

Le pouvoir panoptique des technologies et systèmes d'information : définition, mesure et implications

Jacques BOULAY

ESSCA - Laboratoire CREDO, Angers

RÉSUMÉ

Cet article porte sur la mesure du pouvoir panoptique des technologies et systèmes d'information (TSI). À partir de l'analyse des recherches empiriques en systèmes d'information sur ce thème, il propose un cadre conceptuel inscrit dans une perspective foucauldienne pour évaluer l'apport des TSI au contrôle organisationnel. Le modèle de la recherche retient une approche pluri-organisationnelle et multi-TSI et revêt un caractère longitudinal. Il est testé au travers d'une collecte de données par questionnaire conduite dans le secteur de la franchise. Les résultats obtenus valident la capacité des TSI à promouvoir des comportements d'acteurs en ligne avec les finalités de l'organisation, suggérant les potentialités des systèmes et outils en termes de stratégie de contrôle (inter)organisationnel.

Mots-clés: Technologies et systèmes d'information (TSI), Pouvoir panoptique, Contrôle, Relation franchiseur-franchisé, Cycle de vie d'une relation.

ABSTRACT

This research aims at measuring information systems panoptic power. Based on a literature review of past empirical research on the subject, it proposes a conceptual model that borrows a foucauldian perspective to explain information systems contribution to organizational control. Our research model is tested based on a multi-organizations and multi IS longitudinal approach within the French franchise sector. Overall, the results support the use of information systems in a control strategy to promote less free-riding behaviour. They suggest IS potential as an organizational control device.

Key-words: Information systems (IS), Panoptic power, Control, Franchisor-franchisee relationships, Relationship life-cycle.

INTRODUCTION

La question de l'apport des technologies et systèmes d'information (TSI) au contrôle organisationnel a été abordée par la littérature en systèmes d'information (SI) sous des angles variés, depuis les recherches déjà anciennes sur les liens entre TSI et pouvoir ou TSI et centralisation / décentralisation aux travaux plus récents sur la mise en évidence d'un panoptique électronique dans les organisations.

La notion de système panoptique, popularisée en sciences sociales par les travaux de Foucault (1975), renvoie aux travaux du politologue et juriste anglais Jeremy Bentham qui à la fin du XVIII^e siècle proposa un plan de prison (le « panopticon ») représentant l'architecture d'un système de discipline social. L'architecture des lieux est faite de telle manière que chaque individu se sente sous surveillance permanente, produisant des comportements d'autodiscipline. La recherche en SI s'est emparée de cette notion pour décrire l'émergence dans les organisations d'un panoptique électronique, expression qui traduit la capacité des TSI déployés dans les organisations d'exercer à distance et sur un mode permanent un effet disciplinant sur le comportement des acteurs organisationnels. La médiatisation électronique des activités via des TSI qui supportent de manière croissante les processus de travail et d'échange d'information est en effet à l'origine de la création d'une information nouvelle qui accroît la visibilité des acteurs vis-à-vis de leur environnement. La perception par ces acteurs d'être suivis et surveillés via les TSI les conduirait à un plus grand res-

pect des règles et des finalités de l'organisation. Cet effet informationnel des TSI a été établi par Zuboff (1988, 1985) puis validé par Orlikowski (1991, 1988) qui a mis en évidence comment, en médiatisant électroniquement la supervision directe, les systèmes et outils étendent dans les entreprises le contrôle personnel sur les comportements et les résultats.

Ces travaux, bien qu'abondamment cités, n'ont cependant pas été à l'origine de nombreuses recherches empiriques en SI dans la décennie qui a suivi. On est donc surpris par le regain d'intérêt de la discipline pour ce thème depuis le début des années 2000, regain à mettre en parallèle d'une actualité organisationnelle qui suggère que les innovations technologiques n'ont jamais autant contribué qu'aujourd'hui à rendre caduques les frontières entre vie privée et vie professionnelle. Il est en effet devenu courant pour le management de l'entreprise de suivre dans les locaux ou à distance l'activité des agents, en particulier celle des cadres dits nomades, capables d'être localisés ou joints n'importe quand et n'importe où.

Si les notions de contrôle à distance via les TSI et de panoptique électronique se retrouvent donc de manière croissante dans la littérature en système d'information, on constate que les études récentes sur le sujet présentent plusieurs limites. La première est que leurs résultats valident davantage la présence dans les organisations étudiées du sentiment qu'ont les agents d'être suivis ou surveillés à distance que la réalité du pouvoir panoptique des TSI. En effet, pour conclure à l'existence de ce dernier, encore faut-il

démontrer que ce sentiment est lié à des comportements organisationnels plus respectueux des règles et des attentes organisationnelles, et ceci de façon stable, ce que ne démontrent pas les travaux publiés. Ces mêmes recherches présentent en outre la caractéristique de se focaliser sur un outil particulier, ce qui n'est pas sans présenter une limite quand on sait que les acteurs ont de plus en plus recours dans leur activité professionnelle à un portefeuille de technologies et de systèmes dont il est difficile de distinguer les effets des uns par rapport aux autres. Liées à l'absence de longitudinalité des travaux et à la faible taille des échantillons observés, on peut s'interroger sur la généralisation des résultats observés.

Au regard de ces limites, l'ambition de cet article au plan académique est d'établir la réalité du pouvoir panoptique des TSI, c'est-à-dire de démontrer la capacité des systèmes et outils d'exercer à distance un contrôle des comportements organisationnels et ceci sur un mode permanent. Au plan managérial, il s'agit de discuter comment les hiérarchies organisationnelles peuvent s'appuyer sur les TSI dans le cadre de leur stratégie de contrôle. Notre modèle de recherche a été testé dans un contexte organisationnel particulier, le management des réseaux de franchise, terrain empirique qui présente l'intérêt d'être marqué par la nécessité d'un contrôle intégratif fort et à distance (en raison de l'éloignement géographique entre le franchiseur et ses franchisés) et dans lequel les TSI occupent une place croissante.

Une première partie est consacrée à l'explicitation de nos différents choix

conceptuels et méthodologiques au travers d'une synthèse de la littérature, de la définition de nos propositions de recherche et de la description du terrain et de la méthodologie de recherche. Une seconde partie porte sur la présentation des résultats de l'étude empirique, leur interprétation et leurs implications théoriques et managériales.

1. LE POUVOIR PANOPTIQUE DES TSI : DÉFINITION ET MESURE

Les recherches sur l'apport des TSI au contrôle organisationnel puisent leur source dans la sociologie des organisations qui s'est très tôt intéressée à la capacité disciplinante des TSI en l'inscrivant dans l'histoire de la montée de la surveillance dans les entreprises (Sewell, 1998 ; Attewell, 1987 ; Braverman, 1974). Zuboff (1988) suggère ainsi que les systèmes et outils ont la capacité de produire une information nouvelle qui contribue à une plus grande visibilité (les travaux utilisent également le terme de transparence) des comportements organisationnels. Cette capacité informationnelle des TSI est à la base de l'émergence dans les entreprises d'un panoptique électronique dont l'efficacité reste à évaluer. A cet effet, un modèle de recherche et une démarche empirique sont proposés.

1.1. Une synthèse de la littérature de recherche empirique

On distingue deux groupes de travaux de recherche empiriques en systèmes d'information sur le pouvoir

panoptique des TSI dans les organisations. Les auteurs se sont d'abord intéressés dans les années 80 et 90 à l'émergence et à la réalité de ce dernier au travers d'études qualitatives dont l'objectif était de comprendre comment les agents « vivaient » l'arrivée massive des TSI dans leur entreprise, en particulier lorsque ces derniers étaient déployés avec la volonté de structurer l'organisation du travail. Depuis le début des années 2000, les travaux s'attachent davantage à mesurer la capacité des systèmes et outils à suivre et à surveiller l'activité organisationnelle. Le cadre conceptuel mobilisé par ces différents travaux est d'abord rappelé avant d'en présenter leurs apports et limites au regard de notre recherche.

