

— MANAGEMENT SUP —  
MANAGEMENT – RESSOURCES HUMAINES

# Travail à distance et e-management

**Organisation et contrôle  
en entreprise**



**Aurélie Leclercq-Vandelannoitte**

*En collaboration avec*  
**Henri Isaac et Michel Kalika**

DUNOD

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

**DANGER**



**LE PHOTOCOPIAGE  
TUE LE LIVRE**

© Dunod, Paris, 2013  
ISBN 978-2-10-059881-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

<b>Remerciements</b>	V
<b>Présentation des auteurs</b>	VII
<b>Introduction</b>	1
<b>1 Management, contrôle et TIC</b>	13
Section 1 Le contrôle organisationnel	14
Section 2 Les relations entre contrôle et TIC	25
<b>2 Une vision renouvelée du contrôle par Foucault</b>	35
Section 1 L'homme comme objet d'un savoir	36
Section 2 L'homme comme objet d'un pouvoir	42
Section 3 L'individu comme sujet d'une conduite	52

<b>3</b>	<b>Quatre cas managériaux</b>	59
Section 1	Cas Technoplus	62
Section 2	Cas ABCConstruction	72
Section 3	Cas Gammacom	81
Section 4	Cas Eurobank conseil	93
<b>4</b>	<b>Synthèse et recommandations managériales</b>	101
Section 1	Résultats inter-cas	102
Section 2	Mise en perspective des relations entre contrôle, surveillance, information et TIC	132
	<b>Conclusion</b>	147
	<b>Bibliographie</b>	153
	<b>Index</b>	165

# Remerciements

Je tiens à remercier chaleureusement Henri Isaac et Michel Kalika qui ont permis la réalisation de cet ouvrage.

Mes remerciements vont également à l'IESEG School of Management et à l'université Paris-Dauphine, sans lesquelles ce projet n'aurait pu voir le jour.

Enfin, mes remerciements s'adressent tout particulièrement aux personnes qui me sont chères. Merci à mon époux, mes enfants, et mes parents pour leur soutien indéfectible et leurs encouragements.



# Présentation des auteurs

**Aurélie Leclercq-Vandelannoitte**, docteur en sciences de gestion de l'université Paris-Dauphine, est professeur associée à l'IESEG School of Management et membre du laboratoire CNRS LEM (Lille Économie & Management, UMR CNRS 8179). Ses domaines de recherche sont liés à la question du changement organisationnel et technologique. Elle s'intéresse tout particulièrement aux impacts individuels, organisationnels et sociaux des technologies de l'information telles que les technologies mobiles. Sa thèse a obtenu trois prix nationaux (le Prix FNEGE de la meilleure thèse transdisciplinaire, le Prix Fnege-AIM en management des systèmes d'information, ainsi que le Prix solennel Louis Forest de la Chancellerie des Universités de Paris en sciences économiques et gestion). Ses travaux ont fait l'objet de communications lors de conférences nationales et internationales et ont été publiés dans des revues scientifiques nationales et internationales.

**Henri Isaac**, docteur en sciences de gestion, est maître de conférences à l'université Paris-Dauphine et chercheur au sein de Dauphine Recherches en Management (CNRS, UMR 7088). Spécialiste des systèmes d'information et de l'économie digitale, ses recherches, à la frontière du champ des systèmes d'information et du management, portent sur les effets des technologies sur les entreprises et leur management. Il est l'auteur de nombreuses publications académiques sur ces sujets. Co-responsable du certificat « E-commerce » CCMBenchmark-Dauphine,

il est l'auteur, avec Pierre Volle, d'un ouvrage de référence sur le E-commerce (2011, Pearson France). Il est également l'auteur d'un rapport sur « l'Université Numérique » pour la ministre de l'Enseignement supérieur, Mme Valérie Pécresse.

**Michel Kalika**, professeur à l'université Paris-Dauphine, Scientific Advisor au Business Science Institute, a été directeur de l'École de Management de Strasbourg. Il a créé à Dauphine l'Executive MBA, les programmes MBA International Paris et l'Executive Doctorate in Business Administration. Il a dirigé l'Observatoire Dauphine-Cegos du e-management. Michel Kalika est auteur ou coauteur de plus de vingt ouvrages en stratégie et systèmes d'information, et de nombreux articles et cas pédagogiques. Il a fait soutenir de nombreuses thèses de doctorat dont celle d'Aurélien Leclercq-Vandelannoitte. Ses travaux de recherche les plus récents portent sur la superposition des médias de communication (théorie du millefeuille) et la surcharge informationnelle.



