |   |   |  |   |  |
| <b>Effets du système d'information (niveau fonctionnement)</b>  | Ramène l'information (mobilité)  | Standardise l'information (immuabilité)   | Fait partager l'information (combinabilité)   | Effets pervers de la mobilité de l'information   | Effets pervers de la standardisation de l'information   | Effets pervers du partage de l'information   |
| <b>Effets du contrôle à distance par le système d'information</b><br><br>(les catégories à coder sont indiquées en gras, les indicateurs, s'il y en a, sont entre les catégories et les exemples codés) | <b>Visibilité retrouvée</b> Visibilité descendante, ascendante, transversale.<br>Coder le champ lexical de la vision.<br><br>'pas moyen de cacher quoi que ce soit', 'ils voient tout avec ce système' | <b>Uniformisation positive</b><br><br>'ça me donne des repères', 'planning commun', 'seuil à respecter', 'ça induit des définitions communes pour tous' | Engagement réel<br>Responsabilités alourdies / partagées.<br><br>'ça alourdit mes responsabilités, on exige que je garde des traces', en même temps, responsabilité partagée :<br>'ça implique tout le monde', 'ça met chacun devant ses responsabilités', 'ça explicite les rôles' | <b>Fausse visibilité :</b><br>Fausse communication, détournement des priorités du commercial.<br><br>'les e-mails, je ne les lis pas tous', 'on a juste l'impression qu'on communique plus', 'je passe de moins en moins de temps à mon métier', 'je zappe sur beaucoup de choses en même temps, avec peu d'attention' | <b>Uniformisation négative</b><br>Rigidité du comportement face au client, démission car refus du système normatif, pas de différenciation par rapport aux concurrents.<br><br>'il y a des schémas préétablis qui peuvent être trop rigides', 'il y a des très bons qui sont partis à cause de ce système', 'si tous les concurrents ont la même info au même moment, elle ne sert plus à rien' | <b>Désengagement</b><br>Déresponsabilisation du fait d'une information trop diluée.<br><br>'comme je leur ai fait passer l'information, je pars du principe qu'ils sont tous responsables', 'ça me protège', 'ça me couvre', 'je suis à l'abri car j'ai suivi les procédures et je les ai rattachés à la boucle', 's'il y a une erreur, elle est pour tout le monde', [au client] : 'c'est de la faute de l'outil, pas de la mienne' |

|  | <b>Effets souhaités</b>  | <b>Effets non souhaités ‘c’était un risque’, ‘on n’avait pas prévu ça’</b>  |
|--|--|---|
| <b>Effets du contrôle à distance par le système d’information</b><br><br><b>(les catégories à coder sont indiquées en gras, les indicateurs, s’il y en a, sont entre les catégories et les exemples codés)</b> | <b>Prévisibilité des comportements</b> (diminution de la distance en ressources)<br>En quoi le système d’information permet de prévoir le comportement des commerciaux (attention voir ne veut pas dire prévoir)<br>‘chacun sait qui fait quoi sur 6 mois, le planning des autres’, ‘les exclusions se faisaient naturellement, ils parlaient d’eux-mêmes’, ‘ça me donne mes priorités’, ‘les paramètres que je dois renseigner dans l’outil me font penser à certaines questions à poser au client’   | <b>Fausse prévisibilité des comportements</b> , (exploitation de la distance en ressources)<br><u>se traduit par :</u><br>détournement des failles du système de contrôle à distance (‘j’ai trouvé la faille du système’, ‘on se débrouille toujours’, coder tout ce qui signale l’indépendance physique et morale du commercial (‘dans mon coin’, ‘ils ne viennent pas regarder ça’)<br>provient de :<br>nature ambiguë du système d’information comme outil de contrôle et outil de travail (‘si on contrôle mon reporting, je vais mettre l’information qu’on me demande’) |
| <b>Autres effets</b><br>(correspond à la catégorie ‘autres leviers du fonctionnement du contrôle à distance’)  | Autres effets du contrôle à distance par le système d’information ou effets du contrôle à distance par un levier de contrôle à distance autre que le système d’information<br><br>On pourra ici coder le bouleversement des rôles de n+1 du fait du contrôle à distance provenant notamment de l’illusion que l’outil remplace le contact humain. Coder la personnification de l’outil : ‘l’outil voit cela’, ‘l’outil sait cela et donc ma hiérarchie le sait’, les termes de remplacement : ‘l’outil fait ce que n+1 faisait avant’, ‘l’outil me dit ce que je dois faire par rapport au client’ etc.) |   |

## ANNEXE 14. Comparaison des codes selon une approche déductive (Huberman et Miles) et une approche inductive (Strauss et Corbin)

| <b>Approche déductive</b><br><b>HUBERMAN, MILES, 1991</b><br><b>(Catégorisation a priori et émergente)</b>   | <b>Approche inductive (Théorie Enracinée)</b><br><b>STRAUSS, CORBIN, 1990, THIETART, 1999</b><br><b>(Catégorisation a posteriori)</b>   |
|--|---|
| <p><b>Codage descriptif</b> : ne suggère pas d'interprétation mais simplement attribue une classe de phénomène à un segment de texte. p.97<br/>                     exemple pour moi : récurrence/système de communication (je rattache une portion de texte avec fréquence factuelle d'envoi de mail de n+1 à n à ce thème)</p>   | <p><b>Codage ouvert</b><br/>                     Il consiste à nommer et catégoriser les phénomènes grâce à un examen approfondi des données. Comparaison des données, classement en ensembles et sous-ensembles selon leur similarité. Ceux-ci forment les catégories (but : réduire peu à peu le nombre d'unités avec lesquelles le chercheur doit travailler). Il faut ensuite nommer les catégories, identifier leurs propriétés intrinsèques et le continuum le long duquel elles varient.</p>   |
| <p><b>Codage interprétatif</b> : suggère une interprétation en plus du rattachement d'une catégorie à une portion de texte p97.<br/>                     effet non souhaité du contrôle à distance (c'est moi qui interprète l'effet identifié comme non souhaité) (je rattache signal de déresponsabilisation du commercial du fait du contrôle par le système d'information à ce thème)</p>  | <p>Ex (THIETART, 1999): étude rôle du responsable d'un atelier. Identification de trois catégories : animer, décider, contrôler.<br/>                     Pour la catégorie contrôler, l'étude des données classées dans cette catégorie a permis d'en faire ressortir trois propriétés et la manière dont elles évoluent : fréquence du contrôle (souvent à jamais), intensité du contrôle (fort à faible), durée du contrôle (long à court).</p>  |
| <p><b>Codage explicatif ou inférentiel</b> : illustre un leitmotiv, un modèle ou une relation récurrente. p.98<br/>                     exemple : code du lien causal entre tel déterminant et tel fonctionnement du contrôle à distance, code du champ lexical de la vision</p>   | <p><b>Codage axial</b><br/>                     Par rapport au codage ouvert, le principe est le même mais le codage axial vise en plus à spécifier chaque catégorie en termes de causalité, de contexte, d'actions interactions et de conséquences de ces dernières.<br/>                     On reprend toutes les données et on essaie de voir les liens entre elles.<br/>                     Ce travail de recherche de liens entre les données permet de faire émerger des concepts qui viennent enrichir la problématique et le cadre théorique.</p>   |
| <p><b>Codage thématique</b><br/>                     Les codes thématiques sont des codes explicatifs ou inférentiels qui identifient un thème, un pattern ou une explication émergents suggérés à l'analyste. Ils relèvent d'unités d'analyse plus significatives ou méta-codes (p.118). Ils sont souvent relatifs à un concept (règle, processus, etc.), à une relation récurrente (A explique B, soutien, conflit, etc.). En général, ils apparaissent au cours de l'analyse. p. 120.<br/>                     Ex : personnification de l'outil</p> | <p><b>Codage sélectif</b><br/>                     Le codage sélectif consiste à dépasser le simple cap de la description pour tendre vers une conceptualisation. Il vise à définir une catégorie centrale à partir de laquelle on cherche à relier l'ensemble des propriétés de toutes les autres catégories découvertes précédemment. Il faut pour cela identifier une « liaison clé » () c'est-à-dire « une métaphore, un modèle, un schéma général, une ligne directrice qui permet au chercheur d'opérer des regroupements parmi ces données.<br/>                     Pour plus de détails sur ce codage Thietart (1999) suggère SCHATZMAN, STRAUSS (1973), <i>Field research, strategies for a natural sociology</i>, Englewood cliffs, Prentice Hall Inc.</p> |



## **ANNEXE 15. Modalités de l'inter-codage réalisé sur les e-mails**

Un inter-codage a été réalisé sur 10% des 341 mails codés en respectant la proportion de chaque répertoire (soit 34 messages double-codés choisis aléatoirement dont 1 message du répertoire management, 28 du répertoire N+2 et 5 du répertoire 'messages envoyés').

Une liste des codes, de leurs définitions et une aide au codage ont été données au double-codeur. Nous lui avons également donné l'instruction suivante : attention à ne porter attention qu'à l'effet du mail en tant que technologie (et non à ce qu'il traduit chez l'expéditeur ni à l'effet de son contenu). L'exemple suivant a été transmis : mail de n+1 qui demande à son équipe de suivre une formation. Si on code ce que traduit le mail chez n+1 : ce mail peut indiquer une volonté d'affirmer son autorité en tant que manager par exemple, il transmet une instruction. Si on code l'effet du contenu du mail : ce mail entraîne (éventuellement) une action spécifique chez les commerciaux (inscription à une formation). Ce qui nous intéresse c'est l'effet du mail en lui-même et non le rôle de l'expéditeur à travers le mail, ni l'effet de son contenu. Le mail signale l'importance d'une formation à l'équipe (code : visib +) et engage la responsabilité de chacun à répondre au manager (car n+1 demande une confirmation de l'inscription) (code : engage resp indiv/n+1).

Le double-codage a donné lieu à 81% d'accords inter-codeurs soit 63 codes identiques sur les 78 attribués par nous aux 34 e-mails. Dans les 15 désaccords, 5 consistent en un choix différent de codes (soit 33% des désaccords) et 10 constituent des codes supplémentaires attribués par nous (soit 66%).

Cet inter-codage a permis d'affiner la définition des codes après une discussion avec le double-codeur.

## ANNEXE 16. Définition des codes utilisés pour l'analyse des e-mails et éléments d'aide au codage

| Code thématique   | Codes interprétatif ou explicatif associés | Nature du code | Effet du mail   | Sous-code                          |                           | Définition   | Éléments d'aide au codage (appui sur les codes descriptifs) |  |  |  |
|---|--|----------------|---|------------------------------------|---------------------------|--|---|--|--|--|
|   |  |                |   |                                    |                           |  | FW / RE   | destinataires (from / to / cc)   | objet  | contenu du mail  |
| Effet recherché par l'e-mail (de manière affichée ou non) | visib +                                    | interprétatif  | Le mail rend visible.                                       |                                    |                           | le mail répond à une question, transmet une information  | RE, FW  |  | FYI  | transmet, donne une information, signale, renseigne, suggère de ...<br>Vocabulaire : (FYI)   |
|   | visib ?                                    | interprétatif  | Le mail indique une recherche de visibilité.                |                                    |                           | le mail pose une question ou indique une recherche d'information (a priori sur une information qui existe déjà mais il peut s'agir d'une demande d'idées, d'avis)  |   |  | AR   | demande, questionne  |
|   | engage resp indiv                          | explicatif     | Le mail engage la responsabilité individuelle par rapport à | un individu                        | engage resp indiv / n     | responsabilité individuelle : si le mail implique la réalisation d'une action individuelle dans un futur proche ou lointain. On code ici les mails qui définissent des AR, qui explicitent des rôles individuels, ou encore, qui par la simple présence d'une personne dans la liste des destinataires en copie engage implicitement cette personne à participer à une action. Est ce que le mail demande qqch, implicitement ou pas. (comprend les "suggestions") |   | To : la personne devant faire l'AR (équipe possible aussi si AR réparties individuellement dans le corps du texte).<br>CC : manière implicite d'engager la resp (des gens en copie ou par rapport aux gens en copie) | AR   | mail implique la réalisation d'une action (il faut répondre, AR, ...) par un individu, "please copy me" de la part de l'expéditeur |
|   |  |                |   | le manager direct ou sa hiérarchie | engage resp indiv / n+1   |  |   | AR   | mail implique la réalisation d'une action (il faut répondre, AR, ...) par un individu, "please copy me" de la part de l'expéditeur |  |
|   |  |                |   | l'équipe                           | engage resp indiv / equip |  | to : équipe + cc : owner / to owner + cc : équipe           | AR   | mail implique la réalisation d'une action (il faut répondre, AR, ...) par un individu  |  |