1.1.1. Le cadre conceptuel mobilisé par les travaux empiriques antérieurs

Ce qui distingue la révolution technologique portée par l'arrivée massive des systèmes d'information dans les organisations des générations précédentes de technologies est la double capacité des TSI : ils automatisent et ils informent. Ils sont en effet à la source d'une information nouvelle qui émerge de l'informatisation croissante des processus à travers lesquels l'organisation accomplit son travail. La hiérarchie a ainsi de plus en plus accès en direct ou en différé à un ensemble de données sur le travail des agents qui devient dès lors plus visible par leur environnement. Telle est la thèse défendue par Zuboff (1988) qui suggère que la plus grande transparence des comportements organisationnels permise par

les TSI (« *rendue possible à mesure que la substance de travail et la manière dont il est accompli sont transformées en données enregistrées qui peuvent être consultées ultérieurement* ») rend les acteurs plus facilement contrôlables. Cet effet contrôle des TSI opère via un phénomène panoptique au sens où Foucault (1975) l'entend lorsqu'il décrit la place et le rôle des dispositifs disciplinaires dans nos sociétés.

A partir du postulat selon lequel formation du savoir et accroissement du pouvoir se renforcent l'un l'autre, l'analyse foucauldienne s'appuie sur la notion de Panoptisme pour traduire comment les institutions peuvent assurer le fonctionnement automatique du pouvoir en faisant que la surveillance soit permanente dans ses effets, même si elle est discontinuée dans son action. Un système panoptique exercerait en fait une pression constante « *qui agit avant même que les fautes, les erreurs, les crimes soient commis* » (Foucault, 1975). En outre, un tel système renforce le pouvoir de la hiérarchie (qui choisit et déploie le système) « *en permettant de réaliser des économies en matériel, en personnel et en temps et en assurant l'efficacité par son caractère préventif, son fonctionnement continu et ses mécanismes automatiques* » (Foucault, 1975).

A la lumière de cette proposition, l'un des gains des TSI serait de rendre possible un contrôle moins visible, donc plus facile à mettre en œuvre, à maintenir et à faire supporter par les acteurs de l'organisation.

La hiérarchie organisationnelle (et plus généralement l'environnement de travail) ayant via les TSI la possibilité de s'informer sur l'activité des agents à

distance, en direct ou en différé, à partir de l'enregistrement des données, les agents sont donc non seulement plus visibles mais ils sont désormais post-visibles. Le sentiment d'être surveillé qui en découle sera d'autant plus fortement ressenti par les acteurs que ceux-ci ne connaissent pas l'utilisation précise qui est faite de l'information collectée, les conduisant de manière préventive à ne pas (ou à moins) dévier des règles et des attentes organisationnelles. Le pouvoir panoptique des TSI découlerait ainsi de l'informatisation / numérisation des processus de travail et d'échange d'informations qui rendent plus visibles à distance les activités des agents et les comportements organisationnels, limitant la probabilité de survenance de comportements non souhaités et ceci de manière stable.

Les travaux en SI sur le pouvoir panoptique des systèmes et outils empruntent ainsi essentiellement à la pensée de Foucault son volet domination. Ils ne s'interrogent pas, contrairement aux sociologues, sur la faculté des surveillés à « retourner » les TSI pour à leur tour observer les surveillants. Les acteurs surveillés peuvent en effet être amenés à adopter des comportements actifs afin d'interférer avec la collecte d'information opérée par le surveillant, accéder aux données et s'en servir afin de neutraliser la surveillance (Mann, Nolan et Wellman, 2003). Mann (1998) qualifie ce phénomène en suggérant que les TSI peuvent avoir un effet réfléchissant (ou miroir) qui contribue à l'émergence de phénomènes de déconstruction de la surveillance.

1.1.2. Les apports et les limites des travaux empiriques antérieurs

S'appuyant sur la perspective foucauldienne « dominant-dominé », un premier groupe de travaux, au croisement de la recherche en système d'information et en contrôle, inscrit l'étude de la capacité disciplinante des TSI dans l'histoire de la montée de la surveillance dans les organisations (Lyon, 1993). Ces travaux (Mason, MacCartney et Sherer, 2001 ; Sewell et Wilkinson, 1992 ; Orlikowski, 1991, Zuboff, 1988) se sont pour l'essentiel attachés à identifier la perception par les agents d'un contrôle à caractère panoptique via les TSI. Ils insistent sur le fait que le déploiement croissant de systèmes et d'outils dans les organisations, en permettant de s'assurer de l'application des règles et en permettant de rendre plus transparente l'activité des agents, médiatise électroniquement la supervision directe. La réalisation par les agents que leurs résultats et/ou leurs comportements sont désormais surveillés (ou susceptibles d'être surveillés) via les TSI accroît la probabilité qu'ils deviennent à terme des sujets auto-disciplinés. Les études empiriques successives sur le sujet ne font que reproduire les conclusions du travail fondateur de Zuboff (1988) en établissant que l'informatisation des processus renforce l'intensité de la supervision et sert la structure de domination existante.

Dans la lignée de ces travaux, la recherche de Grover *et al.* (2002) montre comment, dans une relation fournisseur-distributeur, l'automatisation des processus et la capacité des outils à prévenir l'apparition d'erreurs facilitent

la surveillance des transactions en réduisant la capacité des fournisseurs à s'engager dans des programmes non visibles par l'acheteur. Au croisement de l'automatisation des processus et de la transparence informationnelle permise par les TSI, cette recherche fait le lien avec les travaux plus récents consacrés à la mise en évidence et à la mesure du pouvoir panoptique des TSI.

Ces derniers reconnaissent aux TSI la capacité de favoriser à la fois l'autonomie (l'empowerment) des agents et la visibilité de leurs activités et de leurs comportements au travail. On peut toutefois s'interroger sur la réalité de cet effet dual, le renforcement de l'« empowerment » issu du déploiement des TSI relevant d'une certaine rhétorique dès lors que les TSI sont déployés à l'initiative d'un management organisationnel qui veille à conserver son contrôle sur les agents. La hiérarchie organisationnelle reste ainsi présente tout le long du processus de déploiement des TSI, limitant les risques d'altération de ces derniers par les utilisateurs et perpétuant son pouvoir (Sia *et al.*, 2003, 2002).

D'autres auteurs proposent une lecture plus équilibrée qui suggère que les effets « empowerment » et panoptique coexistent, voire s'entrelacent. Elmes *et al.* (2005) offrent ainsi un cadre intégratif qui distingue d'un côté un effet « empowerment panoptique » et de l'autre un effet « conformité réflexive » de l'usage des TSI. L'effet « empowerment panoptique » correspond à la plus grande visibilité de l'information offerte par les TSI qui va permettre aux employés d'être plus ef-

ficaces et efficaces tout en les rendant plus visibles par leur environnement. L'effet « conformité réflexive » rejoint le volet automatisé de l'analyse de Zuboff, insistant sur le fait que les règles et les procédures comprises dans l'outil contraignent l'activité des agents et conduisent à une plus grande discipline comportementale tout en les obligeant à une plus grande réflexivité. Ce phénomène peut se produire à travers l'internalisation par les agents des règles, des normes et des valeurs de l'organisation qui sont portées par les outils. Cette notion de « conformité réflexive » est un oxymore volontaire prenant à contre-pied un résultat classique, à savoir que plus on observe de conformité (au sens de l'acceptation déclarée d'une norme sociale sans qu'il y ait adhésion), moins il y a de réflexivité (Rowe, 2005).