# Introduction

« Un monde mobile, toujours plus mobile, un monde de toutes les mobilités. Un monde où plus on bouge, plus on télécommunique ; où l'on est mobile même chez soi et comme chez soi dans les transports ; où la mobilité transforme et mélange le temps, la distance, l'espace ; où le réel et le virtuel s'entremêlent à se confondre ; où le travail, le commerce, la valeur, la ville, la guerre, l'amitié, la famille – bref, la société – se réinventent autour de la mobilité. »

Kaplan et Lafont, 2004

**L**a mobilité est ancrée dans la société contemporaine et s'y exprime de multiples façons. Nomadisme, mouvements, réseaux, flux, migrations, déplacements sont autant de manifestations caractéristiques de ce phénomène qui affecte à la fois les personnes, les capitaux, les biens, les services, les idées, les images et les informations. La mobilité refonde la société, à tel point que le sociologue John Urry (2005) voit dans la mobilité l'émergence d'un nouveau paradigme des sciences sociales.

## **1 Des technologies mobiles, emblèmes et vecteurs de profondes mutations**

---

Signe de ces transformations, la mobilité s'incarne aujourd'hui dans des technologies, qualifiées de mobiles. Ces technologies se sont développées depuis une vingtaine d'années et disséminées dans la profondeur du corps social. Se situant au carrefour de dynamiques à la fois technologiques, économiques et sociales, ces technologies apparaissent comme l'emblème et le vecteur de la mobilité caractéristique de notre société. Ces technologies traduisent et facilitent simultanément une transformation des modes de vie et des économies.

Les technologies mobiles constituent un ensemble interconnecté d'éléments technologiques, sociaux et organisationnels, permettant une mobilité à la fois physique et sociale des acteurs. Elles peuvent être adoptées et utilisées dans des situations variées, telles que les sphères privée et organisationnelle, brouillant par là même les usages développés, et estompant les frontières entre vies professionnelle et personnelle. Elles transcendent les barrières physiques de l'organisation et sont fréquemment utilisées dans des contextes autres que celui de l'entreprise (au domicile, dans les aéroports, trains, gares et autres espaces publics). Elles traduisent l'émergence d'une *multicontextualité*, c'est-à-dire la coexistence de différents contextes d'utilisation. Ces technologies touchent ainsi aux deux dimensions fondamentales de l'activité et de l'expérience humaines que sont l'espace et le temps, et apparaissent de fait comme des catalyseurs de mutations plus profondes.

Les notions de travail et de management ainsi que le fonctionnement des organisations sont directement touchés par le développement de cette culture de la mobilité et des technologies mobiles qui en sont le reflet, annonçant l'ère du salarié nomade. Bouleversant l'espace-temps traditionnel des organisations, ces technologies sont susceptibles de faire émerger une nouvelle forme d'organisation du travail. Désormais, le travail ne se comprend plus comme un lieu mais comme une activité, pouvant s'exercer hors des cadres spatiaux temporels traditionnels. La spécificité de ces technologies réside en effet dans la possibilité de communiquer, de transmettre des informations, et d'avoir accès à divers services, en des lieux et à des instants jusque-là inaccessibles. Ces technologies sont donc à l'origine d'une accessibilité quasi permanente au système d'information de l'entreprise et d'une disponibilité continue des informations dans le temps et dans l'espace.

Désormais, le management, lui-même doté de la caractéristique d'*ubiquité*, ne s'exerce plus seulement dans l'enceinte de l'entreprise mais potentiellement en tout lieu, en tout temps et dans des contextes inhabituels. Dès lors, le management n'est plus limité par l'espace-temps traditionnel de l'organisation et ne repose plus nécessairement sur un contexte d'action partagé. Grâce au développement de ces technologies, les managers sont autorisés à exercer leurs fonctions dans des espaces autres que celui de l'entreprise et à des horaires différents de ceux de leurs collaborateurs. Ainsi, les technologies mobiles sont étroitement liées à la question du management et du contrôle organisationnel, puisqu'elles jouent un rôle potentiel dans le contrôle des activités à distance.