| Code thématique   | Codes interprétés ou explicatifs associés | Nature du code | Effet du mail   | Sous-code                          |                            | Définition  | Eléments d'aide au codage (appui sur les codes descriptifs) |   |   |   |
|---|---|----------------|---|------------------------------------|----------------------------|---|---|---|---|---|
|   |   |                |   |                                    |                            |   | FW / RE   | destinataires (from / to / cc)                | objet   | contenu du mail   |
| Effet recherché par l'e-mail (de manière affichée ou non) | engage resp indiv                         | explicatif     | Le mail engage la responsabilité individuelle par rapport à | la société X                       | engage resp indiv / soc    | responsabilité individuelle : si le mail implique la réalisation d'une action individuelle dans un futur proche ou lointain. On code ici les mails qui définissent des AR, qui explicitent des rôles individuels, ou encore, qui par la simple présence d'une personne dans la liste des destinataires en copie engage implicitement cette personne à participer à une action. Est ce que le mail demande qqch, implicitement ou pas. (comprend les "suggestions")  | FW  |   | AR, "please waterfall"                            | mail implique la réalisation d'une action (il faut répondre, AR, ...) par un individu, concerne un élément (ex : événement) organisé par la société X. (périmètre de l'action concernée)      |
|   |   |                |   | le client                          | engage resp indiv / client |   |   |   | to : client, cc : owner / to : owner, cc : client | AR  |
| Effet recherché par l'e-mail (de manière affichée ou non) | engage resp coll                          | explicatif     | Le mail engage la responsabilité collective par rapport à   | un individu                        | engage resp coll / n       | responsabilité collective : si le mail implique la réalisation d'une action dans un futur proche ou lointain qui n'est pas menée par un individu en particulier mais par plusieurs (notion de coordination). On code ici les mails dans lesquels il n'y a pas de répartition individuelle des tâches à mener ou encore les mails qui ne donnent pas les moyens de tracer individuellement les résultats après coup (impossible de mettre en cause les individus a posteriori car individus non précisés dans le mail) (parallèle coûts directs / coûts indirects) |   | to : équipe ou plusieurs membres d'une équipe | AR  | mail implique la réalisation d'une action (il faut répondre, AR, ...) par un ensemble d'individu ou non précisé (on ne peut pas attribuer à une personne l'action qui devrait être effectuée) |
|   |   |                |   | le manager direct ou sa hiérarchie | engage resp coll / n+1     |   |   |   | AR  |   |
|   |   |                |   | l'équipe                           | engage resp coll / equip   |   |   |   | AR  |   |
|   |   |                |   | la société X                       | engage resp coll / soc     |   |   |   | AR  |   |

| Code thématique   | Codes interprétatif ou explicatif associés | Nature du code | Effet du mail   | Sous-code |                           | Définition  | Eléments d'aide au codage (appui sur les codes descriptifs) |   |       |   |
|---|--|----------------|---|-----------|---------------------------|---|---|---|-------|---|
|   |  |                |   |           |                           |   | FW / RE   | destinataires (from / to / cc)  | objet | contenu du mail   |
| Effet recherché par l'e-mail (de manière affichée ou non) | engage resp coll                           | explicatif     | Le mail engage la responsabilité collective par rapport à | le client | engage resp coll / client | responsabilité collective : si le mail implique la réalisation d'une action dans un futur proche ou lointain qui n'est pas menée par un individu en particulier mais par plusieurs (notion de coordination). On code ici les mails dans lesquels il n'y a pas de répartition individuelle des tâches à mener ou encore les mails qui ne donnent pas les moyens de tracer individuellement les résultats après coup (impossible de mettre en cause les individus a posteriori car individus non précisés dans le mail) (parallèle coûts directs / coûts indirects) |   | to : client, cc : équipe (totale ou partie) / to : équipe (totale ou partie), cc : client | AR    | mail implique la réalisation d'une action (il faut répondre, AR, ...) par un ensemble d'individu ou non précisé (on ne peut pas attribuer à une personne l'action qui devrait être effectuée) |
| Effet recherché par l'e-mail (de manière affichée ou non) | unif                                       | explicatif     | Le mail uniformise  |           |                           | attention à différencier standardisation (porte sur l'info, donc le moyen de contrôle) de l'uniformisation (porte sur les comportements donc sur l'objet du contrôle). De la standardisation de l'info découle l'uniformisation des comportements. On code ici la notion de repère donné par le mail, de langage commun. Le plus souvent, le mail comprend une modélisation (on donne un modèle pour un document, une procédure à suivre). Uniformisation du comportement d'une personne ou de plusieurs.   |   |   |       | comprend un fichier joint d'un doc envoyé par info (ou avec des corrections) ou la description d'une procédure.   |

| Code thématique   | Codes interprétés ou explicatifs associés | Nature du code | Effet du mail                 | Sous-code |  | Définition  | Eléments d'aide au codage (appui sur les codes descriptifs) |                                |               |   |
|---|---|----------------|-------------------------------|-----------|--|---|---|--------------------------------|---------------|---|
|   |   |                |                               |           |  |   | FW / RE   | destinataires (from / to / cc) | objet         | contenu du mail   |
| Effet recherché par l'e-mail (de manière affichée ou non) | légit                                     | explicatif     | Le mail légitime              |           |  | le mail légitimise d'autres technologies de contrôle à distance (par exemple, le fait que l'on reçoive par mail les rapports clients des collègues ou des managers justifie qu'on ait aussi recours à ces rapports et qu'on les envoie.). En fait je code davantage contenu du mail ici qui montre par les mots utilisés sur d'autres technologies qu'on les légitime (mais ce n'est pas le mail qui les légitime). |   |                                | fichier joint | mail est le support d'autres technologies de contrôle à distance (fichier joint de reporting) ou encore le support d'un discours qui justifie ces tech. |
| Effet recherché par l'e-mail (de manière affichée ou non) | discipl                                   | explicatif     | Le mail discipline l'individu |           |  | le mail sanctionne un élément passé, il constitue un rappel à l'ordre. (comprend engagement de la responsabilité pour le futur). là aussi attention, est-ce que ce n'est pas le contenu du mail qui discipline plutôt que le mail en lui-même ?   |   |                                |               | vocabulaire de sanction. Notion d'action passée (si que futur, alors on est dans "engage resp")   |
| Effet recherché par l'e-mail (de manière affichée ou non) | visib - (ret)                             | explicatif     | Le mail retarde l'information |           |  | le mail retarde la réception et le traitement de l'information par le destinataire. Codé à ce niveau, il s'agit d'un effet recherché (je sais que je retarde la résolution d'un pb par le mail, je gagne du temps).   |   |                                |               | transmet la demande à une tierce personne pour qu'elle soit traitée. Comprend un enchaînement de mails qui montrent le renvoi du problème               |

| Code thématique   | Codes interprétatif ou explicatif associés | Nature du code | Effet du mail                 | Sous-code      |         | Définition  | Eléments d'aide au codage (appui sur les codes descriptifs) |                                |       |   |
|---|--|----------------|-------------------------------|----------------|---------|---|---|--------------------------------|-------|---|
|   |  |                |                               |                |         |   | FW / RE   | destinataires (from / to / cc) | objet | contenu du mail   |
| Effet recherché par l'e-mail (de manière affichée ou non) | prot                                       | explicatif     | Le mail protège               |                |         | on code ici tous les mails qui semblent être utilisés comme moyen de se protéger pour le destinataire (par le mail, on crée une trace, on reporte le règlement d'un pb sur qqn d'autre). Comprend mails qui engagent resp de qqn d'autre (destinataire) par rapport à celui qui est en copie du mail. |   | from : n to ou cc : hiérarchie |       | pour règlement de pb ou pour signaler qu'on a fait qqch. ex : signal aide demandée à qqn (également inclut escalation process)            |
| Effet inattendu du mail                                   | visib -                                    | interprétatif  | Le mail occulte la visibilité | visib - (ret)  | retarde | le mail retarde la réception et le traitement de l'information par le destinataire (ambiguïté de l'escalation process qui doit faire aller plus vite mais qui augmente le nb de destinataires). Codé à ce niveau, il s'agit d'un effet non souhaité par l'expéditeur.                                 |   |                                |       | transmet la demande à une tierce personne pour qu'elle soit traitée. Comprend un enchaînement de mails qui montrent le renvoi du problème |
|   |  |                |                               | visib - (déf)  | déforme | le mail déforme la qualité de l'information (destinataire ne comprend pas ce que l'expéditeur a voulu dire)   |   |                                |       | demande explication sur autre mail. Enchaînement de mails qui montre interprétations différentes d'un même pb.                            |
|   |  |                |                               | visib - (noie) | noie    | le mail noie le destinataire sous l'information   | FW sans texte ajouté  |                                |       | FYI dans sujet, pas de texte dans corps du mail. / corps de texte réclamant un résumé d'un enchaînement de mails                          |

| Code thématique         | Codes interprétatif ou explicatif associés | Nature du code | Effet du mail         | Sous-code |  | Définition  | Eléments d'aide au codage (appui sur les codes descriptifs) |                                |       |  |
|-------------------------|--|----------------|-----------------------|-----------|--|---|---|--------------------------------|-------|--|
|                         |  |                |                       |           |  |   | FW / RE   | destinataires (from / to / cc) | objet | contenu du mail  |
| Effet inattendu du mail | rigid                                      | explicatif     | Le mail rigidifie     |           |  | on code ici les effets pervers de l'uniformisation engendrée par le mail (par exemple, un mail qui traduit l'application de schémas préétablis trop rigides par rapport aux attentes du destinataire (un rapport client formaté à l'excès qui ne laisse pas de place aux "cas particuliers) |   |                                |       |  |
| Effet inattendu du mail | indiv                                      | explicatif     | Le mail individualise |           |  | (on code ici tous les mails qui contribuent à faire agir l'individu selon une logique individuelle et non une logique d'équipe (alors même qu'on attend une logique d'équipe, c'à d qu'on ne va pas coder comme ça tous les mails avec AR individuelles).                                   |   |                                |       | Exemple : mail trop diffusé qui dilue les responsabilités et empêche une vision claire de qui doit entreprendre l'action. Comprend engagement de resp coll avec AR demandées mais non réparties. |