Si les différents travaux analysés reconnaissent la capacité des TSI de favoriser la visibilité des activités et des comportements, ils présentent toutefois plusieurs limites.

Tout d'abord, une interrogation persiste quant aux impacts réels de cette visibilité en termes de contrôle organisationnel. Les auteurs se cantonnent en effet à identifier ou à mesurer si les agents perçoivent que les TSI offrent à leur environnement la possibilité de suivre et de surveiller leur activité mais aucun n'aborde la question de l'efficacité de ces suivi et surveillance : ces mêmes agents adoptent-ils des comportements davantage en ligne avec les finalités de l'organisation ?

De même, certains travaux militent pour une meilleure prise en compte du temps et du contexte d'utilisation

des outils pour comprendre comment le déploiement des TSI peut « produire » du contrôle (Doolin, 2004). Jaspersen *et al.* (2002) soulignent par exemple que la question du temps est importante à intégrer dans les recherches car l'impératif technologique n'étudie pas toujours suffisamment la dynamique des effets des SI. Ball et Wilson (2000) montrent de leur côté que la façon dont la technologie est utilisée et le contexte dans lequel elle est mise en œuvre, en particulier en termes de relations principal-agent, contribuent à expliquer les effets de cette première sur les comportements au travail des utilisateurs.

Notre objectif est de contribuer à dépasser ces limites en mesurant non seulement la perception par les acteurs organisationnels de la capacité des TSI à suivre et à surveiller leur activité mais aussi et surtout en mesurant l'efficacité de ce suivi et de cette surveillance en termes de contrôle organisationnel. Il s'agit en fait de répondre à deux questions : le déploiement de TSI comme support des processus de travail et d'échange d'information est-il lié à des comportements d'agents plus respectueux des attentes organisation-

nelles ? Si oui, ce lien est-il stable dans le temps ?

1.2. Le modèle et les propositions de recherche

Pour répondre à cette double interrogation, nous proposons de tester le modèle de recherche suivant relatif à la mesure du pouvoir panoptique des TSI (*cf.* figure 1).

Ce modèle de recherche peut être lu à la lumière du cadre théorique de la relation d'agence, les TSI étant déployés à l'initiative d'un principal dont l'objectif est de s'assurer que les comportements organisationnels sont en lien avec les finalités de l'organisation, et ceci sur un mode permanent.

La proposition de recherche centrale (P1) s'appuie sur les résultats des travaux issus de la revue de la littérature empirique qui suggèrent que le déploiement des TSI peut avoir un effet disciplinant sur les comportements au travail dès lors que les agents ont le sentiment que les systèmes et outils permettent au principal dans la relation de suivre et de surveiller leur acti-

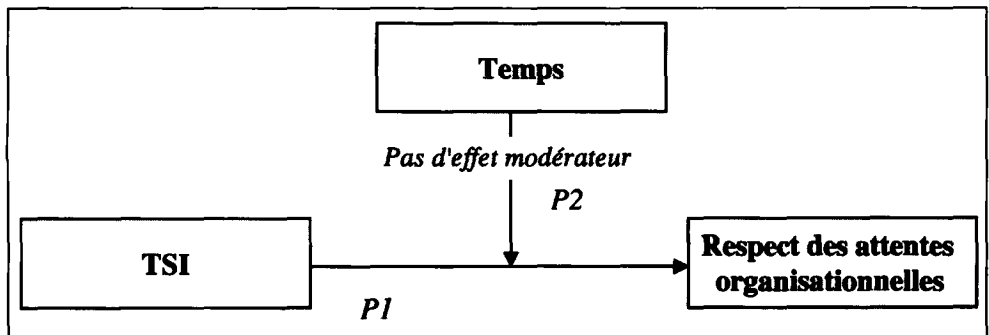


Figure 1 : Modèle de recherche du pouvoir panoptique des TSI.

tivité. Elle s'énonce de la manière suivante :

- *P1 : Dans une relation principal-agent, plus l'agent perçoit que les TSI utilisés pour supporter son travail et échanger l'information permettent au principal de suivre et de surveiller son activité, plus il adopte un comportement organisationnel respectueux des attentes du principal.*

La seconde proposition de recherche (P2) vise à vérifier le caractère réellement panoptique des TSI en s'assurant que le lien mesuré précédemment est stable dans le temps. Il convient de préciser qu'il s'agit ici de mesurer la stabilité des effets des TSI sur la durée et non la stabilité de la relation d'échange, cette dernière relevant de nombreux autres facteurs aux cotés des TSI (confiance, implication, etc.). Ayant mis en évidence l'absence de travaux empiriques en SI qui viennent soutenir cette proposition, elle repose essentiellement sur la théorie du panoptique au sens de Bentham et peut être ainsi énoncée :

- *P2 : Dans une relation principal-agent, le lien observé (P1) entre perception par l'agent que son activité est suivie et surveillée par le principal via les TSI et respect par l'agent des attentes du principal est stable dans le temps.*

1.3. Le terrain de la recherche et la méthodologie de l'enquête

De nombreuses recherches sur le pouvoir panoptique des TSI s'appuient sur des terrains orientés – on citera par exemple le contexte des centres d'appel – qui ne peuvent que produire les

résultats attendus... à savoir que confirmer le sentiment des agents que leur activité est suivie et surveillée, ce qui limite la généralisation des résultats observés (Lyon, 1993). On constate également que les travaux existants portent sur l'analyse des effets du déploiement d'un outil particulier dans une seule institution et ceci au travers de recueils de données en coupe transversale. Afin de dépasser les limites inhérentes à ces types d'approches, limites abordées précédemment, nous proposons une étude empirique pluri-organisationnelle et à caractère longitudinal.

1.3.1. Le choix de la franchise comme terrain de recherche

Tester la présence et l'efficacité d'un panoptique électronique ne peut se faire que dans un contexte organisationnel caractérisé par l'existence (ou la possibilité) de comportements déviants puisqu'il s'agit de mesurer la capacité disciplinante des TSI déployés. Dans cette optique, notre choix s'est porté sur une forme particulière d'organisation, la franchise, et ceci pour trois raisons. Tout d'abord, et en nous appuyant sur le cadre théorique de la relation d'agence au travers duquel nous avons proposé de lire notre modèle de recherche, la théorie de l'agence voit la franchise comme une forme organisationnelle hybride dont l'objectif est de profiter à la fois des avantages d'une structure marketing verticale (standardisation des processus, économies d'échelle, coûts de contrôle réduits) et de ceux liés à l'entreprise indépendante (flexibilité et motivation), tout en permettant de limiter deux problèmes d'agence, la sélection

tion adverse et le hasard moral, en alignant les incitations du principal et de l'agent de manière à ce que les deux recherchent le même gain (Pizanti et Lerner, 2003 ; Fulop et Forward, 1997 ; Anderson et Oliver, 1987 ; Rubin, 1978). Le franchiseur – le principal – est vu comme un contrôleur dont la tâche est de veiller à ce que tous les franchisés – les agents – du réseau fournissent le niveau de service requis, et que ne se développent pas des comportements opportunistes. Dans cette perspective contractualiste, la circulation de l'information se fait verticalement, « *de manière descendante pour indiquer aux acteurs locaux les objectifs et les termes du contrat et de façon ascendante, pour informer le contrôleur central des performances réalisées localement (reporting)* » (Langevin, 1996).

Toutefois, la stricte application du contrat, source principale du contrôle dans la théorie de l'agence, ne suffit pas à discipliner les franchisés. La réalité organisationnelle montre en effet que des problèmes d'agence peuvent survenir après sa signature, problèmes qui s'expliquent par l'existence de comportements de cavalier libre qui traduisent l'opportunisme des acteurs. Ces comportements entraînent l'émergence de tensions dans les réseaux et suggèrent que la franchise n'est pas une forme organisationnelle « *cost-free* », le franchiseur devant en effet engager des coûts de surveillance et d'incitation afin d'obtenir que le franchisé agisse conformément aux attentes du réseau.