Aussi convient-il de s'interroger sur les nouveaux enjeux que génère cette façon d'exercer le management. À l'heure où les pratiques de management se réinventent autour de la mobilité, à travers une porosité des espaces et des temps, il est nécessaire de se pencher sur les enjeux générés par les technologies mobiles et les modes de management et de contrôle renouvelés sur lesquels elles reposent. Ces questionnements deviennent une nécessité alors que la mobilité et la nomadisation se sont complètement banalisées dans la société occidentale. Pour mieux cerner de tels enjeux et préciser la problématique du présent ouvrage, revenons sur l'origine des technologies mobiles, le contexte de leur diffusion, et leurs impacts potentiels dans le cadre de l'organisation.

## **2 De nombreuses promesses pour les entreprises**

En quelques années, le travail nomade, mobile, à distance, est devenu une réalité incontournable dans de nombreuses entreprises françaises. L'ère du salarié nomade serait ainsi arrivée. Selon le Cigref<sup>1</sup>, les entreprises « considèrent la mobilité comme une priorité » et ne cessent d'investir dans ce domaine. Bob Egan, directeur de recherche des technologies émergentes de l'institut de recherche TowerGroup situé dans le Massachusetts, voit dans ces technologies « la nouvelle hormone de croissance de la productivité d'entreprise ».

1. « Usages business des technologies sans fil », Cigref, septembre 2004.

Les technologies mobiles regroupent à l'heure actuelle différents terminaux, tels que le téléphone mobile, l'ordinateur portable, l'agenda électronique personnel (PDA), les smartphones, ou encore les tablettes (Tablet PC) et autres terminaux dédiés, associés à un accès mobile à de nombreuses ressources informationnelles. Les progrès dans le domaine des technologies de la mobilité et des réseaux permettent aujourd'hui une accessibilité quasi permanente au système d'information organisationnel, ce qui présente de nombreuses promesses pour les entreprises.

Les avantages apportés par l'utilisation de ces technologies dans l'entreprise font aujourd'hui figure de lieu commun. Il est désormais largement admis que les technologies mobiles apportent une réponse innovante aux défis posés par un environnement concurrentiel changeant et mondialisé marqué par l'hypercompétition, dans lequel les entreprises sont soumises à des contraintes de coût et à un impératif de réactivité de plus en plus fort vis-à-vis de leurs clients et partenaires. Plusieurs raisons, telles que la contrainte de rentabilité, la compression temporelle, ou encore la focalisation sur les clients, s'associent à ces développements technologiques pour favoriser le développement de la mobilité. Soulignons également que les « *pressions isomorphiques* » sont fortes dans le domaine de la diffusion de ces technologies. Certaines entreprises adoptent en effet ces technologies parce que d'autres organisations, en particulier les firmes concurrentes, les ont adoptées précédemment ou parce que leur environnement (constitué par les médias, les opérateurs, et la société en général) exerce sur elles une pression implicite à l'adoption, tant les avantages espérés sont nombreux. Selon le Gartner Group, plus de 50 % des entreprises mondiales consacraient aux applications mobiles 5 % de leur budget en technologies de l'information en 2009. L'utilisation des technologies mobiles dans l'entreprise est ainsi devenue « synonyme de valeur en termes de productivité, de collaboration, d'agilité et de réduction des coûts »<sup>1</sup>.

Ainsi, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à équiper leurs managers, employés, commerciaux, consultants, techniciens, et même des employés traditionnellement plus sédentaires, de technologies mobiles. Dans sa récente étude sur les enjeux de l'adoption des technologies mobiles dans l'entreprise en 2012, le fournisseur de solutions de sécurité informatique Symantec précise ainsi que les technologies

---

1. Gartner Group, « Mobile & Wireless Summit 2007 », Londres, 17 avril 2007.

mobiles sont devenues des « outils de développement critique » pour les entreprises. Il ressort de cette étude que parmi les 6 000 entreprises étudiées dans 43 pays, un tiers d'entre elles a d'ores et déjà déployé des applications mobiles dédiées à leurs besoins, tandis que 71 % d'entre elles envisagent de développer des applications mobiles *sur mesure*, répondant à des besoins de productivité spécifiques.

Ces technologies sont un moyen d'introduire dans les organisations une forme nouvelle de flexibilité, en termes de lieux et de temps, et, en ce sens, sont porteuses de nombreuses promesses. L'ubiquité ainsi permise signifie que les salariés peuvent se connecter au système d'information de leur entreprise et être joints par celle-ci à tout moment et en tout lieu. Un salarié peut être qualifié de *nomade*, dès lors qu'il peut potentiellement travailler hors des frontières de l'entreprise et des horaires de travail. Les avantages à en retirer sont nombreux, au premier rang desquels l'accroissement de la productivité individuelle grâce à la réduction des contraintes spatiales et temporelles dans la réalisation du travail, le renforcement de la flexibilité ou encore la diminution des coûts de coordination. Ces technologies facilitent également l'immédiateté de l'accès à l'information, l'amélioration de la communication et de l'échange de connaissances, et l'accroissement de l'autonomie individuelle. Ainsi, les possibilités d'optimisation des communications, d'accélération des prises de décisions, d'amélioration de la réactivité à l'égard des clients et des transactions avec les partenaires, ne sont plus à démontrer, tant l'actualité regorge de cas d'entreprises ayant su profiter de ces technologies, comme en témoignent les extraits suivants :

« Le fabricant d'appareils électroniques Nikon comme le fabricant d'automobiles Nissan ont déployé des technologies mobiles pour améliorer le travail en collaboration. [...] L'accès à l'information essentielle leur permet de prendre des décisions rapidement et d'améliorer le délai d'accès au marché. Nissan estime que les capacités de collaboration améliorées au niveau global lui permettront d'économiser au moins 135 millions de dollars américains au cours des prochaines années. »

Source : Howard Baldwin, microsoft.com<sup>1</sup>

---

1. Howard Baldwin, « Pourquoi votre entreprise doit adopter les technologies mobiles dès maintenant – La mobilité à l'œuvre » <http://www.microsoft.com>

« De La Poste, qui d'ici à 2015 veut équiper ses 100 000 postiers d'un smartphone pour délivrer des services postaux ou autres (relever les compteurs de gaz...), à AXA, qui est en train de doter 4 000 commerciaux d'un iPad leur permettant d'élaborer un contrat personnalisé et de le faire signer, en passant par e.l.m. leblanc (groupe Bosch), dont les installateurs bénéficient d'un logiciel pour le choix des chaudières, il ne se passe pas une semaine sans qu'une application professionnelle pour appareil nomade ne soit annoncée. »

Nikolaz Foucaud, directeur marketing et stratégie de Microsoft, dit avoir « l'impression d'être au début d'une nouvelle ère ».

Source : Jacques Henno, *Les Échos*, 24 avril 2012<sup>1</sup>.

Ainsi, les médias, opérateurs de télécommunications, sociétés informatiques et groupes de consultance ne sont pas avares d'exemples d'entreprises ayant su tirer parti des technologies mobiles pour accroître la flexibilité et l'autonomie de leurs collaborateurs, leur performance et leur rentabilité. Les technologies mobiles se sont ainsi développées dans un discours ambiant qui met en valeur leurs capacités de transformation de l'organisation, les progrès qu'elles permettent, et la performance qu'elles génèrent pour les entreprises.

Il convient ainsi de reconnaître « la transformation profonde des situations de travail permise par ces technologies, dans le sens d'un développement de l'autonomie et de la responsabilité » (Besseyre des Horts et Isaac, 2007). Pourtant, au regard des effets ambivalents des technologies mobiles, la réalité semble quelque peu différente.

### **3 Des technologies paradoxales, mêlant autonomie et contrôle**

---

L'accent est souvent mis sur l'opposition entre les bénéfices attendus et les conséquences sociales inattendues des technologies mobiles. Leur diffusion dans les entreprises conduit à plusieurs effets pervers, dont des études récentes permettent de prendre conscience.

Ces technologies apparaissent, certes, comme des instruments au service de l'indépendance et de la mobilité des salariés, mais n'en sont pas

---

1. Henno J. (2012), « Les smartphones et les tablettes s'invitent dans l'entreprise », *Les Échos*, 24 avril 2012.