## ANNEXE 17. Technologies de contrôle à distance identifiées chez X. France

|  | Système de communication | Système de mesure de la performance  | Système de rémunération de la performance  |
|--|--------------------------|--|--|
| <b>CONTRAT</b><br><b>Contrat de travail</b>                  |                          | <p>Contrat de travail (C5, RH)<br/> Récu : à l'embauche<br/> Réf : pas de référent (durée de travail en jours par an)<br/> Hiér : écrit, formalisation du « flou »</p>   | <p><b>Décomposition du salaire en fixe / variable</b><br/> Analyse contrat de C2 :<br/> Récu : fixe mensuel et prime trimestrielle (sur une base annuelle)<br/> Réf : base annuelle de rémunération définie dans le contrat pour les 65% fixe (évocation d'un statut et d'un coefficient)<br/> degré d'atteinte des objectifs pour la prime (35 % du salaire annuel)<br/> Hiér : formalisé dans le contrat. Système d'objectifs non explicité.</p>   |
| <b>CONTRAT</b><br><b>Processus d'évaluation individuelle</b> |                          | <p><b>L'évaluation à 360°</b> (RH, DIR, C5, n+1)<br/> Récu : annuel<br/> Réf : les 6 valeurs de X. 3 critères : « achivements » = contribution au résultat (quanti), « strengths » = compétences et talents, « areas of improvement » = expertise et compétences à améliorer. N+1 précise « mes 5 succès », « mes 3 forces clé », « mes 3 secteurs à développer »<br/> Hiér : dissertation formatée à laquelle est liée une échelle de notation des individus<br/> Origine les participants à l'éval à 360° / cible n</p> <p>Ces évaluations à 360° sont envoyées au n+1 de l'individu.<br/> Ensuite :</p> <p><b>La « focale »</b> (Dir, C1), « notation » (C5, MKT)<br/> récu : bi annuelle (« une grosse fois en avril et une demi fois à 6 mois », C5)<br/> réf : Synthèse du manager sur les rapports d'évaluation à 360°<br/> hiér : discuté en évaluation avec les managers ~ au n+1 de l'évalué, formalisé dans une lettre avec notation de l'employé (« superior », « successful », « improvement required » (éventuel CAP derrière), « classement des uns par rapport aux autres » Origine n+1 et autres managers / cible n</p> | <p><b>Augmentation</b> C1, C5 (classement, notation)<br/> Ref : pour les augmentations, comparaison de la performance intra équipe, inter équipe (autre région, même fonction), inter grade (autre fonction, même grade) puis classement</p> <p><b>Stock options</b> (C2, C6)<br/> Récu : à la base dans contrat puis, renouvelable tous les 6 mois<br/> Réf : performances évoquées lors de l'entretien d'évaluation bi annuel avec n+1</p> <p><b>Awards</b> (ASSIST )<br/> Récu : ad hoc<br/> Réf : résultat exceptionnel / objectif<br/> Hiér : formalisé « plaque » + chèque</p> |



|                                       | <b>Système de communication</b>   | <b>Système de mesure de la performance</b>  | <b>Système de rémunération de la performance</b>  |
|---------------------------------------|---|---|---|
| <b>CONTRAT Performance plan</b>       |   | <b>Management by objectives (MBO)</b><br>RH (« MBOs ou MBPs », « performance plan de l'équipe »),<br>C1 (MBO), n+1, C4(TL), C5, C3<br>Récu : objectifs qualitatifs trimestriels<br>Réf : objectifs d'équipe déclinés en objectifs individuels,<br>« les tactiques »<br>Hiér : formalisé (explicitation des objectifs et des mesures associées), mesurables, bilan chiffré à la fin du trimestre (mesure de la progression / T-1)<br>Origine n+1 (avec proposition de n) / cible n | <b>Prime qualitative</b><br>Commission liée aux objectifs qualitatifs (20% du salaire annuel brut à 100% des objectifs atteints)<br>Récu : trimestrielle<br>Réf : degré d'atteinte des objectifs avec plafond de paiement de la prime fixé à 200% (pour C5).<br>Hiér : objectifs formalisés, quantifiés (à confronter avec mode de calcul de l'ensemble de la rémunération variable qui n'est pas clair pour les commerciaux) |
| <b>CONTRAT Plan de développement</b>  |   | (n+1)<br>Récu : ? plus à long terme que le performance plan<br>Réf : objectifs de comportements (ex : développer son équipe virtuelle, développer les relations, développer compétences de négociation commerciale)<br>Hiér : formalisé et objet d'un « accord » entre n et n+1<br>Origine n+1 / cible n  |   |
| <b>CONTRAT Corrective Action Plan</b> |   | CAP (N+2, RH, DIR, C8ex, ASSIST)<br>Récu : ad hoc, dure trois mois<br>Réf : mis en place si 'improvement required' en notation individuelle (cf. processus d'évaluation).<br>Hiér : directives précises du management   |   |
| <b>REPORTING Reporting ponctuels</b>  | <b>Compte-rendu de réunion (C7)</b><br>Récu : après chaque réunion<br>Ref : Ce qui a été dit en réunion (lien avec objectifs)<br>Hiér : formalisation des AR (action requested), « didactique »<br>Origine le responsable du compte rendu de la réunion / cible toutes les personnes présentes et concernées par la réunion (même si non présentes) | <b>Compte-rendu de visite-client (C3)</b><br>Récu : ad hoc (après chaque visite client)<br>Hiér : formalisé<br><br><b>Compte-rendu appel téléphonique avec le client (C3)</b><br>Récu : ad hoc (après chaque appel client)<br>Hiér : formalisé par un mail<br>Origine n / cible client (ou n+1/n+2 d'après C3)  |   |

|  | <b>Système de communication</b>  | <b>Système de mesure de la performance</b>  | <b>Système de rémunération de la performance</b>   |
|--|--|---|--|
| <b>REPORTING Reporting hebdomadaire</b>  | C2 (reporting), N+1 (« les chiffres de vendredi »)<br>Réçu : hebdo, automatique<br>Réf : chiffres des distributeurs<br>Hiér : fichier excel retransmis aux commerciaux après retraitement chez X Europe. | Reporting vente et son exploitation (analyse du marché de la sous-distribution en France)<br>C3 (« ce que je tire des chiffres sur mes clients »), C2 (« graphes avec la performance 'chiffre' de nos comptes »), C1 (« revenu semaine par semaine, les market segment shares »), ASSIST (résultat), N+1<br>Réçu : hebdomadaire<br>Réf : comparaison avec les « targets » données chaque mois par N+1 et N+2, comparaison avec le plan trimestriel.<br>« le chiffre de la semaine pour chaque client », le retour sur investissement pour chaque client (nb d'heures passées chez lui * coût comparé à CA dégagé) (C3), les parts de marché (C1)<br>Hiér : graphes<br>Origine n / cible n+1 |  |
| <b>REPORTING Reporting mensuel (MSR)</b> |  | C2 ("reporting générique"), C4(TL), C6, MKT<br>Réçu : mensuel<br>Réf : « l'activité » réelle<br>Hiér : « générique » (c'est à dire format commun à tous), en anglais, rédigé dans un mail, « officiel »<br>Origine n / cible n+2, équipe et équipe virtuelle  | C6 et C6 bis (MSR)<br>MSR imprimés en fin d'année et servent de base à attribution d'augmentations, ou de grades supérieurs. |
| <b>DIFFUSION guidelines</b>              | C3 (« les guidelines »)<br>Réçu<br>Réf : données confidentielles, « ce qu'on a le droit de faire ou pas »<br>Hiér : formalisé et actualisé + diffusé dans des réunions bi-annuelles.                     |   |  |
| <b>DIFFUSION formations</b>              | Info récurrente sur les formations possibles   | Formations fortement suggérées par n+2<br>Hiér : dispensée par le recours au système intranet   |  |

|  | <b>Système de communication</b>   | <b>Système de mesure de la performance</b>   | <b>Système de rémunération de la performance</b> |
|--|---|--|--|
| <b>SUPPORT<br/>Messagerie<br/>électronique</b> | <p>C6bis (absence de communication entre n et n+1 « ce n'est que de l'e-mail »)</p> <p>C5 : communication asynchrone possible (« L'e-mail a l'avantage d'être intemporel. Ça ne nécessite pas que les deux parties soient disponibles à un instant t. »)</p> <p>C4 (TL) et C2 (open door policy, escalation process)</p> <p>Récu : ad hoc, voir définition par chacun au dessus tableau</p> <p>Réf : procédure interne qui se fonde sur exploitation de l'autorité hiérarchique</p> <p>Hiér : formalisé (mettre en copie d'un mail la personne qui peut aider à satisfaire notre requête)</p> <p>Origine interne (n) ou externe (client) / cible manager de tout niveau</p> | <p>C8 ex (« mails »)</p> <p>Réf : niveau d'anglais</p> <p>Origine « on » / cible n</p> <p>C8 ex et C6 (mails)</p> <p>Récu : permanente</p> <p>Réf : heure et durée de connexion de n</p> <p>Origine n+1 / cible n</p>  |  |
| <b>SUPPORT<br/>Agenda<br/>électronique</b>     | <p>C6 (interférence d'autres personnes qui « bloquent des réunions à ta place »)</p> <p>Hiér : rdv (date, lieu) formalisé</p> <p>Origine « des gens » / cible n</p> <p>N+2 (« leur agenda »), n+1</p> <p>Récu : plage de temps bloquée avant chaque reporting</p> <p>Hiér : formalisé par assist</p> <p>Origine n+2 / intermédiaire assist / cible n</p>  | <p>ASSIST (« les agendas »), C3, n+1</p> <p>Récu : hebdomadaire</p> <p>Réf : nb de rdv pris par n par rapport à la norme (3 à 4 par semaine)</p> <p>Hiér : formalisé dans agenda et imprimé par assist pour n+2</p> <p>Origine n / cible n+2 / intermédiaire assist</p> <p>Rque : orga du temps est le 1<sup>er</sup> 'talent' évalué lors de la focal que DIR donne en exemple.</p> |  |

|                              | <b>Système de communication</b>  | <b>Système de mesure de la performance</b>   | <b>Système de rémunération de la performance</b> |
|------------------------------|--|--|--|
| <b>SUPPORT<br/>Téléphone</b> | <p><b>Appel spontané</b><br/>(N+2, C3 : « call spécifique »)<br/>Réçu : pas définie, ponctuel (si besoin)<br/>Réf : pas pb ni objectif (« pour ne rien dire » N+2), « sujet spécifique »<br/>Origine <i>souhaitée</i> n / cible n+1, n+2</p> | <p><b>Appel client</b><br/>ASSIST (« contact clientèle »)<br/>Réf : nb d'appels client reçu<br/>Origine : client / cible souhaitée n / cible réelle assist</p> <p><b>Rendez-vous téléphoniques</b><br/>(N+2 : « slots d'une heure », ASSIST : « entretiens », , C7 : « rendez-vous téléphoniques »)<br/>Réçu : dépend de l'activité / une fois par semaine (suivi activité)<br/>Réf : « activité en cours », objectifs, résultat, élément non lié à la vente (organisation du temps, évolution dans la société)<br/>Hiér : 1/1 dont la date et l'heure sont fixés à l'avance, com orale avec compte rendu.<br/>Origine : n+2 / cible n et l'inverse</p> <p><b>Conférences téléphoniques</b><br/>C3 (« conf call »), N+2 (téléconférences), MKT (conférences téléphoniques)<br/>Réçu : passage de ponctuel (+ si mauvais CA) à une par semaine, une par soir en fin de trimestre<br/>Réf : ventes réelles et objectifs de vente. Pour les conf européennes : sujets spécifiques sur les caractéristiques produits (prix, nouveau produit, etc.)</p> |  |

## ANNEXE 18. Cinq guides d'entretien utilisés pour l'étude de cas sur le contrôle à distance des forces de vente dans l'industrie pharmaceutique

---

### GUIDE ENTRETIEN DR/VM

(question spécifique précédée de DR ou VM, sinon à aborder avec les deux types d'interlocuteurs)

Pouvez vous me présenter les grandes lignes de votre travail en tant que VM / DR ?

Pouvez vous me décrire la ligne hiérarchique de la fonction commerciale et votre position sur cette ligne ?

DR : Combien de personnes sous votre responsabilité ? (possibilité d'avoir un **organigramme** pour suivre en même temps).

Quels sont les impacts de la distance sur vos relations de travail ?

#### La coordination :

Comment vous coordonnez-vous avec vos VM/DR ? (Quels outils ? Quelle fréquence de contact) ?

Pour quelles raisons contactez-vous vos VM / DR ? Pour quelles raisons vous contactent-ils ?

Fréquence et le type des réunions auxquelles vous participez ? Qui y participe ? Pourquoi les fait-on ? Pour les réunions qui entraînent un rassemblement physique des participants, pourquoi ce qu'on y aborde ne peut pas être abordé à distance (par téléphone, en clientèle, etc.) ?

DR : En quoi le volume de tâches que vous réalisez est différent du volume de tâches réalisé par un délégué ?

DR : En quoi la nature des tâches que vous réalisez est différente de la nature des tâches réalisées par un délégué ?

Considérez-vous le délégué médical comme autonome ? Si oui, sur quoi son autonomie porte-t-elle (façon de s'organiser, contenu du travail (ex. de tâches plus complexes), indépendance dans règlement problème etc.) ?