Un contrôle intégratif devient dès lors nécessaire. Dans ce cadre, la remontée d'informations, devenue essentielle dans le management d'un ré-

seau, conduit à ce que de plus en plus de franchiseurs obligent leurs franchisés à s'équiper avec des systèmes informatiques qui permettent d'automatiser cette remontée. Le déploiement des SI participe ainsi désormais de la stratégie de contrôle d'un réseau au même titre que les inspections régulières ou le suivi des ventes (Pizanti et Lerner, 2003 ; Allam, Jovanovic et Le Gall, 2001 ; Coughlan *et al.*, 2001).

1.3.2. La méthodologie de l'enquête

Le test des propositions de recherche a été réalisé au travers d'une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 428 franchisés français, tous secteurs confondus. Nous décrivons ci-dessous les démarches de constitution de l'échantillon et de construction de l'instrument d'enquête.

• L'échantillon de la recherche

Nous avons sollicité dans un premier temps l'ensemble des franchiseurs français dont les réseaux comptaient plus de dix points de vente en leur expliquant l'objectif de notre recherche et en leur demandant de nous adresser la liste de leurs points de vente franchisés. 36 d'entre eux (sur un total de 258 réseaux comptant plus de 10 points de vente) ont accepté de participer à l'étude en nous adressant cette liste. Après qualification des fichiers, la population-mère représente 1 921 franchisés appartenant à 32 réseaux. Chacun de ces 1 921 franchisés a reçu le questionnaire de recherche par voie postale, questionnaire introduit par un courrier détaillant la démarche du chercheur et accompagné d'une enveloppe pré-timbree pour le re-

tour. 428 questionnaires exploitables de 30 réseaux ont été reçus (22,28 % de répondants). L'enquête portant sur des franchisés de réseaux de taille hétérogène (de 15 à plus de 200 franchisés) appartenant à 7 secteurs d'activité différents, nous avons veillé à ce qu'une entreprise ne soit pas sur représentée dans l'échantillon final au regard de son poids initial dans la population questionnée du secteur. Nous avons en conséquence opéré un redressement de l'échantillon sur deux variables en identifiant pour chaque couple secteur / réseau un coefficient de pondération « poids du secteur dans la population totale franchisés \times poids du réseau dans le secteur ». A la suite de ce redressement, le sens des relations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes (mesuré par les coefficients de corrélation) n'est pas modifié. Le redressement de l'échantillon n'a donc pas eu un effet « transformatif » qui pourrait biaiser les résultats de la recherche. Sur le plan méthodologique, il permet par contre d'identifier des relations entre les variables qui sont moins dépendantes de la sur-représentation ou de la sous-représentation de certaines classes de la population. En ce sens, il contribue à produire des résultats plus proches de la réalité de la franchise dans son ensemble (Evrard *et al.*, 2003 ; Fournis, 2004).

• La construction de l'instrument d'enquête

– La mesure de la capacité des TSI à suivre et à surveiller l'activité des agents

Les recherches existantes s'attachent à analyser les effets liés au déploiement d'un outil en particulier. Or, les

acteurs organisationnels disposent aujourd'hui pour exercer leur activité d'outils multiples dont les fonctionnalités se complètent ou se substituent. Dans les réseaux de franchise, les SI se sont souvent constitués par empilement de couches technologiques successives (EDI, ERP, internet), combinant outils d'encaissement, de prise de commande, de mise à jour du catalogue ou tarif, de suivi du chiffre d'affaires, de contrôle des stocks ou des inventaires, de comptabilité du point de vente, etc. Ces systèmes peuvent être indépendants ou intégrés et il est souvent difficile d'isoler les effets des uns par rapport aux autres.

Nous avons en conséquence interrogé les franchisés au regard de l'ensemble des systèmes informatiques qui relient franchiseurs et franchisés dans leur réseau, en retenant volontairement une définition large qui englobe à la fois technologies et matériels. L'échelle de mesure de la capacité des TSI à suivre et à surveiller l'activité des franchisés est adaptée de l'échelle de mesure du contrôle panoptique de Sia *et al.* (2002) relative au versant « capacité de suivi et de surveillance permise par les TSI » et « visibilité des opérations par le management » (*cf.* échelle de mesure en annexe 1).

Les analyses de validité et de fiabilité opérées sur l'échelle de mesure établissent sa qualité, qualité confirmée par une analyse factorielle confirmatoire qui restitue des indices d'ajustement dont les valeurs observées ($> 0,9$) vérifient que les données de la recherche s'ajustent correctement aux différentes dimensions du modèle théorique (*cf.* tableau 1).

Construit	Variance restituée	α	NFI	CFI	IFI	GFI	ρ
TSI	67 %	0,91	0,980	0,986	0,986	0,961	0,89

Tableau 1 : Synthèse des analyses de validité et de fiabilité du construit.

« Capacité des TSI à suivre et à surveiller l'activité des franchisés ».

– *La mesure du respect par les franchisés des attentes organisationnelles*

On peut juger de l'efficacité d'un mécanisme de contrôle par sa capacité à prévenir ou à limiter les comportements erratiques qui ne sont pas en phase avec les finalités de l'organisation (Langevin, 1996). Les travaux sur le contrôle de la franchise mesurent l'efficacité d'un mécanisme de contrôle à travers la recherche d'un lien significatif entre l'intensité de la présence de ce mécanisme dans la relation et le comportement des franchisés, comportement opérationnalisé de diverses manières : opportunisme, respect des directives, soumission, conflit, etc.

Brill (1994) ayant montré que plus un franchisé est soumis, moins il fait preuve d'opportunisme, nous avons adapté à notre contexte de recherche l'échelle de la soumission d'un distributeur à son fournisseur développée par Gassenheimer *et al.* (1994). Le comportement des franchisés est ainsi mesuré via leur niveau de déviance comportementale par rapport à la règle. L'échelle « respect des directives » utilisée distingue des items qui relèvent du respect des procédures et des standards de travail et

des items caractérisant davantage un respect d'éléments d'ordre financier (*cf.* échelle de mesure en annexe 2).

L'analyse factorielle fait apparaître que notre construit comprend deux facettes distinctes : une facette économique et une facette procédurale. Afin d'être en accord avec les échelles existantes et nous appuyant sur un niveau de corrélation inter facteurs élevé ($r = 0,429$; significatif au seuil $p \leq 0,05$), nous avons toutefois choisi de calculer un score unique pour ce construit. L'analyse factorielle confirmatoire valide ce choix au regard de la qualité de l'ajustement des données au modèle théorique de la recherche (*cf.* tableau 2).

– *Une approche longitudinale*

Conclure au pouvoir panoptique des TSI suppose (1) d'observer un lien positif entre capacité des TSI à suivre et à surveiller l'activité des franchisés et respect par les mêmes franchisés des directives du réseau, (2) de s'assurer que ce lien présente un caractère stable dans le temps.

On constate toutefois que les travaux empiriques existants, lorsqu'ils abordent la notion de temps, le font davantage dans le cadre de la description du déploiement des TSI que dans une

Construit	Variance restituée	α	NFI	CFI	IFI	GFI	ρ
Respect des directives	60,52 %	0,74	0,945	0,954	0,955	0,961	0,76

Tableau 2 : Synthèse des analyses de validité et de fiabilité du construit.

« Respect des directive du réseau ».

analyse de la stabilité de leurs effets. Pour contourner les difficultés inhérentes à ce type de recherche (difficulté pour retrouver les mêmes répondants, lourdeur et coût du dispositif méthodologique, etc.), nous avons décidé de retenir l'approche d'Anderson (1995) qui consiste à rechercher ou à développer des indicateurs critiques pour chaque étape d'une relation d'échange afin de pouvoir réaliser une recherche en coupe instantanée qui aura un caractère longitudinal.

Dans cette perspective, le concept de cycle de vie de la relation (développé par la littérature sur le management des canaux marketing à partir des travaux de Dwyer, Schurr et Oh [1987]) offre un indicateur pertinent. Distinguant plusieurs étapes dans la vie d'une relation d'échange – exploration, croissance, maturité et déclin – il permet de comprendre qu'une relation passe par des phases successives caractérisées par des comportements, des processus et des orientations différentes (Ring et Van de Ven, 1994). Appliqué aux relations (inter-)organisationnelles dans les canaux marketing, il permet de lire une relation d'échange comme un « *phénomène dynamique qui change systématiquement dans sa composition et sa nature à mesure que le temps avance* » (Jap et Anderson, 2003). C'est la raison pour laquelle notre mesure du temps repose sur ce construit qui a déjà été testé dans de nombreux travaux sur le management des relations inter-organisationnelles dans le canal de distribution (Jap et Anderson, 2003 ; Jap, 2001 ; Jap et Ganesan, 2000).

Il a ainsi été demandé aux franchisés d'identifier l'étape de la relation franchiseur-franchisé dans laquelle ils se reconnaissent au moment de l'enquête (cf. échelle de mesure en annexe 3). Le test de la proposition 2 consiste alors à s'assurer que le pouvoir disciplinant des TSI se retrouve à chacune des étapes de la relation (c'est à dire que l'étape du cycle de vie de la relation n'a pas d'effet modérateur sur le lien TSI-respect des directives du réseau).

Le cadre conceptuel et la méthodologie de recherche définis ont donc pour ambition à la fois de reproduire les résultats observés dans les travaux antérieurs (s'assurer de la capacité des TSI à suivre et à surveiller l'activité des agents) mais également d'en dépasser les limites en mesurant si cette capacité est liée à des comportements organisationnels plus disciplinés au regard des attentes organisationnelles, et ceci de manière stable.

2. RÉSULTATS, INTERPRÉTATION ET IMPLICATIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES

Le test des propositions de recherche a été réalisé dans le cadre d'une enquête plus large dont l'objet était de mesurer l'efficacité comparée et combinée de trois mécanismes de contrôle impersonnels que sont dans les réseaux de franchise le contrat, les TSI et les normes et valeurs partagées. Le propos de cet article se concentrant sur la mise en évidence du pouvoir panoptique des TSI, les résultats présentés portent sur la mesure du seul

effet disciplinant des TSI sur le comportement des franchisés¹.

2.1. Résultats des tests des propositions de recherche

Trois types de traitements statistiques ont été opérés afin de vérifier l'existence et le sens d'un lien entre la capacité des TSI à suivre et à surveiller l'activité des franchisés et le respect des directives du réseau par ces derniers (proposition 1) puis le caractère stable de ce lien (proposition 2). Des tests d'association ont d'abord été réalisés (calcul du coefficient de corrélation de *Pearson*) à partir de la matrice des données centrées afin de limiter les problèmes liés à la multicolinéarité entre les variables. Une analyse de régression avec prise en compte des termes d'interaction a ensuite été opérée afin de refléter l'effet simultané sur le comportement des franchisés des différents mécanismes de gouvernement de la relation. Enfin, le test de l'effet (non)modérateur de l'étape du cycle de vie de la relation a été réalisé au travers d'une analyse multigroupes. Nous présentons et interprétons ci-dessous les résultats issus de ces différents tests.

2.1.1. Test de la proposition 1

La proposition 1 stipule que plus le franchisé perçoit que les TSI utilisés pour supporter son travail et échanger l'information permettent au franchiseur de suivre et de surveiller son activité, plus il adopte un comportement au travail respectueux des directives du fran-

chiseur. Les tests d'association font apparaître un lien négatif et significatif entre l'intensité de la perception par le franchisé d'un sentiment de suivi et de surveillance via les TSI et le respect par ces mêmes franchisés des directives du réseau (coefficient de corrélation partielle = - 0,278, $p \leq 0,0001$). Ce résultat est validé par l'analyse de régression avec prise en compte des effets d'interaction qui établit que le recours aux TSI utilisés de manière isolée pour suivre et surveiller l'activité des franchisés est lié à des comportements organisationnels plus respectueux des directives du réseau ($\partial \text{RESPECT DES DIRECTIVES} / \partial \text{TSI} = - 0,301, p \leq 0,0001$).

La perception par le franchisé que son activité est suivie et surveillée par le franchiseur via les systèmes informatiques est donc bien liée à un niveau plus élevé de respect par le franchisé des directives du franchiseur. Ce résultat, consistant avec la proposition 1, suggère que l'informatisation / numérisation des processus de travail et d'échange d'informations, en rendant plus visibles pour les franchiseurs les activités et les comportements des franchisés, produit du contrôle.

Il est entendu que les systèmes et outils ne sont généralement pas déployés par la tête de réseau avec cet objectif premier. Il s'agit avant tout de piloter et d'animer le réseau mais aussi d'assister et de soutenir les différents points de vente (Boulay et Kalika, 2007). La remontée de plus en plus souvent automatisée des points de vente vers le siège de données chiffrées sur leur activité ainsi que la possibilité dans les ré-

1. On se reportera à Boulay (2006) pour une présentation du modèle complet.

seaux d'accéder à distance aux systèmes informatiques des magasins et d'en consulter l'information suggèrent toutefois que suivi et surveillance s'entrecroisent bien souvent avec les politiques de pilotage et d'animation.

Les franchisés ne sont pas naïfs. Ils savent que les TSI peuvent permettre au management d'enregistrer leurs déviations par rapport aux normes organisationnelles et de vérifier après coup. Ils ne sont pas non plus passifs et savent certainement déployer des stratégies afin de contourner des systèmes qu'on leur impose. Néanmoins, le résultat observé souligne les potentialités des TSI dans le cadre des stratégies de management (inter)organisationnelles.

2.1.2. Test de la proposition 2

La proposition 2 stipule que le lien observé entre la perception par le franchisé que son activité est suivie et surveillée par le franchiseur et le respect par le franchisé des directives du franchiseur est stable dans le temps.

Tester cette proposition revient à tester si la proposition 1 est vérifiée pour chacune des étapes de la relation de franchise. Pour ce faire, une analyse de régression multi-groupes a été conduite (cf. tableau 3).

Les résultats obtenus établissent pour les phases de construction, de maturité et de déclin l'existence d'un lien significatif entre la perception par les franchisés que leur activité est suivie et surveillée via les TSI par le franchiseur et le respect par ces mêmes franchisés des directives du réseau. Les coefficients de régression calculés sur ces trois phases (construction = - 0,252 ; maturité = - 0,325 ; déclin = - 0,289, tous significatifs au seuil $p \leq 0,05$) établissent ainsi le pouvoir panoptique des TSI : non seulement les franchisés ayant le sentiment d'être suivis et surveillés font preuve d'un comportement organisationnel plus respectueux des directives du franchiseur, mais ce comportement se retrouve à chacune des étapes de la relation d'échange.