Quel est le budget maximal qu'un délégué peut utiliser sans en référer à vous (distinguer sans avoir besoin de vous tenir informé / d'obtenir votre accord) ?

VM : Pourquoi un VM a-t-il besoin d'un directeur régional ?

#### Evaluation (1) : objectifs

Quelle est la nature de vos objectifs (DR : y trouve-t-on des éléments liés au rôle de manager ? Quels sont les objectifs des délégués ?)

Vos objectifs sont-ils liés à ceux de vos VM (pour le DR) de vos collègues (pour le VM) ?

Comment les objectifs sont-ils fixés ? (négociation, fixation par un niveau supérieur, redéfinition en cours d'année etc.)

#### Evaluation (2) : mesure de la performance de vos délégués

Comment mesure-t-on la performance d'un VM ?

Quels sont les critères mesurés ? (comportement/résultat, quali/quantif etc.)

DR : Quels outils de reporting utilisez-vous ?

Exemple (si possible support visuel) de reporting provenant d'un délégué (distinguer le reporting automatique du reporting demandé explicitement par le DR)

Exemple de reporting du DR vers son manager

Le reporting est-il suffisant pour avoir une vision des performances du VM ?

Est ce que d'autres personnes que le manager interviennent dans la mesure des performances des délégués ? (les collègues, vos supérieurs hiérarchiques, les clients, etc.)

Se base-t-on uniquement sur le déclaratif du VM dans la mesure de ses performances ?

Comment détecte-t-on une fausse visite ?

Est ce qu'on cherche à rendre la performance individuelle, si oui comment ?

#### Evaluation (3) : rémunération de la performance de vos délégués

Quel est le lien entre les objectifs dont nous avons parlé et le système de rémunération des délégués ?

Comment les délégués sont-ils rémunérés ici ?

Décomposition de la rémunération en variable / fixe

Autres rémunérations que salaire ? (stock options etc.). Quelles autres marques de reconnaissance (sont-elles toujours financières ?)

#### En conclusion,

Nous avons parlé des outils de coordination, de la mesure de performance à travers les systèmes de reporting et la rétribution de la performance à travers les systèmes de rémunération. Ces trois types d'outil de contrôle sont-ils liés les uns aux autres ?

DR : Les systèmes de mesure de la performance et de rémunération que nous avons abordés ont-ils un impact sur le comportement du délégué ? (évoquer problème de complexité des systèmes qui fait que DM n'a pas conscience du fonctionnement du système de rému et que ce dernier ne joue donc pas son rôle de motivateur)

DR : Dans votre laboratoire, menez-vous une réflexion sur comment les personnes concernées par ces outils peuvent en détourner l'usage et pour quelles raisons ?

Les modes de contrôle et d'évaluation des délégués médicaux évoluent-ils d'après vous ? Si oui, vers quoi et à cause de quoi ?

---

## GUIDE D'ENTRETIEN FONCTION SUPPORT

Quel est l'intitulé de votre fonction ? En quoi consiste votre travail ?

En quelle occasion avez-vous affaire à des directeurs régionaux (DR) / délégués médicaux (DM) / délégués hospitaliers (DH) ?

Quelle est la ligne hiérarchique de la visite médicale ? Où vous situez-vous par rapport à cette ligne ?

### **Coordination :**

Quels outils utilisent les DR pour faire le lien avec leurs DM ? (téléph, mail, rapport acti, duo et son compte rendu, réunions)

Mesure-t-on l'utilisation/ la non utilisation qui est faite de ces outils par les utilisateurs ?

Quelles réunions rassemblent les DR et les DM ? (lieu, fréquence, contenu)

Intervenez-vous dans la définition des outils de coordination entre DR et DM ?

Intervenez-vous dans le suivi de leur utilisation ?

### **Motivation :**

Qu'est ce qui est fait pour motiver les DM ?

Estimez vous que le DM est loin de son entreprise ? Loin de son manager ?

Estimez vous que le DM est autonome? Si oui sur quoi porte l'autonomie ? Que peut il faire sans en référer à son DR ? (budget)

La distance physique de cette population par rapport à son entreprise en fait-elle une population plus difficile à motiver ?

L'indépendance dans le travail, l'autonomie de cette population par rapport à son entreprise en font-elles une population plus difficile à motiver ?

### **Mesure et rétribution de la performance :**

Quelle est la *nature* des objectifs des DM ? Comment sont-ils fixés ?

Différences entre objectifs du DR et ceux du DM ?

Intervenez-vous dans la définition des objectifs des DM / DR ? Comment ?

Comment contrôle-t-on les délégués médicaux ?

Leurs résultats ? (quelles sources, quelle fréquence de suivi, qui suit les rés.)

Leurs activités ? (Quelles données utilise-t-on ? Se base-t-on uniquement sur le déclaratif du DM et du DR ?

Comment détecte-t-on les dysfonctionnements (fausse visite par exemple) ?)

Qui d'autre que le DR peut intervenir dans la mesure de performance du DM (collègues, supérieurs

hiérarchiques, clients etc.) ? Ces interventions sont elles visibles à travers les outils de mesure de performance ?

Mesure-t-on une performance individuelle / collective / les deux ?

Lien objectif / mesure : Voir si objectifs cités plus haut font l'objet d'une mesure.

Intervenez-vous dans la mesure de performance des DM / DR ? Comment ?

Sur le salaire global du DM quelle est la proportion du variable par rapport au fixe (en moyenne) ? Même question pour le DR.

Selon quels critères se décompose la partie variable ?

Comment est calculée la partie fixe ?

Lien mesure rému : Les outils de mesure de performance sont-ils liés aux outils de rémunération de la performance (calcul de primes etc.) ?

Lien objectifs rému : Tous les objectifs du DM font ils l'objet d'une prime éventuelle ? voir leviers d'une augmentation de salaire  
Y a-t-il d'autres rémunérations que salaire, des marques de reconnaissance ? (stock options, concours de vente etc.).  
Intervenez-vous dans la rétribution de la performance des DM / DR ? Comment ?

### **Conclusion :**

En quoi les outils de coordination, de motivation et d'évaluation peuvent-ils être considérés comme des outils de contrôle ?

La coordination, la motivation, la mesure et la rémunération de la performance sont elles différentes entre un DM et un DH ?

Dans votre labo, mène-t-on une réflexion sur la façon dont les personnes concernées par ces outils peuvent en détourner l'usage et pour quelles raisons ?

Les modes de contrôle et d'évaluation des DM évoluent-ils d'après vous ? Si oui, vers quoi et à cause de quoi ?

---

## **GUIDE D'ENTRETIEN PRESTATAIRE DE TECHNOLOGIE**

### **Introduction**

Pouvez vous classer les outils que vous proposez aux labos pharmaceutiques selon leur fonction essentielle (ou autre critère si plus pertinent) ?

Dans les labos pharmaceutiques, à qui servent les outils que vous avez évoqués précédemment ?

Demander plus précisément quelles fonctions et quel niveau

D'où viennent les données contenues dans ces outils ?

Lors d'une mise en place d'outil que vous proposez, quels sont, aux différents stades du projet depuis la négociation jusqu'à la mise en place de l'outil, vos interlocuteurs dans les labos pharmaceutiques ?

Environnement juridique (qu'a-t-on le droit de faire en France ? base de données, etc.)

### **Utilisation**

J'aimerais recueillir votre point de vue quant à l'utilisation que font les labos pharmaceutiques de ces outils :

A partir de votre classement de départ, quelles sont, à l'heure actuelle les possibilités de ces différents outils en termes de contrôle local des activités commerciales ? Quels types d'outils sont utilisés pour le contrôle local des équipes de vente (c'est à dire à un niveau régional) par les laboratoires pharmaceutiques ?

Quelles sont les autres utilisations principales de ces outils ?

Permettent-ils de mesurer les performances qualitatives d'une force de vente ?(distinguer possibilité de mesure de perf quali (activité quotidienne) et de perf quanti (résultat))

Permettent-ils de mesurer une performance individuelle du commercial ?

Les statistiques de vente / panel sont ils reliés aux outils qui permettent aux commerciaux de gérer leurs emplois du temps (Siebell, Teams, etc.) ?

Les statistiques de vente / panel sont ils reliés aux outils qui calculent le montant des primes des commerciaux ?

Quelle réflexion menez-vous sur l'appropriation de ses outils par les forces de vente ?

Les commerciaux sont ils consultés dans conception de l'outil ou de ses améliorations ?

Sont ils formés dans utilisation ?

Sont ils évalués sur leur utilisation de l'outil ? Comment mesure-t-on leur utilisation ?

Quelle réflexion menez-vous sur l'éventuel détournement d'usage de ses outils par les forces de vente ?

Exemples de détournement ?

Quelle réflexion menez-vous sur l'arbitrage entre exploitation locale de ces outils et exploitation "corporate" ?

L'utilisation de ces outils pour le contrôle local est-elle la même en fonction des labos ? Quelle différence sur quels critères ? (hôpital / ville ? aborder le fait que les outils semblent bcp moins nbx pour l'hôpital).

### **Tendances :**

Quand un labo utilise un de ces outils, y-a-t-il de fréquentes mises à jour et changements apportés à l'outil ?

Vers quelles tendances évoluent ces outils en termes de contrôle des activités ? SI aucune idée proposer les thèmes suivants : plus de perf par équipes ? plus de panel avec extrapolation ? plus d'utilisation corporate et de moins en moins au niveau terrain ? patient inclus dans ces outils ou non ? plus de recoupement des données recueillies avec des outils connexes type agenda électronique ou CRM ? pharmacie incluse dans ces outils ? possibilité nouvelle de mesurer effet de source à l'hôpital ?

---

## GUIDE D'ENTRETIEN PHARMACIEN

### CONTEXTE, NATURE DES RELATIONS

Expliquez moi à quelles occasions vous avez affaire à un visiteur médical ?

Que vous demande le visiteur médical (en quoi pouvez vous lui être utile) ?

Que demandez vous au visiteur médical ? Que peut il vous apporter ?

Avez vous déjà eu l'occasion d'avoir affaire à un manager de visiteur médical ? Si oui racontez en quelles circonstances. (par exemple, tournée du visiteur avec son manager)

Dans un même labo, voyez vous toujours le même visiteur médical ? toujours un seul (ou plusieurs d'une même équipe) ?

Etes vous en relation avec des médecins en rapport avec les activités de visite médicale ?

Résumé :

Les contacts ont lieu pour quelles grandes raisons ? où ? à quelle fréquence ? ils rassemblent qui ?

### PERCEPTION DE LA DISTANCE DU VISITEUR MEDICAL

Estimez vous que le visiteur médical est loin de son entreprise ? Loin de son manager ?

Estimez vous que le visiteur médical est autonome? Si oui sur quoi porte l'autonomie ?

Donnez moi des exemples d'activités ou de décisions du visiteur médical dans lesquelles vous prenez part et pour lesquelles le visiteur médical est obligé d'en référer à son manager ?

### PERCEPTION DU CONTROLE DES VISITEURS

D'après vous, comment contrôle-t-on les activités des visiteurs médicaux ?

Leurs résultats ? (voir GERS, à comparer avec reporting pharma, y-a-t-il possibilité d'avoir résultat des prescriptions par médecin ? / voir aussi contrôle des résultats individuels / collectifs)

Autre contrôle (comportement)

Faire parler sur qui contrôle, objectifs, fréquence évaluation, qui évalue, conséq d'une mauvaise éval

En quoi intervenez-vous dans ce contrôle ? Quel rôle jouez-vous ?

D'après vous, comment motive-t-on un visiteur médical ? (rému, autres)

Conclusion :

Voyez-vous un lien entre la façon dont le travail du visiteur médical est organisé et la façon dont on le contrôle ?

Les modes de contrôle des visiteurs médicaux évoluent-ils selon vous ? Si oui vers quoi et à cause de quoi ?

Le lien entre le pharmacien et le visiteur médical évolue-t-il selon vous ? Si oui vers quoi et à cause de quoi ? (impact médic génériques, pharmacien devient plus prescripteur ?)