La proposition 2 n'est toutefois que partiellement validée dès lors que le lien observé en phase exploratoire n'est pas significatif. Plusieurs facteurs peuvent être avancés pour expliquer ce résultat. Il peut refléter la réalité du développement et du management d'un réseau de franchise : cette étape clé de la relation - étape « lune de miel » selon un franchiseur interrogé lors de la phase préparatoire à cette recherche - peut ne pas être marquée par le rôle moteur des TSI comme mécanisme de contrôle de la relation d'échange. On peut en particulier faire

Phase du cycle de vie de la relation	Exploration (n = 39)	Construction (n = 172)	Maturité (n = 166)	Déclin (n = 51)
Capacité des TSI à suivre et à surveiller l'activité	- 0,125 _{ns}	- 0,252*	- 0,325*	- 0,289*
* Significatif au seuil $p \leq 0,05$ ns : non significatif				

Tableau 3 : Régression de « respect des directives du réseau » sur « capacité des TSI à suivre et à surveiller l'activité » selon la phase du cycle de vie de la relation.

l'hypothèse que cette phase est davantage caractérisée par la qualité de la relation interpersonnelle qui s'est nouée entre le candidat à la franchise et le franchiseur. Ce résultat peut aussi tout simplement refléter les limites des analyses statistiques classiques dès lors qu'elles portent sur un faible nombre d'observations ($n = 39$).

Si on se focalise sur les résultats relatifs aux trois autres phases de la relation de franchise, la stabilité observée des effets des TSI suggère que les systèmes et outils représentent potentiellement un mécanisme puissant pour manager les relations organisationnelles dans le sens d'un plus grand contrôle. Ce phénomène suggère que la stratégie SI mérite d'être intégrée non seulement dans la réflexion relative à la stratégie générale de l'organisation mais plus généralement dans le cadre des décisions relatives à la politique de management de l'organisation, en particulier dans son volet contrôle.

2.2. Les apports académiques et managériaux

Nombreux sont les franchisés qui perçoivent les TSI déployés par la tête de réseau à l'avantage du franchiseur. Ils offrent à ce dernier le pouvoir de suivre leur activité à distance et d'accéder à tout moment aux données de leur point de vente via la remontée d'informations quantitatives et qualitatives, exerçant dans certains réseaux un suivi et une surveillance quasi-quotidienne.

Au plan académique, cette recherche valide dans le contexte du manage-

ment des réseaux de franchise le pouvoir panoptique des technologies et systèmes d'information. Les TSI, lorsqu'ils sont perçus comme exerçant un suivi et une surveillance de l'activité au travail, sont liés à un plus grand respect des directives du réseau par le franchisé, et ceci de manière stable (avec une interrogation qui persiste toutefois en phase de démarrage de la relation de franchise).

La perception d'un dispositif de surveillance à distance, d'un « œil électronique », joue donc le rôle d'un superviseur virtuel. L'effet des TSI est panoptique dans le sens où si les franchisés ont le sentiment d'être observés, ils restent dans l'incertitude quant à la réalité de cette observation et à l'utilisation faite par le franchiseur des informations collectées. Enfin, il est panoptique car il présente un caractère stable. Cette recherche complète ainsi les travaux existants en mettant en évidence non seulement la capacité des TSI à exercer suivi et surveillance des activités mais aussi en établissant que les agents qui perçoivent cette capacité ont tendance à davantage respecter les attentes organisationnelles. En montrant comment ce résultat se retrouve à différentes étapes de la relation entre le franchiseur et le franchisé, notre recherche va dans le sens de la lecture foucauldienne retenue par les travaux en SI sur le pouvoir panoptique des technologies et systèmes d'information. Non seulement les systèmes et outils rendent les comportements visibles mais ils les rendent post-visibles et à terme prévisibles.

Au plan managérial, l'effet panoptique observé indique que des SI

orientés contrôle représentent potentiellement un mécanisme de management des relations (inter)organisationnelles très efficace. La faculté du management à maîtriser cette capacité des TSI peut lui permettre d'en orchestrer les usages lors de la construction des outils, leur déploiement et leur utilisation. Les TSI représentent en ce sens un levier fort du management organisationnel en matière de contrôle à distance.

Le contexte (inter)organisationnel dans lequel les TSI sont déployés importe également. Dans la franchise, le principal navigue entre un management destiné à s'assurer de l'homogénéité de son réseau (respect par les franchisés du savoir-faire de l'enseigne, application des standards de travail, etc.) et la nécessité de laisser à ses franchisés une autonomie qui est une source de motivation et de performance. La difficulté est alors d'opérer avec les outils un contrôle qui ne soit pas perçu comme (trop) intrusif en faisant en sorte que les acteurs, bien que généralement conscients des potentialités des outils et des usages que leur hiérarchie organisationnelle est susceptible d'en avoir, trouvent un intérêt personnel à se les approprier et à les utiliser. Différents moyens peuvent contribuer à ce qu'un intérêt commun se développe. La consultation des futurs utilisateurs lors des phases de développement et de déploiement des outils ou encore la possibilité pour eux de pouvoir disposer grâce aux TSI d'un retour (feedback) sur leur activité professionnelle sont autant d'éléments à intégrer dans une démarche de construction d'un système de suivi et de surveillance de l'activité organisa-

tionnelle (Ball, 2001 ; Weckert, 2001 ; Ball et Wilson, 2000 ; Miller and Weckert, 2000).

CONCLUSION : SYNTHÈSE, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

Nous nous sommes attachés au travers de cette recherche à proposer une mesure du pouvoir panoptique des TSI. Il ne s'agissait pas de faire apparaître le Panopticon comme un idéal-type (Ball et Wilson, 2000) mais d'établir les potentialités des TSI en matière de contrôle à distance des comportements organisationnels. En ce sens, les résultats obtenus valident le cadre théorique foucauldien classique mobilisé par les travaux en SI sur le sujet. Ils établissent que les technologies et systèmes d'information peuvent contribuer au contrôle (inter)organisationnel.

Notre étude empirique repose toutefois sur des choix conceptuels et méthodologiques qui doivent être discutés afin de mieux comprendre la portée et le caractère généralisable des résultats observés. Cette discussion conduit à proposer plusieurs directions de recherche qui pourraient utilement compléter ce travail.

Tout d'abord, et rejoignant en cela les recherches antérieures, nous avons adopté une vision de l'apport des TSI volontairement orientée sur le soutien par les systèmes et outils d'un contrôle à caractère formel. Ce choix n'a pas vocation à masquer que le déploiement des TSI participe dans de nombreux contextes à des formes plus

souples de contrôle, promouvant par exemple le développement de la confiance ou celui d'une réalité partagée entre les acteurs (Bloomfield et Combs, 1992). Des travaux empiriques l'ont démontré mais notre propos n'était pas d'explorer cette propriété des TSI à soutenir des modes plus informels de contrôle.

Pour les besoins de notre démonstration, nous avons également retenu une lecture de la franchise à la Burrell (1988) qui voit l'organisation comme recouvrant des manifestations transitaires de « domination-subordination » et comme l'incarnation d'une relation de forces. Nous sommes conscients que la relation de franchise ne peut se résumer à cette seule lecture conflictuelle. Toutefois, il s'agissait de nous intéresser à une forme organisationnelle propice à l'émergence des phénomènes étudiés et sur laquelle il était possible de poser la grille de lecture foucauldienne retenue traditionnellement par la recherche en SI. Nous ne conseillons donc pas de tenter de répliquer les résultats de cette recherche dans un contexte organisationnel dans lequel l'antagonisme entre les parties et les risques de déviations comportementales ne sont pas pareillement marqués. L'autre intérêt d'avoir retenu la franchise comme terrain d'investigation est le caractère hybride de cette forme organisationnelle, à la frontière de l'intra et de l'inter-organisationnel, qui laisse envisager que les résultats obtenus peuvent se retrouver dans d'autres formes contractualistes.

Notre démonstration s'est focalisée sur un mécanisme de contrôle en particulier, les TSI. Le contrôle d'une or-

ganisation reposant traditionnellement sur un ensemble de processus et d'outils dont les effets ont vocation à se compléter, les résultats observés pour les TSI doivent être lus à la lumière d'une stratégie générale de contrôle et non de manière isolée. Une voie de recherche peut s'intéresser à leur place et à leur rôle aux cotés d'autres mécanismes de gouvernement des relations (inter)organisationnelles. On pense ici à la relation personnelle entre les acteurs, à la culture d'entreprise, au contrat, etc.