---

## GUIDE ENTRETIEN CONSULTANT RH

Intitulé de votre fonction ? en quoi consiste votre travail ?

En quelle occasion avez-vous affaire à des commerciaux / des entreprises vous demandant un travail sur une population commerciale ?

Chez H., quels types d'outils proposez vous pour des demandes concernant la population commerciale ?

Quels types de commerciaux distinguez-vous dans votre travail, en fonction de quels critères ?

### Contrôler = gérer la coordination

Connaissez-vous des outils de coordination utilisés spécifiquement par les commerciaux et leurs managers ?

Intervenez vous sur les éléments de coordination du type réunions ? Si oui, quelles préconisations dans quels cas chez les commerciaux ?

Voyez-vous un lien entre la façon dont le travail est organisé et la façon dont le commercial est contrôlé ?

**Contrôler = mesurer la performance** (nous aborderons la rémunération de la performance à la fin de l'entretien)

Comment mesure-t-on la perf commerciale ? Selon quels critères ? Avec quels outils ? (reporting et autres)

Creuser outils de reporting sur les différents critères évoqués (si pas d'idée, mesure résultat / mesure comportement) : outils de reporting, fréquence de suivi, contenu des données, à qui servent-elles, comment sont elles utilisées)

Exemples de reporting dans le secteur de l'industrie pharmaceutique

Quelle est la nature des objectifs commerciaux (pour un commercial et pour le manager : y trouve-t-on des éléments liés au rôle de manager, demander exemple sur différence objectif n/n+1) ?



Les objectifs du manager sont-ils toujours liés à ceux de ces commerciaux ?

Qui d'autre que le manager peut intervenir dans la mesure de perf du commercial (collègues, supérieurs hiérarchiques, clients) ? Ces interventions sont-elles visibles à travers les outils de mesure de perf ?

A quelle fréquence les systèmes de mesure de performance évoluent-ils chez les populations commerciales ?

La mesure des performances commerciales a-t-elle tendance à devenir plus individuelle / collective ?

Les systèmes de mesure de performance influencent-ils le comportement des commerciaux ?

Chez H., menez-vous une réflexion sur comment les personnes concernées par ces outils peuvent en détourner l'usage et pour quelles raisons ?

### **Contrôler = rétribuer la performance**

Quels sont les mécanismes d'incitation des commerciaux que vous connaissez ?

A quels commerciaux s'adressent-ils ? Quels critères vont déterminer la politique d'incitations d'une entreprise auprès de ses commerciaux ?

Est-ce que vous trouvez que l'indépendance de cette population par rapport à son entreprise fait que c'est une population plus difficile à motiver ? (distinguer distance spatiale et en ressources dans la réponse)

Décompo rému variable / fixe : proportions ? en fonction de quels critères ?

Décompo de la partie variable ?

Comment est calculée la partie fixe ?

Autres rémunérations que salaire ? (stock options etc.). Quelles autres marques de reconnaissance (sont-elles toujours financières ?)

A quelle fréquence les systèmes de rémunération de performance évoluent-ils chez les populations commerciales ?

Les outils de rémunération ont-ils un impact sur le comportement du commercial ?

Reprendre question sur éventuel détournements d'usage

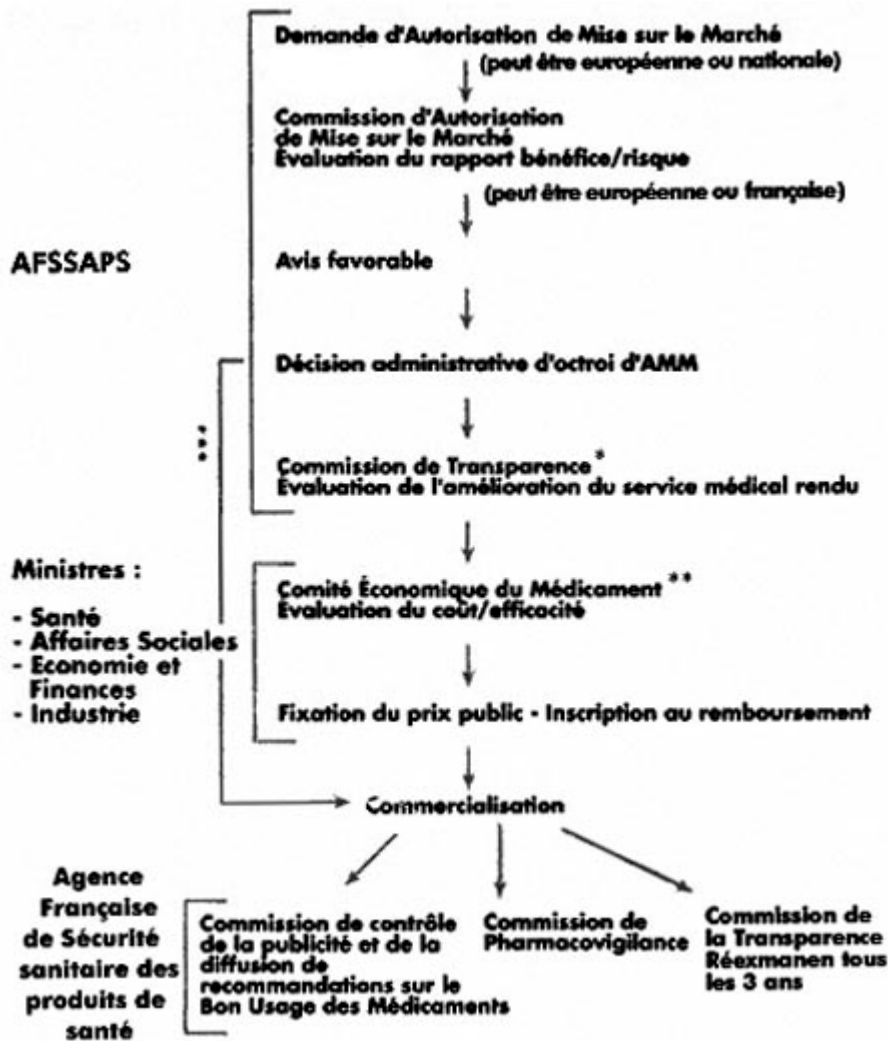
### **Conclusion :**

Nous avons parlé des outils de coordination, de la mesure de performance à travers les systèmes de reporting et la rétribution de la performance à travers les systèmes de rémunération. Ces trois types d'outil de contrôle sont-ils liés les uns aux autres ?

Les modes de contrôle et d'évaluation de la fonction commerciale évoluent-ils d'après vous ? Si oui, vers quoi et à cause de quoi ?

Par rapport aux autres populations sur lesquelles vous travaillez, quelles sont les traits caractéristiques des commerciaux en termes de système de reporting et de rémunération ?

## ANNEXE 19. Schéma des circuits administratifs pour l'obtention d'une AMM



\* : Si le médicament est destiné à être remboursé par la Sécurité Sociale ou vendu à l'hôpital.

\*\* : Spécialités remboursables uniquement.

\*\*\* : Spécialités non prises en charge par la collectivité.

Source : site internet du LEEM (les entreprises du médicament) :

[http://www.leem.org/industrie/legal1\\_frame.htm](http://www.leem.org/industrie/legal1_frame.htm)

### Rappel :

La fabrication, l'importation, l'exportation, la distribution en gros de médicaments ainsi que l'exploitation des spécialités pharmaceutiques ne peuvent être effectuées que dans des établissements pharmaceutiques dont l'ouverture est subordonnée à une autorisation délivrée par l'**AFSSAPS** (Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé) ou par le Ministère de la Santé.

Par ailleurs, un médicament ne peut être commercialisé que s'il a reçu de l'AFSSAPS (Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé), une **Autorisation de Mise sur le Marché (AMM)**, ce qui signifie qu'ont été réalisées les études qui ont permis de s'assurer de sa qualité, de sa sécurité et de son efficacité.

Postérieurement à la délivrance de l'AMM, la pharmacovigilance a pour objet la surveillance du risque d'effet indésirable résultant de l'utilisation des médicaments mis sur le marché. La prévention d'un risque d'effet indésirable peut conduire dans de rares cas à un retrait du marché de la spécialité concernée.

## ANNEXE 20. Données contenues dans un palm pilot de visiteur médical chez Z.

La reconstitution des données est faite à partir des propos de Z2 (VM) et des démonstrations faites en direct au cours de l'interview.

[ reconstitution de l'écran comprenant les fonctionnalités principales suivantes :]

agenda  
individu  
notes de frais  
établissements  
listes

Extrait de l'interview :

### **On commence par regarder ce qu'il y a dans « Individus » ?**

Ca comprend le nom de mes médecins avec leur UGA géographique, sachant que chaque délégué hospitalier a environ 5 à 6 UGA dans son secteur. On a donc le nom du médecin, son UGA, sa spécialité, sa ville, son type d'établissement (hôpital ou cabinet libéral).

Si je clique sur un médecin, ça me donne l'adresse, le téléphone, la dernière date de visite, les produits présentés. Je peux aussi voir ce que j'ai présenté lors des anciennes visites. Si d'autres collègues ont vu ce médecin, je le vois aussi, avec leur date de visite et leurs commentaires éventuels. Toujours dans le même écran, j'ai d'autres informations. Je vois la qualification du médecin. Chaque année, on doit qualifier nos médecins. Comment on les ressent. On les classe selon les critères G pour gros, M pour moyen, P pour petit prescripteur, et pour chaque lettre 0, 1, 2 ou 3. Par exemple, G0 signifie que le médecin est un gros prescripteur, mais qu'il ne prescrit pas mon produit. G1, c'est un gros prescripteur et il prescrit mon produit à petite fréquence, une fois par mois. Et ainsi de suite. G3, c'est un gros prescripteur qui ne prescrit que mon produit. Parmi les autres informations qu'on peut renseigner quand on les connaît, j'ai aussi la rubrique concurrent, tu y mets le produit concurrent dans les prescriptions du médecin. Tu as aussi la rubrique Logimed. Il s'agit d'une société qui fait des études de marché et qui te donne une autre qualification du médecin. Par exemple pour ce médecin, Q3 signifie que c'est un gros prescripteur dans le domaine des antidépresseurs, mais F2 signifie qu'il prescrit deux fois par semaine en moyenne, je crois. Enfin, il s'agit d'infos qui ne peuvent que nous guider. Lui, je sais que c'est un médecin important. Un G2, je sais que c'est important. Je le sais par expérience. Si on regarde un autre médecin, là, on a un P0. Il ne prescrit pas notre produit parce que c'est pour la maladie d'Alzheimer et que ça ne le concerne pas, c'est un psychiatre.

Toujours dans cette fiche individuelle sur le médecin, tu as la rubrique échantillon. Quand on laisse des échantillons à un médecin, il nous remplit un bordereau avec un code barre du laboratoire. On renvoie ce bordereau et le nombre d'échantillons distribués est comptabilisé. Chaque médecin a droit à 10 échantillons par an maximum.

Il y a également la rubrique enquête. Quand tu as des études en cours avec un médecin. Les laboratoires entreprennent régulièrement des études rétrospectives ou autres, menées par les médecins contre rémunération. Par exemple, chez ce psychiatre, je place des enquêtes actuellement, si je clique sur enquête, ça me donne des infos sur ce qui est en cours avec lui. Je vois pour quel produit l'enquête est faite, et à quelle étape je suis (convention signée, étude en cours auprès des patients de l'échantillon etc.).

Enfin, on a la rubrique RP, c'est-à-dire relations professionnelles. Par exemple, je cherche à inviter ce médecin à une RP. Je le vois sur le palm. Je vois aussi qu'il y en a deux qui ont déjà été créées. Avant de faire une RP, il faut la créer et avoir l'autorisation du manager. Je vois que j'ai créé deux congrès et que j'ai invité à ce congrès. Si je souhaite inviter un autre médecin, il suffit que je clique dessus et ça le prend automatiquement en compte dans la RP. Ça le rajoute dans la base qui est visible par mon manager. [...]

### **On regarde le module établissement ?**

Ca te donne un classement des établissements.