Sur un plan conceptuel, si les TSI déployées dans une entreprise le sont à l'instigation de la hiérarchie organisationnelle, ils ne sont pas déterministes par nature. Le développement des outils, leur mise en œuvre et leur utilisation se font en effet rarement de manière linéaire et unidirectionnelle. L'utilisation et les effets des TSI émergent le plus souvent d'interactions avec et entre l'organisation et ses acteurs. À cet égard, notre recherche n'intègre pas comment la flexibilité interprétative permise par les outils et l'organisation peut avoir une influence sur les comportements organisationnels face au suivi et à la surveillance via les TSI. Il serait en conséquence pertinent de poursuivre l'étude du pouvoir panoptique des TSI à partir d'un modèle de recherche davantage contextualisé. Des variables telles que l'équité perçue ou la satisfaction des utilisateurs vis-à-vis des TSI, le niveau de feedback sur l'activité offert par les systèmes et outils ou encore leur degré d'appropriation et d'utilisation pourraient utilement compléter le modèle de recherche proposé ici. Enfin, et cela a été rappelé lors de la présentation du cadre théorique de cette recherche,

la vision foucauldienne retenue par les travaux en SI sur le pouvoir panoptique des TSI est certainement réducteur, à la fois au regard de la pensée de Foucault mais aussi au regard de la réalité organisationnelle. Face à une surveillance qui pourra lui sembler trop intrusive, un agent aura de nombreuses opportunités d'en limiter la portée et l'intensité. Ce sont autant de variables de contexte dont la mesure est loin d'être simple mais qui représentent pour la recherche en systèmes d'information des directions de travail prometteuses pour mieux comprendre l'apport des technologies et systèmes d'information au contrôle organisationnel.

RÉFÉRENCES

- Allam, D., Jovanovic, F. et Le Gall, P. (2001), *Etude empirique des situations conflictuelles caractéristiques des réseaux de franchise : facteurs d'apparition, processus, type, fréquence et mode de résolution*, Rapport à la Fédération Française de la Franchise.
- Anderson, E. et Oliver, R.L. (1987), « Perspectives on behavior-based versus outcome-based sales force control systems », *Journal of Marketing*, 51 (october), p. 76-88.
- Anderson, J. (1995), « Relationships in business markets: exchange episodes, value creation and their empirical assessment », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n° 4, p. 346-350.
- Attewell, P. (1987), « Big brother and the sweatshop: computer surveillance in the automated office », *Sociological Theory*, vol. 5, n° 1, p. 87-100.
- Ball, K.S. (2001), « Situating workplace surveillance: ethics and computer-based performance monitoring », *Ethics and Information Technology*, 3, p. 211-223.
- Ball, K. et Wilson, C. (2000), « Power, control and computer-based performance monitoring: repertoires, resistance and subjectivities », *Organization Studies*, vol. 21, n° 3, p. 539-565.
- Bloomfield, B.P. et Combs, R. (1992), « Information technology, control and power : the centralization and decentralization debate revisited », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 4, p. 459-484.
- Boulay, J. (2006), L'apport de la technologie au contrôle pluriel du canal de distribution, une mesure de l'efficacité du triptyque « contrat-technologie-normes » appliquée au management des réseaux de points de vente franchisés, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Boulay, J. et Kalika, M. (2007), « Big brother is watching you : le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés », *Décisions Marketing*, 45, p. 7-20.
- Braverman, H. (1974), *Labor and Monopoly Capital*, New York: Monthly Review Press.
- Brill, J.E. (1994), « Beyond managerial opportunism: supplier power and managerial compliance in a franchised marketing channel », *Journal of Business Research*, vol. 30, n° 3, p. 211-233.
- Burrell, G. (1988), « Modernism, post-modernism and organizational analysis 2: the contribution of Michel Foucault », *Organization Studies*, 9, p. 221-235.
- Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L.W. et El-Ansary, A.I. (2001), *Marketing Channels*, 6th edition, Prentice-Hall.
- Doolin, B. (2004), « Power and resistance in the implementation of a medical management information system », *Information Systems Journal*, vol. 14, n° 4, p. 343-362.

- Dwyer, R.F., Schurr, P.H. et Oh, S. (1987), « Developing buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, n° 2, p. 11-27.
- Elmes, M.B., Strong, D.M. et Volkoff, O. (2005), « Panoptic empowerment and reflective conformity in enterprise systems-enabled organizations », *Information and Organization*, vol. 15, n° 1, p. 1-37.
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2003), *Market : Etudes et Recherche en Marketing*, 3^e édition, Dunod.
- Foucault, M. (1975), *Surveiller et Punir*, Naissance de la Prison, Gallimard, Paris.
- Fournis, Y. (2004), *Les Etudes de Marché*, Dunod, 3^e édition.
- Fulop, C. et Forward, J. (1997), « Insights into franchising: a review of empirical and theoretical perspectives », *The Service Industries Journal* (London), vol. 17, n° 4, p. 603-625.
- Gassenheimer, J.B., Calantone, R.J., Schmitz, J.M. et Robicheaux, R. (1994), « Models of channel maintenance: what is the weaker party to do? », *Journal of Business Research*, vol. 30, n° 3, p. 225-237.
- Grover, V., Teng, J.T.C. et Fiedler, K.D. (2002), « Investigating the role of IT in building buyer-supplier relationships », *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 3, n° 2, p. 217-245.
- Jap, S.D. et Anderson, E. (2003), Testing the life-cycle theory of inter-organizational relation; do performance outcomes depend on the path taken?, *Insead Working Paper 2003/17/MKT*.
- Jap, S.D. (2001), « The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 21, n° 2, p. 95-108.
- Jap, S.D. et Ganesan, S. (2000), « Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitments », *Journal of Marketing Research*, 37 (May), p. 227-245.
- Jaspersen, J.S., Carte, T.A., Saunders, C.S., Butler, B.S., Croes, H.J.P. et Zheng, W. (2002), « Power and information technology: a metatriangulation approach », *MIS Quarterly*, vol. 26, n° 4, p. 397-459.
- Langevin, P. (1996), « Le contrôle dans les théories économiques des organisations », *Cahier de recherche*, EM Lyon.
- Lyon, D. (1993), « An electronic panopticon? A sociological critique of surveillance theory », *Sociological Review*, vol. 41, n° 4, p. 653-678.
- Mann, S., Nolan, J. et Wellman, B. (2003), « Sousveillance: inventing and using wearable computing devices for data collection in surveillance environments », *Surveillance & Society*, vol. 1, n° 3, p. 331-355.
- Mann, S. (1998), « Reflectionism and diffusionism: new tactics for deconstructing the video surveillance superhighway », *Leonardo*, vol. 31, n° 2, p. 93-102.
- Mason, S., McCartney, S. et Sherer, M. (2001), « Audit automation as control within audit firm », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 14, n° 1, p. 109-130.
- Miler, S. et Weckert, J. (2000), « Privacy, the workplace and the Internet », *Journal of Business Ethics*, vol. 28, n° 3, p. 255-263.
- Orlikowski, W.J. (1991), « Integrated information environment or matrix of control? The contradictory implications of information technology », *Accounting, Management and Information Technology*, vol. 1, n° 1, p. 9-42.
- Orlikowski, W.J. (1988), *Information Technology and Post-industrial Organizations: an Examination of the Computer-Mediation of Production Work*, PhD, N.Y. University, Stern School of Business.
- Pizanti, I. et Lerner, M. (2003), « Examining control and autonomy in the fran-

chisor-franchisee relationship », *International Small Business Journal*, vol. 21, n° 2, p. 131-157.