### **Etablissement, c'est hôpital ?**

Oui. Par exemple, je clique sur un centre hospitalier. J'obtiens les coordonnées des différents services dans lesquels j'ai des médecins rentrés dans mon ciblage. Je vois les spécialités de ces médecins. Par exemple dans ce centre, il y a deux médecins qui apparaissent car ils sont dans mon ciblage. Si je clique sur l'un deux, ça me ramène à la fiche qu'on a vu tout à l'heure dans individus avec les infos sur les dates de visite, les commentaires etc.

[...]

Le plus important, c'est la rubrique agenda.

[ouverture du module à partir de l'intranet ]

**Qu'est-ce que tu as dans la rubrique agenda ? Tu as ta semaine ?**

Oui, on voit chaque jour. Je n'ai pas encore rentré mon activité pour cette semaine. Mais regardons la semaine dernière. Lundi par exemple, j'ai rentré les médecins que j'ai vus et j'ai fait mon compte rendu. On voit le nom des 7 médecins que j'ai vus. [attente après clic sur un médecin].

**[...]Je vois la rubrique modalités de la visite. Ça signifie quoi ?**

Je mets si j'ai vu un remplaçant du médecin, si c'était une visite duo, ou si c'était dans le cadre d'un *staff*. Pour ce médecin, on peut ouvrir le CRV, c'est-à-dire le compte rendu de visite. [...]

**Peux tu me remonter de quoi se compose un compte rendu de visite ?**

[reconstitution à partir d'un exemple de compte rendu de visite]

Nom du médecin (renseigné automatiquement)

Date de la visite (à renseigner)

Dates des 6 visites précédentes (renseigné automatiquement)

Présentation des produits : (à renseigner avec le nom des produits, ou rien)

Commentaire ouvert (à renseigner)

Qualification (GMP0123) (renseigné automatiquement)

Concurrent principal (nom de produit) (à renseigner)

Icomed / Logimed

Evolution (qualification du médecin faite par une société d'études de marché) (renseigné automatiquement)

[...]

Une fois que mon compte rendu est fait, il me propose de l'enregistrer.

Il y a encore des rubriques générales que nous n'avons pas vues : notes de frais et listes.

## ANNEXE 21. Structure d'un reporting d'activité de visiteur médical dans un ETMS

La structure est reconstituée à partir des propos de Z2 (VM) et des démonstrations faites en direct au cours de l'interview.

|                   |  | Mois : septembre                     |            |                 |            |
|-------------------|--|--------------------------------------|------------|-----------------|------------|
|                   |  | 01/09/2003                           | 02/09/2003 | 03/09/2003 etc. | Total mois |
| <b>Réalisé :</b>  | <b>Visites médecins (Nb de médecins vus en spécialités non pharma, dont médecins prioritaires) :</b> |                                      |            |                 | <b>78</b>  |
|                   | Médecins vus   | Nombre, code couleur et signalétique | 3          | 8               | 69         |
|                   | <b>Visite pharmaciens :</b>  |                                      |            |                 |            |
|                   | Pharmacies vues  |                                      |            |                 |            |
|                   | RP :   |                                      |            |                 |            |
|                   | Nb de RP   |                                      |            |                 |            |
|                   | Médecins vus pour RP   |                                      |            |                 |            |
| Potentiel restant | Potentiel jour terrain   |                                      |            |                 |            |
|                   | Nb RDV   |                                      |            |                 | 3          |
|                   | Nb de contacts prévisionnels   |                                      |            |                 |            |
|                   | Nb RP prévu  |                                      |            |                 |            |
|                   | Nb médecins RP prévu   |                                      |            |                 |            |

[Code couleur sur les chiffres :

Vert : activité mixte (si la journée n'a pas été composée que de visites, mais aussi de formation, ou de *staff* par exemple).

Bleu : journée mono activité avec moins de 4 visites dans la journée. Par exemple, les dernières journées de septembre apparaissent en bleu sur l'écran, cela correspond aux journées dont l'activité n'a pas encore été rentrée.

Signalétique :

Marquages spécifiques pour : journée consacrée à une RP, doublon d'activité (c'est à dire deux activités sur une journée soit visite et formation, par exemple), congés, formations, synchronisation]

### Extraits de l'interview :

Ce jour là par exemple, je n'ai fait que trois visites. Ma DR devrait aller voir pourquoi. Elle voit en fait que c'était une journée en activité mixte parce que j'ai fait de la formation ce jour là. Quand on fait moins de 4 visites, le système encadre automatiquement en rouge la journée. Par défaut, il considère la journée en mono-activité. [...] Cet autre jour est souligné en vert, ça correspond à une synchronisation. Donc cette semaine là, je n'ai fait ma synchronisation que le dimanche, normalement, c'est le vendredi.

[...]

### Qu'est-ce que le potentiel jour terrain ?

Ce sont les jours qui me restent sur le terrain avant la fin du mois. Et le nombre de rendez-vous, c'est le nombre de rendez vous pris à venir d'ici la fin du mois. Mais je ne comprends pas bien la différence entre 78 et 69, entre visites médecins et nombre de médecins vus. Peut être que les visites médecins prennent en compte les *staff*. Je crois que les *staff* ne sont pas considérés comme une visite.

[...] La DR commence par regarder ça. Elle peut aller dans le détail ensuite et regarder le matin et l'après-midi pour chaque journée. Si tu as 4 visites sur la journée mais 0 le matin et 4 l'après-midi, comment se fait-il que tu aies 0 le matin ?

### Elle peut voir ça sur ce document ?

Non, sur un autre document, ils ont accès à ce détail, à l'étalement de mon activité par jour.

**ANNEXE 22. Synthèse sur les laboratoires pharmaceutiques et organismes externes étudiés à l'occasion de la seconde étude de cas**

| Initiale désignant le laboratoire | fonction des personnes rencontrées        | domaine d'activité                              | abréviation utilisée pour les extraits d'interviews | nationalité du laboratoire | CA 2003 (source rapport annuel 2003) | profit 2003 (source rapport annuel 2003) | Taille (nb d'employés dans le monde) (source rapport annuel 2003) |
|-----------------------------------|---|---|---|----------------------------|--------------------------------------|--|---|
| A                                 | Directeur Régional Réseau Neuro-Gériatrie | spécialistes (libéraux ville et hôpital)        | A1 (DR)   | canadienne                 |                                      |  |   |
|                                   | Délégué Médical                           | spécialistes (libéraux ville et hôpital)        | A2 (VM)   |                            |                                      |  |   |
| CC                                |   |   |   | américaine                 | 41 862 millions \$ (sales)           | 7 197 millions \$ (net earnings)         | 11 600  |
| B (groupe CC)                     | Directeur régional médecine interne       | ville (MG et spécialistes)                      | B1 (DR)   | américaine                 | Cf. groupe CC.                       | Cf. groupe CC.                           | 6 000   |
|                                   | Délégué Médical                           | ville (MG)                                      | B2 (VM)   |                            |                                      |  |   |
|                                   | Délégué Médical                           | ville (MG) et spécialistes (gastro entérologes) | B3 (VM)   |                            |                                      |  |   |
| D (groupe CC)                     | Directeur régional anémie                 | hôpital   | D1 (DR)   | américaine                 | Cf. groupe CC.                       | Cf. groupe CC.                           | 2 000   |
|                                   | Directeur régional anémie                 | hôpital   | D2 (DR)   |                            |                                      |  |   |
|                                   | Délégué Hospitalier anémie                | hôpital   | D3 (VM)   |                            |                                      |  |   |
|                                   | Délégué Hospitalier anémie                | hôpital   | D4 (VM)   |                            |                                      |  |   |
| F                                 | Directeur régional unité respiratoire     | ville + 1 délégué hospitalier                   | F1 (DR)   | anglais                    |                                      |  | 100 000   |
|                                   | Délégué médical                           | ville (médecins généralistes et pneumologues)   | F2 (VM)   |                            |                                      |  |   |
| L                                 | Directeur de Zone Est réseau Immunologie  | hôpital   | L1 (DR)   | français                   | 227 millions €                       |  | 1 158   |
| M                                 | Analyste Etudes de marché                 | hôpital   | M1 (MKT)  | franco-américain           | 22485,9 millions \$ (sales)          | 6830,9 millions \$                       | 63 200  |

| Initiale désignant le laboratoire | Fonction des personnes rencontrées             | domaine d'activité                       | abréviation utilisée pour les extraits d'interviews | nationalité du laboratoire | CA 2003 (source rapport annuel 2003)         | profit 2003 (source rapport annuel 2003) | Taille (nb d'employés dans le monde) (source rapport annuel 2003) |
|-----------------------------------|--|--|---|----------------------------|--|--|---|
| S                                 | Directeur régional (BU cardiologie)            | hôpital                                  | S1 (DR)   | français                   | 8 048 millions €                             |  | 33 086  |
|                                   | Directeur régional (BU cardiologie)            | ville                                    | S2 (DR)   |                            |  |  |   |
|                                   | Délégué hospitalier                            | hôpital                                  | S3 (VM)   |                            |  |  |   |
|                                   | Délégué médical                                | ville                                    | S4 (VM)   |                            |  |  |   |
|                                   | ex Directeur régional                          | ville                                    | S5 (DR)   |                            |  |  |   |
| T                                 | Directeur Administration de la Visite Médicale |  | T1 (ADV)  | français                   | 16 800 millions € (CA)                       | 2 400 millions € (résultat net)          | 69 000  |
|                                   | Directeur Système d'Information Opérationnel   |  | T2 (ADV)  |                            |  |  |   |
| W                                 | Contrôleur de gestion                          |  | W1 (CDG)  | Suède/<br>Royaume-Uni      | 18, 85 millions \$ (sales)                   | 4,1 millions \$ (operating profit)       | 60 000  |
|                                   | Directeur de la Visite Médicale France Nord    | ville                                    | W2 (DC)   |                            |  |  |   |
|                                   | Directeur de Réseau Nord Paris                 | ville                                    | W3 (DZ)   |                            |  |  |   |
| Z                                 | Manager régional'                              |  | Z1 (DR)   | américain                  | 45 188 millions \$                           | 3 910 millions \$ (net income)           | 122 000   |
|                                   | Délégué médical                                | spécialistes (libéraux ville et hôpital) | Z2 (VM)   |                            |  |  |   |
|                                   | Délégué médical                                | ville                                    | Z3 (VM)   |                            |  |  |   |
| EF                                | Directeur régional                             | ville                                    | EF (DRprest.)                                       |                            |  |  |   |
| H                                 | Consultant expert                              |  | H1 (CONSULT)  |                            |  |  |   |
|                                   | Consultant expert                              |  | H2 (CONSULT)  |                            |  |  |   |
| IH                                | Directeur Général                              |  | IH (DGP)  |                            |  |  |   |
| TT (groupe CG)                    | Directeur Général                              |  | TT (DGP)  | français                   | 389 millions € pour la totalité du groupe CG |  |   |
|                                   | Pharmacienne (gérante)                         |  | PHARMA  |                            |  |  |   |

## TABLE DES TABLEAUX

|                          |   |                   |
|--------------------------|---|-------------------|
| <i><b>TABEAU 1.</b></i>  | <i><b>Le lien entre processus de contrôle et moments du contrôle dans une approche cybernétique .....</b></i>   | <i><b>25</b></i>  |
| <i><b>TABEAU 2.</b></i>  | <i><b>Exemples d'instruments d'observation et d'analyse dans un contexte commercial .....</b></i>   | <i><b>27</b></i>  |
| <i><b>TABEAU 3.</b></i>  | <i><b>Parallèle entre trois typologies de vecteurs de contrôle .....</b></i>  | <i><b>28</b></i>  |
| <i><b>TABEAU 4.</b></i>  | <i><b>Positionnement du contrôle à distance par rapport au contrôle en présence .....</b></i>   | <i><b>50</b></i>  |
| <i><b>TABEAU 5.</b></i>  | <i><b>Technologies de contrôle à distance associées aux modes et vecteurs principaux de contrôle.....</b></i>   | <i><b>114</b></i> |
| <i><b>TABEAU 6.</b></i>  | <i><b>Fonctionnement des technologies de contrôle à distance (rythme, hiérarchisation, référent).....</b></i>   | <i><b>114</b></i> |
| <i><b>TABEAU 7.</b></i>  | <i><b>Personnes rencontrées lors de l'enquête préliminaire et initiales utilisées pour la restitution de leurs propos .....</b></i>   | <i><b>123</b></i> |
| <i><b>TABEAU 8.</b></i>  | <i><b>Vecteurs de contrôle à distance reliés à l'objet principal et au procédé central du contrôle.....</b></i>   | <i><b>144</b></i> |
| <i><b>TABEAU 9.</b></i>  | <i><b>Catégories des déterminants du contrôle à distance et caractérisation des modes de contrôle à distance selon la valeur de ces catégories.....</b></i>                                     | <i><b>167</b></i> |
| <i><b>TABEAU 10.</b></i> | <i><b>Analyse croisée des modes de contrôle à distance en fonction des principes génériques de fonctionnement du contrôle à distance et des déclinaisons du système d'information .....</b></i> | <i><b>173</b></i> |
| <i><b>TABEAU 11.</b></i> | <i><b>Synthèse des critères d'évaluation pour les contrôles à distance par les résultats et par les comportements.....</b></i>  | <i><b>181</b></i> |
| <i><b>TABEAU 12.</b></i> | <i><b>Catégories du fonctionnement du contrôle à distance et caractérisation des modes de contrôle à distance selon la valeur de ces catégories .....</b></i>                                   | <i><b>184</b></i> |
| <i><b>TABEAU 13.</b></i> | <i><b>Catégories des effets du contrôle à distance.....</b></i>   | <i><b>199</b></i> |



|                           |  |                   |
|---------------------------|--|-------------------|
| <b><i>TABLEAU 14.</i></b> | <b><i>Modes de collecte adaptés aux catégories du fonctionnement du contrôle à distance .....</i></b>  | <b><i>214</i></b> |
| <b><i>TABLEAU 15.</i></b> | <b><i>Les choix à faire en cas de collecte de données par observation et les choix que nous avons réalisés.....</i></b>  | <b><i>217</i></b> |
| <b><i>TABLEAU 16.</i></b> | <b><i>Liste des matrices faites à partir des données codées dans les entretiens et de leurs objectifs .....</i></b>  | <b><i>226</i></b> |
| <b><i>TABLEAU 17.</i></b> | <b><i>Exemple d'e-mail codé au premier niveau (codage descriptif) .....</i></b>  | <b><i>229</i></b> |
| <b><i>TABLEAU 18.</i></b> | <b><i>Grille des codes utilisés pour l'analyse des e-mails .....</i></b>   | <b><i>230</i></b> |
| <b><i>TABLEAU 19.</i></b> | <b><i>Personnes rencontrées lors de l'étude de cas 1 et initiales utilisées pour la restitution de leurs propos.....</i></b>                                     | <b><i>236</i></b> |
| <b><i>TABLEAU 20.</i></b> | <b><i>Objectifs « qualitatifs » trimestriels d'un commercial de l'équipe de distribution X France .....</i></b>  | <b><i>246</i></b> |
| <b><i>TABLEAU 21.</i></b> | <b><i>Analyse des e-mails sur le thème de la visibilité.....</i></b>   | <b><i>265</i></b> |
| <b><i>TABLEAU 22.</i></b> | <b><i>Analyse des e-mails selon le type de responsabilité engagée .....</i></b>  | <b><i>270</i></b> |
| <b><i>TABLEAU 23.</i></b> | <b><i>Personnes rencontrées lors de l'étude de cas 2 et initiales utilisées pour la restitution de leurs propos.....</i></b>                                     | <b><i>338</i></b> |
| <b><i>TABLEAU 24.</i></b> | <b><i>Synthèse de l'usage ambivalent des technologies quant au travail et au contrôle à distance des forces de vente de l'industrie pharmaceutique .....</i></b> | <b><i>394</i></b> |
| <b><i>TABLEAU 25.</i></b> | <b><i>Synthèse des contributions de la thèse concernant le contrôle de gestion et le contrôle organisationnel.....</i></b>                                       | <b><i>467</i></b> |

## TABLE DES SCHEMAS

|                   |   |            |
|-------------------|---|------------|
| <i>SCHEMA 1.</i>  | <i>Design de notre recherche .....</i>  | <i>8</i>   |
| <i>SCHEMA 2.</i>  | <i>Précisions sur l'objet du contrôle : que recouvre la notion de comportement ? .....</i>  | <i>19</i>  |
| <i>SCHEMA 3.</i>  | <i>Premier positionnement du contrôle à distance par rapport à notre vision du contrôle .....</i>   | <i>32</i>  |
| <i>SCHEMA 4.</i>  | <i>Le contrôle à distance au sein du contrôle.....</i>  | <i>52</i>  |
| <i>SCHEMA 5.</i>  | <i>Les liens entre organisation, distance spatiale et distance en ressources. 65</i>  |            |
| <i>SCHEMA 6.</i>  | <i>Evolution des distances dans l'organisation et vecteurs de contrôle associés : les débuts du 'système usine' .....</i>                         | <i>77</i>  |
| <i>SCHEMA 7.</i>  | <i>Evolution des distances dans l'organisation et vecteurs de contrôle associés : la généralisation du 'système usine' .....</i>                  | <i>92</i>  |
| <i>SCHEMA 8.</i>  | <i>Evolution des distances dans l'organisation et vecteurs de contrôle associés : l'organisation face à l'incertitude de l'environnement.....</i> | <i>109</i> |
| <i>SCHEMA 9.</i>  | <i>Les modes de contrôle d'après la typologie d'Ouchi (1979, p.843).....</i>  | <i>111</i> |
| <i>SCHEMA 10.</i> | <i>Correspondance entre la typologie d'Ouchi et l'évolution du contrôle à distance dans les organisations.....</i>                                | <i>112</i> |
| <i>SCHEMA 11.</i> | <i>Modèle d'analyse du contrôle à distance dans les organisations.....</i>  | <i>116</i> |
| <i>SCHEMA 12.</i> | <i>Modèle d'analyse du contrôle à distance : Compléments sur les vecteurs de contrôle à distance.....</i>   | <i>154</i> |
| <i>SCHEMA 13.</i> | <i>La base de l'évaluation des résultats dans le contexte de vente indirecte chez X. ....</i>   | <i>239</i> |
| <i>SCHEMA 14.</i> | <i>Les déterminants des vecteurs de contrôle exercé dans l'équipe commerciale de distribution de X. France .....</i>                              | <i>242</i> |
| <i>SCHEMA 15.</i> | <i>Place du 'performance plan' dans le système de rémunération du commercial chez X.....</i>  | <i>247</i> |

|  |     |
|--|-----|
| <i>SCHEMA 16. Organigramme simplifié de l'équipe de distribution X France (valide en 06/2002)</i>  | 253 |
| <i>SCHEMA 17. Le pharmacien expert.....</i>  | 359 |
| <i>SCHEMA 18. Le directeur régional expert.....</i>  | 360 |
| <i>SCHEMA 19. Les fonctions support expertes.....</i>  | 363 |
| <i>SCHEMA 20. Articulations défailtantes entre contrôle et discours : une synthèse des problèmes de contrôle à distance de la force de vente rencontrés par les laboratoires pharmaceutiques .....</i>   | 371 |
| <i>SCHEMA 21. Les fausses résolutions technologiques des problèmes d'articulation entre calcul et discours .....</i>   | 376 |
| <i>SCHEMA 22. L'ETMS : un exemple de technologie dont l'usage ambivalent permet les passages entre contrôle bureaucratique et contrôle clanique .....</i>  | 406 |
| <i>SCHEMA 23. Les mécanismes de contrôle laissés dans l'ombre dans la vision traditionnelle du contrôle organisationnel à travers la théorie des organisations (inspiré de la figure intitulée « Référentiel de contrôle des acteurs » (BOUQUIN, 1998, p.35)).....</i> | 463 |

# TABLE DES MATIERES

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>CHAPITRE I : Qu'entend-on par contrôle à distance ? .....</b>   | <b>13</b> |
| I.1. Comment le contrôle est-il envisagé dans ce travail de recherche ?.....   | 15        |
| I.1.1. L'objectif du contrôle.....   | 16        |
| I.1.2. Les fondements du contrôle .....  | 20        |
| I.1.3. Le fonctionnement du contrôle .....   | 22        |
| I.1.4. Les effets du contrôle .....  | 29        |
| I.2. Qu'est-ce que le contrôle à distance ?.....   | 31        |
| I.2.1. Le contrôle à distance : un pléonasme ?.....  | 31        |
| I.2.2. Le contrôle à distance : une première définition centrée sur le terme<br>'distance' .....                             | 32        |
| I.2.3. Le contrôle à distance : une seconde définition centrée sur la préposition<br>« à » .....                             | 42        |
| I.3. Conclusion du chapitre I : le contrôle à distance par rapport au contrôle.....  | 51        |
| <b>CHAPITRE II : Panorama du contrôle à distance dans la théorie des organisations..<br/>.....</b>                           | <b>55</b> |
| II.1. Le lien entre distance et contrôle.....  | 57        |
| II.1.1. Distance et organisation sont intimement liées.....  | 57        |
| II.1.2. Les phases d'évolution des distances organisationnelles.....   | 59        |
| II.1.3. Le besoin de contrôle dans les organisations naît des distances. ....  | 66        |
| II.2. Vecteurs de contrôle répondant aux besoins de contrôle des distances<br>organisationnelles.....                        | 71        |
| II.2.1. Le contrôle en présence par la supervision directe .....   | 72        |
| II.2.2. Les systèmes d'incitations / sanctions : prémices des vecteurs de contrôle à<br>distance dans les organisations..... | 78        |
| II.2.3. Le contrôle de gestion, pensé pour contrôler à distance .....  | 82        |
| II.2.4. Les contrôles intériorisés comme vecteurs de contrôle à distance.....  | 93        |
| II.3. Conclusion du chapitre II : proposition d'un modèle d'analyse du contrôle à<br>distance.....                           | 110       |

|                       |  |            |
|-----------------------|--|------------|
| II.3.1.               | Les vecteurs de contrôle à distance et leurs déterminants.....   | 110        |
| II.3.2.               | Le fonctionnement des vecteurs de contrôle à distance .....  | 112        |
| II.3.3.               | Les effets des vecteurs de contrôle à distance.....  | 115        |
| <b>CHAPITRE III :</b> | <b>Le contrôle à distance appliqué aux commerciaux .....</b>   | <b>119</b> |
| III.1.                | En quoi la population commerciale est-elle pleinement concernée par le<br>contrôle à distance ? .....                        | 126        |
| III.1.1.              | La population commerciale véhicule de forts enjeux de contrôle.....  | 126        |
| III.1.2.              | La population commerciale est caractérisée par son isolement et sa mobilité<br>(distance spatiale).....                      | 128        |
| III.1.3.              | La population commerciale est caractérisée par son indépendance (distance<br>en ressources).....                             | 130        |
| III.1.4.              | Les vecteurs et technologies de contrôle à distance caractéristiques du<br>monde commercial .....                            | 132        |
| III.2.                | Les vecteurs de contrôle à distance à opérationnaliser .....   | 136        |
| III.2.1.              | Le contrôle à distance par les résultats.....  | 137        |
| III.2.2.              | Le contrôle à distance par les comportements .....   | 138        |
| III.2.3.              | Le contrôle à distance par les valeurs.....  | 143        |
| III.2.4.              | La combinaison des vecteurs de contrôle.....   | 150        |
| III.3.                | Les catégories permettant d’opérationnaliser le concept de contrôle à distance<br>appliqué à une population commerciale..... | 155        |
| III.3.1.              | Les catégories permettant d’opérationnaliser les déterminants des modes de<br>contrôle à distance .....                      | 155        |
| III.3.2.              | Les catégories permettant d’opérationnaliser le fonctionnement des modes<br>de contrôle à distance .....                     | 168        |
| III.3.3.              | Les catégories permettant d’opérationnaliser les effets du contrôle à distance<br>.....                                      | 185        |
| III.4.                | Conclusion du chapitre III.....  | 200        |
| III.4.1.              | Apport de la littérature portant sur les systèmes de contrôle des forces de<br>vente .....                                   | 200        |
| III.4.2.              | Apport de l’enquête préliminaire .....   | 200        |
| <b>CHAPITRE IV :</b>  | <b>Les propriétés des technologies de contrôle à distance, test<br/>empirique du modèle d’analyse .....</b>                  | <b>203</b> |
| IV.1.                 | Méthode mise en oeuvre pour l’étude de cas .....   | 206        |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| IV.1.1. | Le choix de la méthode .....  | 206 |
| IV.1.2. | Le choix de la population d'étude .....   | 208 |
| IV.1.3. | Le choix des modes de collecte.....   | 213 |
| IV.1.4. | La mise au point d'outils d'analyse des données .....   | 221 |
| IV.1.5. | Les faiblesses de notre méthodologie.....   | 232 |
| IV.2.   | Les déterminants des vecteurs de contrôle à distance chez X.....  | 236 |
| IV.2.1. | Une faible programmabilité des tâches .....   | 237 |
| IV.2.2. | Une mesurabilité des résultats moins forte que prévu.....   | 238 |
| IV.2.3. | Une faible mesurabilité des comportements .....   | 240 |
| IV.2.4. | D'autres déterminants .....   | 240 |
| IV.3.   | Identification des technologies de contrôle à distance chez X.....  | 243 |
| IV.3.1. | Les technologies sont indispensables au contrôle à distance. ....   | 243 |
| IV.3.2. | Les technologies vues selon leurs fonctions .....   | 244 |
| IV.3.3. | Exemple de fonctionnement d'une technologie de contrôle à distance, le cas du ' <i>performance plan</i> ' ..... | 245 |
| IV.4.   | Le positionnement des acteurs vis-à-vis des technologies de contrôle à distance .....                           | 250 |
| IV.4.1. | Le commercial vis-à-vis des technologies de contrôle à distance.....  | 251 |
| IV.4.2. | Le manager direct vis-à-vis des technologies de contrôle à distance.....  | 253 |
| IV.4.3. | L'assistante vis-à-vis des technologies de contrôle à distance.....   | 259 |
| IV.4.4. | Le client vis-à-vis des technologies de contrôle à distance.....  | 262 |
| IV.5.   | Les fonctions manifestes affichées des technologies de contrôle à distance .                                    | 264 |
| IV.5.1. | Les technologies de contrôle à distance doivent donner une visibilité. ....                                     | 264 |
| IV.5.2. | Les technologies de contrôle à distance engagent les responsabilités. ....                                      | 269 |
| IV.5.3. | Les technologies de contrôle à distance doivent discipliner. ....   | 275 |
| IV.6.   | Les fonctions manifestes masquées des technologies de contrôle à distance                                       | 280 |
| IV.6.1. | Une visibilité potentiellement permanente.....  | 280 |
| IV.6.2. | La technologie doit conduire à une auto-discipline de l'individu.....   | 284 |
| IV.6.3. | La technologie doit conduire à une individualisation maîtrisée.....   | 288 |
| IV.7.   | Les fonctions latentes des technologies de contrôle à distance.....   | 295 |
| IV.7.1. | Les technologies de contrôle à distance appauvrissent l'information.....  | 296 |
| IV.7.2. | Les technologies de contrôle à distance retardent l'information.....  | 299 |
| IV.7.3. | Les technologies de contrôle à distance noient les priorités. ....  | 300 |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| IV.7.4.  | L'utilisation des technologies devient une priorité au détriment des activités de vente. ....  | 303        |
| IV.7.5.  | Les technologies de contrôle à distance peuvent conduire à une individualisation non maîtrisée. ....                                 | 307        |
| IV.8.  | Conclusion du chapitre IV.....   | 312        |
| IV.8.1.  | Synthèse sur notre modèle d'analyse du contrôle à distance inspiré de la typologie d'Ouchi.....                                      | 312        |
| IV.8.2.  | Synthèse sur les rôles des individus dans le contrôle à distance selon leur positionnement par rapport aux technologies.....         | 314        |
| IV.8.3.  | Un point sur les fonctions des technologies de contrôle à distance .....   | 315        |
| <b>CHAPITRE V : Le processus de contrôle à distance, dépassement du modèle par une analyse socio-institutionnelle.....</b> |  | <b>319</b> |
| V.1.   | Une coexistence entre bureaucratie et clan : le fondement du contrôle à distance oublié des typologies d'inspiration économique..... | 323        |
| V.1.1.   | Des typologies qui envisagent des vecteurs de contrôle exclusifs et successifs.....  | 323        |
| V.1.2.   | L'émergence des contrôles intériorisés au sein de modes de contrôle bureaucratiques.....   | 330        |
| V.2.   | Méthode mise en œuvre pour la seconde étude de cas.....  | 334        |
| V.2.1.   | Une population d'étude qui vise à cerner différents niveaux d'analyse du contrôle à distance.....                                    | 334        |
| V.2.2.   | Trame d'analyse des interviews .....   | 339        |
| V.3.   | Le processus de traduction à l'œuvre dans les technologies de contrôle à distance .....  | 340        |
| V.3.1.   | Présentation du secteur de l'industrie pharmaceutique au regard du processus de traduction .....                                     | 341        |
| V.3.2.   | Les réseaux de l'industrie pharmaceutique .....  | 343        |
| V.3.3.   | Les centres d'information.....   | 351        |
| V.3.4.   | Les experts traducteurs des informations centralisées dans les technologies .. ..  | 357        |
| V.3.5.   | Des technologies calculatoires et discursives.....   | 364        |
| V.4.   | La dialectique entre la règle et le flou créée par les technologies de contrôle à distance.....                                      | 383        |

|  |   |            |
|--|---|------------|
| V.4.1.   | Le panoptique de Bentham revisité.....  | 383        |
| V.4.2.   | Une latitude sur l'usage des technologies qui fonde la passerelle entre<br>bureaucratie et clan.....  | 394        |
| V.4.3.   | Une ambivalence du statut de visiteur et des normes qui en découlent .....  | 407        |
| V.5.   | Le repositionnement de l'individu dans l'entreprise et la société dont témoignent<br>les technologies de contrôle à distance .....                                  | 416        |
| V.5.1.   | L'évolution de la notion d'individu dans l'entreprise et la société .....   | 416        |
| V.5.2.   | L'effacement des frontières entre les identités de l'individu .....   | 420        |
| V.5.3.   | Le mythe de l'autonomie de l'individu .....   | 430        |
| V.6.   | Conclusion du chapitre V .....  | 440        |
| V.6.1.   | Une interprétation critique des formes modernes de gouvernement : le<br>contrôle à distance comme aliénation de l'individu.....                                     | 441        |
| V.6.2.   | Une interprétation stratégique des formes modernes de gouvernement : le<br>contrôle à distance inséré dans les jeux d'acteurs individuels .....                     | 442        |
| V.6.3.   | Une interprétation socio-institutionnelle des formes modernes de<br>gouvernement : le contrôle à distance au service d'une nouvelle citoyenneté<br>économique ..... | 443        |
| <b>CHAPITRE VI : CONCLUSION GENERALE .....</b> |   | <b>447</b> |
| VI.1.  | Evolution de notre définition du contrôle à distance.....   | 449        |
| VI.2.  | Pourquoi contrôle-t-on à distance ?.....  | 451        |
| VI.2.1.  | Assurer la cohésion .....   | 452        |
| VI.2.2.  | Prévoir les comportements .....   | 452        |
| VI.2.3.  | Développer la légitimité de l'organisation .....  | 454        |
| VI.2.4.  | Synthèse : la création d'un nouvel ordre économique .....   | 455        |
| VI.2.5.  | Pourquoi contrôle-t-on à distance un commercial ?.....  | 456        |
| VI.3.  | Les limites de notre démarche et les perspectives de recherche qui en découlent<br>.....  | 457        |
| VI.3.1.  | Un centrage sur la dyade n/n+1 qui invite à élargir le périmètre des<br>interlocuteurs .....  | 457        |
| VI.3.2.  | Une longitudinalité insuffisante qui encourage l'adoption future d'une<br>stratégie de décomposition temporelle .....   | 458        |
| VI.4.  | Les contributions de notre recherche .....  | 459        |
| VI.4.1.  | Les implications de notre recherche pour le contrôle de gestion .....   | 459        |



|  |            |
|--|------------|
| VI.4.2. Les apports de notre thèse concernant le contrôle organisationnel.....   | 462        |
| VI.4.3. Le positionnement de notre recherche par rapport aux travaux socio-<br>institutionnels et critiques traitant du contrôle ..... | 468        |
| <b><i>BIBLIOGRAPHIE</i></b> .....  | <b>475</b> |
| <b><i>ANNEXES</i></b> .....  | <b>491</b> |
| <b><i>TABLE DES TABLEAUX</i></b> .....   | <b>547</b> |
| <b><i>TABLE DES SCHEMAS</i></b> .....  | <b>549</b> |
| <b><i>TABLE DES MATIERES</i></b> .....   | <b>551</b> |







# **LE CONTROLE A DISTANCE OU L'AUTOCONTROLE PAR LES TECHNOLOGIES : LE CAS DES COMMERCIAUX**

**Claire DAMBRIN**

L'objectif de cette thèse est d'analyser le processus de contrôle à distance au sein de la population commerciale. Il s'agit d'étudier les formes immatérielles de distance organisationnelle, d'analyser leur correspondance éventuelle avec des formes immatérielles de contrôle et d'identifier le rôle des technologies dans la dématérialisation du contrôle.

Un modèle d'analyse du contrôle à distance est proposé et éprouvé empiriquement à l'occasion de deux études de cas auprès de populations commerciales. Au total, 55 interviews et, entre autres données secondaires, 340 e-mails, font l'objet d'une analyse de contenu.

Une première étude de cas auprès d'une équipe d'ingénieurs commerciaux télétravailleurs met en évidence trois rôles des individus dans le contrôle à distance, quatre types de technologies de contrôle à distance, six fonctions manifestes (affichées et masquées) et cinq fonctions latentes de ces technologies.

Une seconde étude de cas menée sur 10 laboratoires pharmaceutiques étudie le contrôle à distance des forces de vente selon une perspective socio-institutionnelle. Elle identifie les dimensions sociétales du contrôle à distance et met en avant trois dynamiques principales du processus de contrôle à distance suscitées par les technologies : un processus de traduction, une dialectique entre la règle et le flou et un repositionnement de l'individu dans l'entreprise et dans la société.

**Mots clés :** technologie, distance, autocontrôle, bureaucratie, clan, contrôle de gestion

**Laboratoire :** CREFIGE – Université Paris Dauphine

# **REMOTE CONTROL OR SELF-CONTROL THROUGH TECHNOLOGIES: THE CASE OF SALESPEOPLE**

**Claire DAMBRIN**

The aim of this thesis is to analyse the process of remote control within the sales operative population. The study will focus on the intangible forms of organisational distance, analyse how these may potentially correlate to intangible forms of control, and identify the role played by technologies in the dematerialisation of control.

An analysis model of remote control has been proposed and empirically put to the test over the course of two case studies of sales operative populations. In total, 55 interviews and 340 e-mails, as well as other secondary data, have been subject to a content analysis.

The first case study on a team of teleworking sales engineers emphasises three roles played by individuals in remote control, four types of remote control technologies, six manifest functions (displayed or hidden), and five latent functions of these technologies.

The second case study conducted in 10 pharmaceutical laboratories looks at the remote control of sales forces from a socio-institutional perspective. It identifies the societal dimensions of remote control and highlights the three main dynamics of the remote control process that technologies entail: a process of translation, a dialectic between the rule and the blurred, and a repositioning of the individual within the company and within society.

**Key Words:** technology, remote control, distance, self-control, bureaucracy, clan, management control

**Research Centre:** CREFIGE – Université Paris Dauphine