Ring, P.S. et Van de Ven, A.H. (1994), « Development processes of cooperative inter-organizational relationships », *Academy of Management Review*, 19 (January), p. 90-118.

Rowe, F. (2005), « Are decision support systems getting people to conform? the impact of work organisation and segmentation on user behaviour in a French bank », *Journal of Information Technology*, 20, p. 103-116.

Rubin, P.H. (1978), « The theory of the firm and the structure of the franchise contract », *Journal of Law and Economics*, vol. 21, n° 1, p. 223-233.

Sewell, G. et Wilkinson, B. (1992), « Someone to watch over me: surveillance, discipline and the just-in-time labour process », *Sociology*, vol. 26, n° 2, p. 271-289.

Sewell, G. (1998), « The discipline of teams: the control of team-based industrial

work through electronic and peer surveillance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n° 2, p. 397-428.

Sia, S.K., Neo, B.S. et Tan, C. (2003), « Information technology and organizational power: an integrative analysis through panopticon », *Academy of Management Conference*, August 1-6, Seattle.

Sia, S.K., Tang, M., Soh, C. et Boh, W.F. (2002), « ERP systems as a technology of power: empowerment or panoptic control », *Database for Advances in Information Systems*, vol. 33, n° 1, p. 23-37.

Weckert, J. (2001), « Computer ethics: future directions », *Ethics and Information Technology*, vol. 3, n° 2, p. 93-96.

Zuboff, S. (1988), *In the Age of the Smart Machine: the Future of Work and Power*, Basic Books, New York.

Zuboff, S. (1985), « Automate/informate: the two faces of intelligent technology », *Organizational Dynamics*, vol. 14, n° 2, p. 5-18.

i. Afin d'identifier les travaux empiriques en systèmes d'information sur le pouvoir panoptique des TSI, nous avons procédé à une recension des travaux réalisés sur le sujet dans les principales revues académiques françaises et anglo-saxonnes en SI.

Une exploration des différentes revues à été réalisée via les bases de données à partir de combinaisons des mots clés suivants (appliqués aux résumés et aux textes des articles) : panoptique, contrôle, surveillance, électronique, technologique, systèmes d'information, technologies de l'information. Les revues consultées ont été les suivantes : *Database for Advances in Information Systems*, *European Journal of Information Systems*, *Information Strategy*, *Information System Frontiers*, *Information Systems Journal*, *Information System Management*, *Information Systems Research*, *Information and Management*, *Information and Organization*, *International Journal of Technology Management*, *Journal of Global Information Management*, *Journal of MIS*, *Journal of the Association for Information System*, *MIS Quarterly*, *Systèmes d'Information et Management*. Nous avons ensuite identifié dans les références bibliographiques de ces différents travaux les recherches en SI qui auraient pu ne pas ressortir de notre première exploration. Enfin, nous avons exploré la littérature de gestion française susceptible d'avoir publié des travaux sur le lien entre TSI et contrôle (*Revue Française de Gestion*, *Finance-Contrôle-Stratégie*, *Comptabilité-Contrôle-Audit*).

ANNEXE 1 : ECHELLE DE MESURE « CAPACITÉ DE SUIVI ET DE SURVEILLANCE VIA LES TSI »

Les questions suivantes portent sur l'utilisation des Systèmes Informatiques qui relient franchiseur et franchisés.

Selon les réseaux, ces Systèmes Informatiques sont composés de technologies et de matériels qui sont utilisés pour réaliser des activités diverses (encaissement, prise de commande ou réservation, mise à jour du catalogue ou tarif, suivi du chiffre d'affaires, contrôle des stocks ou des invendus, comptabilité du point de vente,...). Ils permettent la remontée et la descente de l'information avec le franchiseur.

Dans votre réseau, dites si vous êtes « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » avec les affirmations suivantes concernant les Systèmes Informatiques qui relient franchiseur et franchisé :

(entourer une seule réponse par ligne)

	Pas du tout d'accord ?	Plutôt pas d'accord ?	Moyennement d'accord ?	Plutôt d'accord ?	Tout à fait d'accord ?
• Les systèmes informatiques permettent au franchiseur d'obtenir une information précise sur la <u>qualité</u> du travail du franchisé.....	1	2	3	4	5
• Les systèmes informatiques permettent au franchiseur d'obtenir une information précise sur la <u>quantité</u> du travail du franchisé	1	2	3	4	5
• Les systèmes informatiques permettent au franchiseur d'obtenir une information <u>rapide</u> sur la qualité et/ou la quantité du travail du franchisé.....	1	2	3	4	5
• Les systèmes informatiques permettent au franchiseur d'identifier les problèmes ou les erreurs qui peuvent se produire dans l'activité du franchisé.....	1	2	3	4	5
• Les systèmes informatiques donnent au franchiseur une information détaillée sur la source de ces problèmes ou erreurs.....	1	2	3	4	5
• Le franchiseur est informé en permanence de la performance du franchisé via les systèmes informatiques.....	1	2	3	4	5
• Il est très facile pour le franchiseur d'accéder au système informatique du point de vente pour voir la performance du travail du franchisé.....	1	2	3	4	5

ANNEXE 2 : ECHELLE DE MESURE « RESPECT DES DIRECTIVES DU RÉSEAU »²

Pour chacun des domaines suivants, une fois que vous avez pris connaissance des directives du franchiseur, dites qui a au final le plus d'influence sur la décision réellement prise :

(entourer une seule réponse par ligne)

	Toujours le franchiseur ?	Souvent le franchiseur ?	Les deux à égalité ?	Souvent le franchisé ?	Toujours le franchisé ?
• Au niveau de l'agencement du point de vente.....	1	2	3	4	5
• Au niveau des marges pratiquées	1	2	3	4	5
• Au niveau des méthodes de travail.....	1	2	3	4	5
• Au niveau des restrictions territoriales.....	1	2	3	4	5
• Au niveau de la publicité.....	1	2	3	4	5
• Au niveau de la fixation des prix de vente / tarifs	1	2	3	4	5
• Au niveau du choix des produits ou des services proposés aux clients.....	1	2	3	4	5

ANNEXE 3 : ÉCHELLE DE MESURE « ÉTAPE DU CYCLE DE VIE DE LA RELATION »

La relation entre un franchiseur et son franchisé passe par un certain nombre d'étapes à travers le temps. Laquelle des quatre étapes décrites ci-dessous est la plus proche de votre relation actuelle avec votre franchiseur (COCHER UNE SEULE CASE) :

- Exploration Le franchiseur et le franchisé sont en train de se découvrir. Chacun « teste » s'il partage les mêmes objectifs que l'autre et vérifie son sérieux et sa performance. On découvre à mesure que la relation avance les avantages mais aussi les obligations liés au fait de travailler ensemble.
- Construction Le franchiseur et le franchisé tirent chacun un bénéfice croissant de la relation. Un niveau de confiance et de satisfaction s'est peu à peu développé qui fait que les deux ont la volonté de continuer à travailler ensemble sur le long terme. Franchiseur et franchisés peuvent espérer encore plus de cette relation.
- Maturité La relation est bien installée. Le franchiseur et le franchisé sont engagés dans une relation de long terme et ils en tirent chacun des niveaux élevés de satisfaction et de bénéfices. La qualité de la relation est arrivée à un niveau tel qu'il n'est guère possible pour le franchiseur et le franchisé d'en espérer beaucoup plus.
- Déclin Le franchiseur et/ou le franchisé a commencé à éprouver de l'insatisfaction et envisage la fin de la relation, faisant connaître son intention à l'autre.

2. L'item 5, saturant de manière insuffisamment discriminante au terme de l'ACP sur les deux facteurs, sera retirée lors des analyses de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure.