



**HAL**  
open science

## Pratiques d'encadrement et usages des TIC : un exemple en Gendarmerie nationale

Gérard Valléry, S. Leduc

### ► To cite this version:

Gérard Valléry, S. Leduc. Pratiques d'encadrement et usages des TIC : un exemple en Gendarmerie nationale. *Psychologie du travail et des organisations*, 2016, 22 (1), pp.39-53. 10.1016/j.pto.2016.01.002 . hal-03660463

**HAL Id: hal-03660463**

**<https://hal-amu.archives-ouvertes.fr/hal-03660463>**

Submitted on 16 Sep 2022

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives | 4.0 International License

# Pratiques d'encadrement et usages des TIC : un exemple en Gendarmerie nationale

## Supervision practices and ICT' uses: An example in National gendarmerie

G. Valléry<sup>a,\*</sup>, S. Leduc<sup>b</sup>

<sup>a</sup> CRP-CPO EA 7273, université de Picardie Jules-Verne, 80025 Amiens cedex 1, France

<sup>b</sup> Aix Marseille Univ, LPS, Aix-en-Provence, France

Cet article présentera les résultats d'une recherche de terrain menée dans un corps d'armée civil français en charge de la sécurité des biens et des personnes. L'objet d'étude concerne le « e-leadership », pratique d'encadrement en lien avec les technologies de l'information et de la communication (TIC). Après avoir rappelé la place occupée par les TIC dans les situations de travail actuelles, la question de la relation d'encadrement sera développée, ainsi que les connaissances acquises sur le « e-leadership ». Les résultats montreront l'impact des TIC sur la relation d'encadrement qui trouve son origine dans un déterminisme multiple lié à la nature des tâches, aux caractéristiques des outils technologiques et aux contraintes inhérentes aux situations d'usage. # 2016 Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF). Publié par Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

Mots clés : TIC ; Leadership ; Gendarmerie ; Situations d'usage Abstract

This article will present the results of field research conducted in a French army civilian body responsible for the safety of property and people. The object of study concerns “e-leadership” management practice in connection with the information technology and communication (ICT). After recalling the role played by ICT in situations of current work, the issue of management relationship will be developed, as well as knowledge on the “e-leadership”. The results show the impact of ICT on the management relationship is rooted in a multiple determinism related to the nature of tasks, the characteristics of technological tools and constraints in the use situations.

Keywords: Information and communication technology; Leadership; Police/gendarmerie; Usage situations

### 1. Introduction

Le leadership a très tôt fait l'objet de travaux scientifiques en psychologie et suscite un vif intérêt des chercheurs au cours des trente dernières années. Plusieurs courants théoriques ont émergé, ne permettant pas d'aboutir à une définition commune et partagée ni à une unité conceptuelle autour de cette notion. Face à cette diversité, nous avons souhaité réinterroger la réalité de ce processus d'influence. Notre recherche vise à faire le lien entre les pratiques de leadership et les usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) à partir d'un dispositif d'enquête centré sur une analyse des situations de travail dans un contexte professionnel particulier de développement.

#### 1.1. Le leadership : formes et principes

Yukl (1994, p. 38) définit le leadership comme « un processus d'influence qui affecte la perception des événements par ceux qui suivent un leader, le choix des objectifs pour le groupe, l'organisation adoptée pour atteindre les objectifs, le maintien des relations de coopération au sein de l'équipe de travail et l'engagement des personnes extérieures au groupe et à l'organisation pour les soutenir et coopérer ». Parmi la multitude d'approches du leadership (qui ne peut être présentée ici, pour une revue voir par exemple Northouse, 2012 ou Robbins, DeCenzo, Coulter, & Ruling, 2014), deux grandes formes de leadership se distinguent (Avolio, Bass, & Jung, 1999 ; Burns, 1978 ; Sashkin, 2004) :

- le leadership transactionnel se fonde sur le couple récompense/punition du subordonné en fonction de l'atteinte ou non des objectifs fixés par la hiérarchie. Cette forme pourrait s'apparenter à du commandement, plutôt directif, orientée vers la tâche. Les capacités d'influence de l'autorité formelle, légitime sont inhérentes à son statut, à sa fonction ou à son titre hiérarchique ;
- le leadership transformationnel repose sur la délégation et la reconnaissance des besoins des subordonnés. Cette forme pourrait s'apparenter à du management, plutôt participatif. Elle se rapproche de la théorie du leadership situationnel développée par Hersey et Blanchard (Robbins et al., 2014) qui montre que le leader ajuste son style (diriger-entraîner-épauler-déléguer) afin de s'adapter à un subordonné considéré comme un acteur engagé. De fait, le leader peut aussi bien être nommé par la structure qu'émerger au sein d'un groupe de manière informelle.

Plusieurs recherches montrent que le leadership transactionnel se révèle plus efficace dans une situation prévisible alors que le leadership transformationnel est plus approprié en contexte d'incertitude (Gendron, 2008). Néanmoins, ces études ne distinguent pas clairement la position institutionnelle ou informelle du leader (Stogdill, 1950). Or, l'encadrement peut influencer sur les subordonnés en raison de son statut dans l'institution, alors que le leader peut influencer de manière informelle sur les membres du groupe sans pour autant avoir officiellement un rôle hiérarchique. Dans le premier cas, l'autorité est légitimée par le statut de la personne et son rôle tel qu'il est prescrit et attendu, il s'agit d'un « chef ». Dans l'autre cas, elle est rattachée à la personne en tant que telle, faisant de celui qui commande un « meneur » ; c'est-à-dire ayant la capacité d'entraîner les autres hors du cadre établi. Par ailleurs, l'encadrement est aussi le résultat d'une interaction entre la hiérarchie et le groupe dans le cadre de règles d'autorité à respecter. Le rôle du hiérarchique est alors de prendre des décisions importantes en fonction desquelles doit s'effectuer la coordination des buts des subordonnés (Albou, 1975). Enfin, dans les faits, les comportements d'encadrement portent sur un processus d'activité, c'est-à-dire aussi bien sur l'organisation du travail, le fonctionnement du groupe ou l'implication des opérateurs (Montmollin de, 1984). Or, depuis quelques années, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) bouleverse en profondeur le contenu du travail et les modes d'organisation, ce qui n'est pas sans conséquence sur le leadership.

## 1.2. Le développement des TIC dans le travail

Depuis les années 1970, les TIC se sont rapidement développées et diffusées au point d'occuper, aujourd'hui, une place majeure dans les situations de travail et de vie quotidienne (Bobillier-Chaumon, 2013 ; Valléry, Le Port, & Zouinar, 2010). Au regard de leurs caractéristiques techniques et fonctionnelles, notamment en termes de disponibilité et d'instantanéité, les TIC réduisent fortement les contraintes de temps et d'espace (O'Mahony & Barley, 1999). Elles permettent également de multiplier les échanges et le nombre d'interlocuteurs en introduisant de nouvelles pratiques de travail collectif et collaboratif (Détienne, Barcellini, & Burkhaedt, 2010 ; Peyrat-Guillard & Samier, 2003) et de créer de nouveaux rapports avec les clients (Navarro, Camacho, & Rodriguez, 2001).

Plusieurs études (Bérard, 2002 ; Marchandise, Dupuis, & Kaplan, 1999) soulignent que ces technologies ont des impacts multiples. Ainsi, le travailleur dispose d'informations souvent plus complexes et articulées qui lui permettent d'agir plus rapidement mais aussi avec un sentiment d'urgence associé à une surcharge informationnelle (Bobillier-Chaumon & Dubois, 2007 ; Guilbert et al., 2010 ; Kalika, Campo, & Issac, 2007). L'enjeu porte aussi sur l'organisation du travail au niveau des structures hiérarchiques, de la distribution des responsabilités entre acteurs ou encore en matière de répartition des tâches de production

(parcellisation/polyvalence...) (Teulon, 2014). Les technologies ouvrent vers des organisations plus flexibles ou au contraire tayloriennes–voire néo-tayloriennes–par un renforcement de ses principes organisationnels (accroissement des contrôles, travail répétitif, activité fortement prescrite... comme dans les centres d'appels téléphoniques où les relations de service sont de plus en plus taylorisées). Finalement, elles accompagnent des choix d'organisation, (re)modèlent ou (re)structurent des types d'activité et peuvent être une ressource ou une contrainte pour l'individu et le collectif de travail (Bobillier-Chaumon, 2013). Enfin, les liens interindividuels sont développés ou renforcés par la nécessité d'un travail en réseau selon le statut du salarié dans l'organisation. Les dirigeants sont, à ce sujet, très partagés puisque seulement un sur deux déclare que les relations de travail sont simplifiées. Néanmoins, ils sont près de 80 % à considérer que les TIC changent leur manière d'encadrer les hommes induisant à la fois plus de transversalité dans la circulation de l'information mais aussi une forte interdépendance associée à des coordinations plus étroites

dans les organisations (Kocoglu & Moatty, 2010).

### 1.3. L'utilisation des TIC pour diriger : le e-leadership

Au-delà de ces impacts, le développement des TIC est à l'origine de différentes formes de situations – plus ou moins combinées – comme le télétravail, le travail à domicile et le travail mobile. En 2008, il est estimé que les travailleurs américains passent plus de 20 % de leur temps de travail à l'extérieur de leur bureau (client, route, domicile. . .) et qu'au cours des cinq dernières années, la croissance moyenne par an de télétravailleurs est de 25 % aux États-Unis et de 20 % au Canada (Brunelle, 2009). Ce contexte socio-technologique impose de nouveaux rôles aux managers en introduisant une forme de rupture dans la mise en œuvre du leadership via un management à distance, sans présence physique, pouvant communiquer avec des subordonnés dans des lieux et des moments différents.

D'après Brunelle (2009), « le leader doit ainsi parvenir à exercer de l'influence principalement par l'entremise de moyens technologiques. Autrement dit, il doit exercer un e-leadership ». Le e-leadership (ou leadership virtuel) désigne donc un processus d'influence médiatisé par les technologies de l'information afin de produire un changement dans les attitudes, les émotions, les pensées, les comportements et/ou la performance des individus, groupes et/ou organisations (Avolio & Dodge, 2000). Quelques recherches se sont intéressées à ce contexte particulier de leader à distance (Zaccaro & Bader, 2003), soit au travers de l'impact des technologies sur l'exercice du leadership, soit en étudiant les équipes virtuelles de travail qui rassemblent des individus géographiquement et/ou structurellement dispersés et collaborant via des TIC en vue d'atteindre des objectifs spécifiques et/ou communs (Zigurs, 2003). Parmi les éléments notables qui y sont liés, les études mentionnent en particulier :

- la diminution des relations en face à face, des actions non verbales par un renforcement des échanges écrits (en ligne) « froids » et brefs ;
- l'évolution de la nature des échanges au travail qui sont davantage centrés sur la tâche que sur les relations (De Rosa, Hantula, Kock, & D'Arcy, 2004) ;
- la mobilisation de compétences spécifiques pour maîtriser les technologies (Pulley, Mc Carthy, & Taylor, 2000) ;
- le besoin d'échanger en face à face pour maintenir une confiance « à distance » (Pulley & Sessa, 2001) ;
- la mise en œuvre par le e-leader de comportements d'interactivité afin d'assurer une téléprésence (Zigurs, 2003) ;
- le recours à la planification des processus d'évaluation, d'imputabilité, de répartition des tâches et de leurs limites (Cascio & Shurygailo, 2003) ;
- la nécessité de superviser les subordonnés via des objectifs et non en fonction des tâches ou du nombre d'heures travaillées (Cascio & Shurygailo, 2003).

Ainsi, même si la diffusion des TIC dans le travail procure des bénéfices en termes d'efficacité productive et organisationnelle, elle semble complexifier le travail et influencer sur la relation d'encadrement. Or, sur ce dernier point, la littérature s'efforce d'en éclairer les déterminants par des enquêtes centrées sur la déclaration des

pratiques mises en œuvre (Rogard, 2004) mais aborde pas ou peu la question des pratiques effectives in situ en lien avec les usages de ces technologies. Quant aux recherches sur le travail des cadres, soit elles évoquent les pratiques d'encadrement sans analyser les outils mobilisés, soit elles portent sur les usages déclarés des TIC sans rendre compte de l'exercice d'encadrement en situation de travail (Guilbert & Lancry, 2005).

## 2. Problématique et hypothèses

La revue de la littérature souligne la pertinence de s'intéresser aux pratiques d'encadrement en lien avec les TIC afin de repérer les déterminants et les liens d'interdépendance entre les conduites d'influence et les usages technologiques. En réponse à cette préoccupation, une recherche est menée auprès d'un corps d'armée français qui travaille dans l'univers civil, la Gendarmerie nationale. Cette organisation se caractérise par des pratiques d'encadrement définies selon des règles bien formalisées entre la hiérarchie et les subordonnés et par des TIC nouvellement développées dans les activités de travail.

Les hypothèses formulées sont les suivantes :

☒ conformément aux recherches de Gendron (2008), nous pensons que les pratiques d'encadrement des subordonnés relèvent d'un leadership transactionnel dans les situations connues et planifiées, tandis que face à des événements imprévus c'est un leadership transformationnel qui prévaut ;

☒ au vue des travaux sur le e-leadership de Avolio et Dodge (2000), nous pensons que les TIC renforcent :  
☒ des pratiques d'encadrement centrées sur la tâche au détriment des relations inter- individuelles (leadership fonctionnel),  
☒ une gestion des subordonnés via des objectifs plutôt que des missions réelles qui leur sont assignées.

En synthèse, cette recherche propose d'éclairer les déterminants de l'activité d'encadrement médiatisée par des outils technologiques ainsi que leurs effets sur les subordonnés, en s'intéressant plus particulièrement aux caractéristiques des situations de travail. Sachant qu'il existe peu de travaux en psychologie du travail dans ces fonctions régaliennes de l'état, hormis récemment sur la question des risques psychosociaux (RPS) selon une approche clinique (Allou, 2012).

## 3. Terrain d'étude et méthodologie

### 3.1. Population et situations

La recherche s'est déroulée auprès de 37 gendarmes travaillant dans des unités de Gendarmerie départementale situées en Picardie. L'échantillon est constitué de 18 « encadrants » (officiers et sous-officiers exerçant en tant que commandant ou commandant-adjoint) et 19 « subordonnés » (militaires du rang et sous-officiers n'ayant pas de fonction d'encadrement).

Les terrains d'enquête sont composés de brigades territoriales chargées d'accueillir le public et de surveiller jour et nuit une ou plusieurs communes en milieu rural ou périurbain (Clément, 2003 ; Matelly, 2006). Chaque brigade est dirigée par un officier qui commande de 6 à 40 subordonnés dont le travail alterne entre des services externes (enquête judiciaire, réunion de sécurité, patrouille de surveillance sur le terrain) et des services à la brigade (enregistrement de plainte, audition de victime, rédaction d'un rapport d'enquête). La durée moyenne hebdomadaire de travail s'élève à 45 heures de service auxquelles s'ajoutent les permanences et astreintes à la caserne de jour comme de nuit. D'un point de vue organisationnel, la priorité est donnée à la gestion de l'événement imprévu, la réalisation des tâches planifiées étant secondaire.

### 3.2. Les TIC en usage

En Gendarmerie, coexistent plusieurs TIC :

- deux systèmes de téléphonie, l'un fixe en brigade et l'autre mobile avec le GSM ;
- un système interne de transmission des données (messagerie rubis) et de la voix (rubis phonie) ;
- un réseau intranet et Internet donnant accès à des bases de données à ou des applications de messagerie spécifiques ;
- des outils de messagerie électronique dédiés à chaque agent (messagerie interpersonnelle) ou à l'ensemble de la brigade (messagerie d'unité).

Le Tableau 1 présente de manière synthétique les caractéristiques des technologies en précisant leur fonctionnalité principale, l'usage associé, le type d'échange induit et le lieu d'usage.

Au vu de ce tableau, il apparaît que certains outils comme le téléphone fixe, le GSM ou la rubis phonie présentent des fonctionnalités de communication identiques mais diffèrent sur le plan des modalités d'usage ou d'échanges, voire du lieu de mise en œuvre. À cela, il faut ajouter le contexte d'évolution technologique où de nouveaux outils en côtoient d'autres qui sont plus anciens et dont les performances ou la sécurité de transmission sont moindres.

### 3.3. Dispositif méthodologique : intérêts et limites

D'un point de vue méthodologique et au regard de la problématique d'étude, centrée sur l'encadrement médiatisé par les TIC, l'investigation a porté sur trois plans articulés :

- les pratiques effectives dans l'institution afin de pouvoir repérer les formes d'action et les objets sur (et avec) lesquels elles se déploient ;
- les TIC mobilisées en situation de travail en vue de quantifier les usages et d'identifier les buts associés ;
- l'influence de ces outils sur les pratiques de travail.

Tableau 1  
Caractéristiques des TIC utilisées en Gendarmerie départementale.

Technologie	Fonctionnalité		Usage		Type d'échange <sup>a</sup>		Lieu d'usage	
	Informé	Communiquer	Oral	Écrit	Synchrone	Asynchrone	Unité	Terrain
Téléphone fixe		X	X		X		X	
GSM voix		X	X		X		X	X
GSM texte		X		X		X	X	X
Rubis phonie		X	X	X	X	X	X	X
Messagerie I/U		X		X		X	X	
Messagerie Rubis	X			X		X	X	X
Intranet, Internet	X			X		X	X	

Messagerie I/U : messagerie interpersonnelle ou d'unité.

<sup>a</sup> En mode synchrone, la communication entre les deux interlocuteurs a lieu en temps réel. En mode asynchrone, les échanges sont différés dans le temps.

Pour atteindre ces objectifs, le dispositif d'enquête repose sur une analyse ergonomique du travail des opérateurs centrée sur la compréhension de l'activité en situation, associant trois modes de recueil.

Premièrement, des entretiens de type semi-directif d'une durée allant de 45 à 90 minutes sont menés avec tous les 37 sujets observés (n = 37). Cette technique combine une attitude non directive, favorisant la libre pensée

chez la personne, avec un recueil guidé (et guidant) pour obtenir des informations sur des points précis. Ces derniers ont été définis à partir d'échanges avec des responsables de haut niveau hiérarchique de la Gendarmerie. Le guide d'entretien rassemble ainsi des thèmes portant sur l'usage des TIC dans la pratique professionnelle, l'exercice de l'encadrement, les modes de communication et les relations de travail. Les réponses recueillies font l'objet d'une analyse de contenu thématique verticale (consistant à structurer thématiquement chaque entretien) puis horizontale (consistant à comparer les thèmes apparaissant dans l'ensemble des entretiens structurés) (Blanchet & Gotman, 1992).

Deuxièmement, des observations de tous les agents en situation de travail sont réalisées à raison d'une journée par personne (n = 37). Cette méthode directe de recueil, opérée à l'aide d'un relevé « papier et crayon », permet d'établir des faits de pratique, de saisir le contexte dans lequel ils se développent, de prendre en compte le travail verbal des acteurs et leurs comportements (Fournier & Arborio, 2005). Ici, les comportements des agents constituent des observables privilégiés qui portent sur les relations de travail interindividuelles et l'utilisation des TIC. Parallèlement, une grille d'observation est utilisée pour relever de manière systématique l'utilisation de chaque TIC (heure, durée, lieu, objectif, émetteur(s) et destinataire(s) – grade, fonction – degré d'importance du message, type de données transmises, problèmes rencontrés et solutions trouvées).

Troisièmement, des verbalisations sont recueillies auprès des personnes observées. L'objectif est de solliciter des compléments relatifs aux conduites et opérations mentales mises en œuvre dans la situation de travail au cours de l'exécution d'une tâche (Caverni, 1989). Il s'agit de verbalisations simultanées à la réalisation de la tâche ou consécutives pour ne pas interférer dans le déroulement habituel du travail.

Le choix de ces différentes méthodes est guidé par la complémentarité qu'elles présentent. L'association des observations et des verbalisations permet de cerner la double facette de l'activité : saisir le réel observable de l'action et le vécu intériorisé de l'acteur.

## 4. Résultats

### 4.1. L'encadrement des gendarmes

Tous les encadrants interrogés s'accordent à reconnaître que leur façon d'encadrer a évolué au cours des vingt dernières années. La différence tient, selon eux, essentiellement à la prise en compte d'une plus grande participation/implication des subordonnés dans les processus de décision, influencée par des politiques ministérielles au regard des évolutions sociétales. Auparavant, les ordres devaient être exécutés sans qu'ils ne puissent être remis en cause par les subordonnés (« Ce sera comme ça et pas autrement. C'est le commandant qui décide »). Cela ne semble plus être le cas aujourd'hui d'après les encadrants (« Il y a une discussion entre le supérieur et le subordonné dans la prise de décision » ; « Ce n'est pas en commandant durement qu'on arrive à quelque chose » ; « Ce n'est pas le subordonné qui commande mais demander son avis permet d'évoluer et d'adapter son commandement »). Cette perception est confirmée par les encadrés (« Le supérieur demande plus facilement l'avis de ses subordonnés »).

Au cours des observations, nous avons relevé plusieurs indices qui tendent à souligner ce changement. Ainsi, la prise en compte du subordonné dans un processus de commandement peut prendre différentes formes, comme :

- une discussion des injonctions sous la forme d'un débat avec le commandant ;
- une attention particulière portée à la vie privée du subordonné (« Est-ce que vous pourrez être disponible ce week-end ? ») ;
- une recherche constante de feed-back (« Est-ce que vous êtes d'accord ? » ; « Avez-vous compris l'objectif ? », « Qu'en pensez-vous ? »).

Chacune de ces conduites traduit une relation d'encadrement qui tend à s'éloigner de la « culture militaire » dominée par la « culture du chef » qui s'impose dans l'exercice du pouvoir. Ce faisant, elle se rapproche de celle généralement observée dans les entreprises autour d'une « culture managériale » qui ouvre sur une autre vision des rapports d'autorité portée par les concepts et outils des questionnaires (Robbins et al., 2014).

Qualifiée par certains encadrants de « commandement participatif », cette logique de concertation avec les subordonnés concerne préférentiellement les tâches récurrentes relatives au fonctionnement de la brigade plutôt, pour lesquelles les subordonnés détiennent une partie des ressources permettant de les réaliser. Concrètement, il s'agit de la gestion journalière de l'unité et notamment du personnel et des moyens matériels. Dans ce cas, le commandant « a besoin de comprendre le pourquoi, le comment des subordonnés, d'obtenir leur adhésion ». Le « commandement participatif » s'apparente ainsi à du management, défini comme « un processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et efficiente, via et avec la coopération d'autrui » (Galambaud, 2002).

Quant au commandement traditionnel (de terrain), proche du modèle de leadership transactionnel, il est directement inspiré de la « culture militaire » et sert à faire face à des événements imprévus nécessitant une prise de décision rapide suivie d'une exécution quasi immédiate. Les ordres transmis contribuent à la coordination interindividuelle et à l'efficacité du travail collectif. Ici, comme le dit un encadrant il n'y a « pas de discussion, pas de débat ». Le compte-rendu d'observation ci-après (cf. Encadré 1) montre l'action engagée par un commandant de compagnie prenant en charge la recherche de suspects en ordonnant la réalisation de certaines actions par des subordonnés (recherche d'informations, relais d'information auprès des gendarmes dans le département), tout en se rendant sur le lieu du méfait. Ici, les technologies sont mobilisées pour maintenir le contact avec les subordonnés restés en brigade qui vont faire le lien avec d'autres collègues sur le terrain à la recherche des malfaiteurs. On note ainsi des communications diffuses du commandant vers différents gendarmes, facilitées par les TIC.

Globalement, il semble que deux styles de leadership cohabitent selon les circonstances dans lesquelles s'exerce l'encadrement. Un leadership transformationnel prévaut dans les tâches quotidiennes, avec le souci de reconnaître les besoins et attentes spécifiques de chaque agent. Tandis qu'à l'occasion de missions imprévues, c'est un leadership transactionnel qui s'affirme ; le non-respect d'une injonction prenant la forme d'une sanction. Ces deux modes d'encadrement des subordonnés sont complémentaires car c'est grâce aux discussions quotidiennes avec les agents qu'il est possible dans les situations imprévues de limiter les échanges et d'accomplir rapidement les ordres donnés par la hiérarchie. Néanmoins, il existe une prévalence du commandement directif, propre aux missions de l'institution, où « l'événement commande l'action », comme le précise un encadrant.



### **Encadré 1. Compte-rendu d'observation d'une mission de direction des opérations en intervention**

Le gendarme de garde ou « planton », reçoit un appel téléphonique d'un ferrailleur, qui vient d'être agressé à son domicile par trois hommes armés et cagoulés qui l'ont séquestré et lui ont volé son argent avant de s'enfuir. Le planton transmet ces informations orales au commandant de la brigade qui se rend directement sur le lieu du méfait. Dès lors, le commandant prend en charge la conduite des opérations en recueillant des informations sur le terrain auprès du ferrailleur, notamment sur les malfaiteurs, qu'il retransmet au planton. Il décide d'organiser un plan épervier pour quadriller, compartimenter et cloisonner le département afin de favoriser la localisation et l'interception des suspects. Pour ce faire, il émet plusieurs instructions par l'intermédiaire du planton qui utilise la technologie Rubis Phonie en mode conférence. Cette fonctionnalité diffuse les informations de manière prioritaire sur tous les autres échanges en cours et permet de s'adresser simultanément à l'ensemble des postes radios de Gendarmerie du département dans les casernes et les véhicules. Ainsi, le commandant ordonne aux unités qui sont en patrouille de se rendre aux points stratégiques des axes routiers et mobilise les gendarmes restés en brigade pour rechercher des informations sur les fuyards. Il interpelle également d'autres brigades du département afin de coordonner les opérations et relayer les informations. Parallèlement, il questionne le planton de la brigade via le GSM pour recueillir des données complémentaires suite à des requêtes soumises au système d'information sur l'identification du véhicule des suspects.

## 4.2. L'e-commandement : l'impact des TIC sur l'exercice du commandement

### 4.2.1. La communication descendante

Tous les encadrants interviewés s'accordent à dire que leur façon de transmettre les ordres n'a pas évolué du fait de l'introduction des technologies et dépend plutôt du type de directive à transmettre. Ainsi, plusieurs caractéristiques du message guident le choix d'un canal plutôt que d'un autre :

- son aspect officiel : les directives officielles sont envoyées sur la messagerie de l'unité et sont parfois doublées d'un courrier postal en fonction de leur importance (« Les outils sont là pour formaliser les directives »). Par contre, les directives informelles sont adressées à la personne concernée par l'intermédiaire de la messagerie interpersonnelle (« La note de service a un caractère officiel tandis que l'e-mail c'est différent, on sait que le message va être une source de travail, il va falloir réfléchir, écrire, faire un travail, mais il y aura une certaine souplesse, ce n'est pas quelque chose de normatif. La réponse sera moins formelle avec la messagerie ») ;
- le feed-back attendu : les modes de communication synchrones sont privilégiés en raison du feed-back instantané qu'ils offrent ;
- son degré d'urgence : lors de la gestion d'un événement imprévu, les moyens de communications oraux (téléphone fixe, GSM ou phonie) sont préférentiellement utilisés comme le montre la Fig. 1. Ces moyens de communication sont principalement utilisés quand les gendarmes sont sur le terrain, l'ordre ne donnant alors pas lieu à un écrit (« Les directives sont données par téléphone » ou « en vis-à-vis »). L'ordre reçu est alors uniquement précisé dans le compte-rendu de service.

Ici, les TIC sont utilisées à plusieurs reprises sur des périodes temporelles relativement brèves car il s'agit d'apporter une solution rapide et efficace en un temps très court et de rendre compte du déroulement de l'événement. Le choix des TIC tient avant tout à leur opérationnalité par rapport à la tâche à effectuer. Cette situation de travail non planifiée requiert une collaboration interindividuelle caractérisée par la réactivité,

rendue possible grâce aux technologies synchrones. La coordination des actions des différents intervenants, pour faire face à l'événement qui a lieu hic et nunc, conditionne directement l'efficacité et la performance de l'intervention des gendarmes sur le terrain.

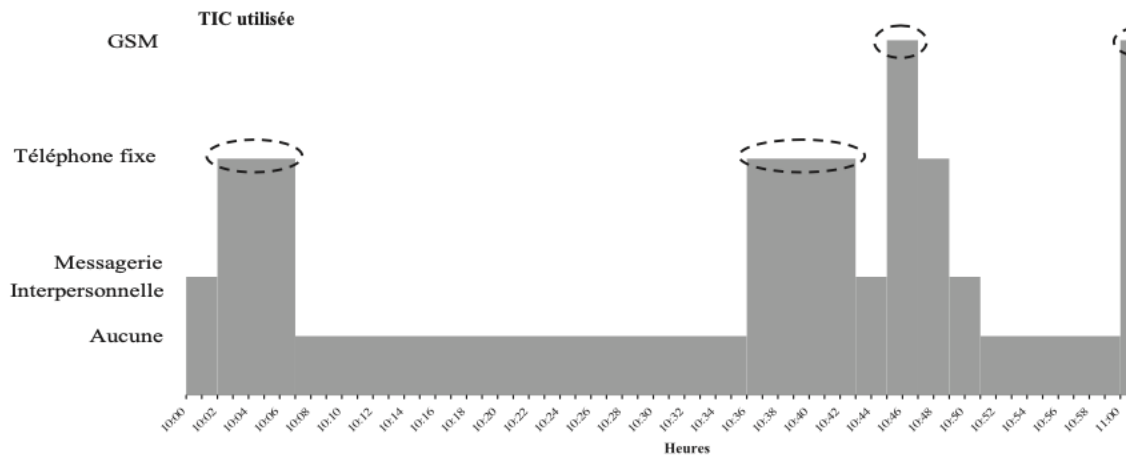


Fig. 1. Moyens de communication utilisés par un encadrant dans la transmission de directives lors de la gestion d'un événement.

#### 4.2.2. La communication ascendante

Au cours des entretiens, les encadrants ont évoqué les usages de la messagerie par les subordonnés. Cette technologie permet en effet aux subordonnés de s'adresser directement à la personne la mieux à même de répondre à sa demande sans respecter l'ensemble de la voie hiérarchique. De ce fait, les commandants interrogés voient la messagerie électronique comme un moyen permettant de les rendre plus accessibles aux subordonnés. Ils constatent d'ailleurs une augmentation des échanges avec ces derniers. Un encadrant explique cela comme suit : « On peut considérer que les gens sont plus accessibles. Il est possible d'interpeller son chef et le chef s'attache à donner une réponse, on peut être enclin à communiquer davantage ». Un autre hiérarchique précise que : « Les gens ont moins de frein à communiquer avec leur chef. Le chef ne peut pas faire autrement qu'être accessible. Le contact est facilité et on est beaucoup plus sollicité qu'avant ». Cette perception est plus nuancée chez les subordonnés pour qui la messagerie électronique facilite surtout la transmission des directives et informations par la hiérarchie.

Par ailleurs, il apparaît que les TIC réinterrogent ainsi le rôle de celui qui détient l'information dans l'exercice de l'autorité et soulignent l'importance du respect de la voie hiérarchique pour le commandement. Ainsi, les encadrants doivent désormais aller demander de l'information auprès des subordonnés pour pouvoir continuer à avoir une vision claire sur une situation donnée. Selon un encadrant, « Avant on était informé de tout. Aujourd'hui, le chef ne peut plus asseoir son autorité sur l'information. Avant je la connaissais en premier. Maintenant l'information est partagée, parfois je suis même informé en dernier ».

#### 4.2.3. Quelques effets pernicieux des TIC sur le travail des encadrants et les agents

L'exercice du travail d'encadrant ne se fait pas de manière linéaire ; les interruptions sont fréquentes et trouvent leur origine dans la sollicitation directe d'un subordonné ou dans l'activation des technologies (sonnerie du téléphone, alerte de réception d'un message électronique, pression sur les délais de réponse aux mails. . .). Ce morcellement de l'activité, observé de manière récurrente chez les managers (Guilbert & Lancry, 2005), est vécu difficilement par les commandants interrogés. L'un d'eux en parle ainsi : « C'est un stress parce qu'on voit qu'on n'arrive pas à faire notre travail car on est interrompu sans cesse. On est tout le temps sollicité, à la fin de la journée on a l'impression qu'on n'a rien fait ».

En outre, une impression de contrôle est évoquée par l'ensemble des personnes. Ainsi, les subordonnés soulignent les technologies de l'intranet et leurs traces de navigation qui sont enregistrées grâce à l'identification requise pour se connecter. De même, les encadrants mettent en avant l'obligation de rendre compte au supérieur hiérarchique de la production de l'unité et de la gestion d'un événement en temps réel. En l'occurrence, un commandant résume cela : « On ne peut plus faire grand-chose parce que l'activité est contrôlée en permanence par les nouveaux outils mis en place ».

Ainsi, les TIC peuvent contribuer à réduire les marges d'autonomie perçues dans le travail par les agents ; celles-là même qui offrent de la latitude pour réfléchir au traitement d'un problème et agir au quotidien.

## 5. Discussion et conclusion

Le caractère original de notre recherche tient dans son observation approfondie des pratiques réelles des gendarmes en matière d'encadrement et de technologies. Cependant, les résultats obtenus présentent des limites qui tiennent en particulier aux caractéristiques des méthodes employées et particulièrement à l'impossibilité d'être présent en continu sur le terrain pour observer les usages. Il importe de comprendre que la variabilité des usages des TIC en matière de commandement est directement liée aux événements auxquels doivent faire face les encadrants. Or, c'est à l'imprévu qu'il faut se préparer pour être sûr d'inclure ces phases dans l'échantillon des situations à observer. Encore faut-il que ces événements imprévisibles surviennent et qu'il soit autorisé d'y assister, compte tenu des dangers éventuels encourus. L'usage des technologies en contexte n'est pas dicté en tant que tel par une prescription préétablie selon un programme bien défini à l'avance, il répond avant tout aux impératifs de la situation à traiter en matière d'information et de communication. Aussi, dans ces approches centrées sur les usages pour une conception et une appropriation réussies, il est nécessaire d'intégrer plusieurs facteurs à la fois sur un plan technique (fiabilité des outils), économique (coût d'utilisation), cognitif (ergonomie des systèmes) et social (acceptation du changement technologique).

À l'issue de cette recherche au sein de la Gendarmerie et malgré les limites précédemment évoquées, nous pouvons discuter les principaux résultats relatifs au type d'encadrement privilégié, aux usages des TIC et enfin au e-leadership.

Tout d'abord, il apparaît que l'encadrement des gendarmes évolue en fonction du caractère programmé (leadership transformationnel) ou inattendu (leadership transactionnel) de la tâche à résoudre. Ce résultat est en contradiction avec l'hypothèse 1 formulée à partir des travaux de Gendron (2008). Ce point peut trouver une explication dans des éléments contextuels propres à la Gendarmerie. D'une part, il s'agit d'une culture militaire dans laquelle les relations interindividuelles sont fondées sur la soumission à l'autorité. D'autre part, la sécurité des biens et des personnes revêt des enjeux vitaux et suppose un processus de décision spécifique avec un engagement de responsabilité. L'efficacité du mode de leadership déployé dépend de la situation (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2012), ce qui suppose chez les encadrants une capacité d'adaptation tenant compte d'éléments contextuels. Ce point souligne alors le rôle des compétences professionnelles mobilisées (et mobilisables) du leader suivant le type de situation à gérer. Nous soulevons ici une autre limite de cette recherche qui n'aborde pas les variables individuelles, souvent intégrées dans les études sur les leaders, en s'intéressant en particulier aux caractéristiques personnelles associées aux capacités d'influence sur autrui (Robbins et al., 2014).

Par ailleurs, l'analyse des usages des TIC chez les gendarmes montre que leur mobilisation dépend des caractéristiques techniques des outils (rapidité, autonomie, coût d'usage...), des contraintes professionnelles (urgence, lieu, contexte temporel...), des objectifs associés aux tâches à effectuer réaliser (collecter de l'information, transmettre des consignes, renseigner une base de données...) et de la nature de l'information à transmettre ; autant d'éléments qui renvoient à l'utilité ou l'utilisabilité propres à ces outils (Brangier & Barcenilla, 2003 ; Colvin & Goh, 2004). Ces notions, qui s'inscrivent dans une approche fonctionnelle et instrumentale des TIC pour définir la qualité ergonomique des systèmes techniques, sont nécessaires mais

insuffisantes pour rendre compte des processus psychologiques (influence sociale, normes sociales, estime de soi...) conditionnant l'adoption d'une technologie au profit d'une autre (Dubois & Bobillier-Chaumon, 2009).

Dans les situations de travail étudiées en Gendarmerie, la mobilisation des TIC se fait en lien avec des enjeux psychosociaux qui s'inscrivent dans une perspective temporelle caractérisée par un degré d'urgence plus ou moins avéré. À cela s'ajoute la contrainte exercée par l'univers professionnel qui induit des situations de subordination où un agent peut difficilement refuser d'utiliser un outil à moins de transgresser une prescription. D'ailleurs, Benedetto-Meyer et Chevallet (2008) rappellent qu'il est nécessaire, d'une part, de replacer la problématique de l'acceptabilité des TIC dans le cadre social, organisationnel et symbolique de leur mobilisation et, d'autre part, d'étudier les usages en tant que construction sociale, individuelle, organisationnelle et collective.

Quant aux pratiques d'encadrement en lien avec les TIC, il apparaît que la médiatisation des communications n'est pas neutre sur la performance du leadership. Selon Reeves et Malone (2007), l'usage de dispositifs techniques est susceptible de l'améliorer dès lors que le média utilisé est adapté au but visé.

Notre enquête de terrain montre que le choix des TIC tient compte de l'urgence temporelle mais aussi et surtout de la nécessité de coordination visée par les encadrants. L'efficacité pour diriger tient alors à la capacité d'articuler différents outils de communication synchrone et asynchrone (Toulemonde & Garré, 2010). Cette capacité d'organiser différents niveaux de communication est à rapprocher de la qualité de mettre en relation (relating) telle qu'elle est décrite dans le modèle de Sloan (1963). Celui-ci indique également que la capacité à faire sens (sensemaking) est essentielle. Or, grâce aux TIC, l'information est désormais accessible et partagée par tous, ce qui requiert chez les encadrants de savoir expliquer, convaincre ou obtenir une adhésion. Autant de compétences sociales associées aux situations qui vont au-delà du commandement fondé sur l'autorité statutaire.

Toutefois, cet aspect est à relativiser dans cette recherche. En effet, même si l'évolution du commandement en Gendarmerie est évoquée par la majorité des encadrants interrogés, ils imputent cette dernière aux évolutions de la société et aux changements dans la structure de la Gendarmerie. Un officier résume cela ainsi : « Les TIC ne sont pas responsables de l'évolution du commandement vers du management. Le passage du commandement vers un management est plutôt dû à l'évolution de la société civile, à la nécessité pour la Gendarmerie de s'adapter aux jeunes gendarmes nouvellement recrutés ».

Par contre, les TIC semblent contribuer à une intensification de la charge de travail et de la réactivité attendue et ce, aussi bien chez les encadrants que les subordonnés. Or, ces changements pour être acceptables et supportables au quotidien supposent une modulation de l'encadrement, notamment en introduisant la participation des salariés à l'exercice du commandement (Vendramin & Valenduc, 2002). C'est finalement un changement de paradigme en matière d'influence où l'on passe de la soumission à l'autorité (Milgram, 1994), caractéristique du commandement, à la soumission librement consentie avec le management (Joule & Beauvois, 1998). Dans ce dernier cas le subordonné a le sentiment d'être acteur de son travail et non pas un agent subalterne au service de la hiérarchie.

De plus, dans la pratique de commandement, les encadrants choisissent des technologies en tenant compte de l'impact qu'elles ont sur les subordonnés. Ainsi, les TIC asynchrones écrites visent à renforcer le caractère officiel de l'information transmise ; c'est une trace du commandement, qui s'inscrit sur le moyen ou long terme et que le subordonné ne peut ignorer. Tandis que les TIC synchrones orales servent un objectif temporel à court terme où le subordonné doit donner une réponse en exécutant l'ordre dans l'immédiat. Ainsi, l'hypothèse 2a qui prédit un encadrement centré sur les tâches au détriment des gendarmes en raison de l'usage des TIC s'avère partiellement validée puisqu'il existe une modulation induite, ici, par le caractère d'incertitude inhérent à certaines situations de travail auxquelles sont confrontées les gendarmes. Quant à l'hypothèse 2b qui annonce une gestion des subordonnés par des objectifs, et moins au regard des missions définies initialement sous l'effet des TIC, elle se vérifie dans la mesure où ce sont les situations d'incertitude qui priment dans la

Gendarmerie. Dans celles-ci, les TIC synchrones occupent une place centrale en permettant les coordinations interindividuelles et collectives quand il s'agit de faire face à un événement imprévu.

Finalement, cette recherche montre que l'usage des TIC impacte peu les pratiques de commandement qui évoluent en soi, structurellement au sein de l'institution de la Gendarmerie. Elles ne répondent pas vraiment aux particularités énoncées de l'e-leadership, à savoir « l'utilisation intensive des TIC comme moyen de communication réduisant les distances spatiotemporelles dans les relations interpersonnelles que l'utilisation de ces TIC engendre » (Brunelle, 2009) ; ce qui ne veut pas dire qu'elles ne modifient pas le travail comme les représentations associées à l'encadrement. En effet, les TIC semblent s'inscrire dans les missions afférentes à la Gendarmerie – répondant à des logiques et exigences particulières – sans toutefois modifier les formes de commandement qui restent adossées aux caractéristiques de l'activité.

## Références

- Albou, P. (1975). Problèmes humains de l'entreprise. Paris: Dunod.
- Allou, J. (2012). La souffrance dans la Gendarmerie nationale. Paris: Éditions du Net.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B., & Dodge, G. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Benedetto-Meyer, M., & Chevallet, R. (2008). Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC. Paris: ANACT Éditions.
- Bérard, D. (2002). Impact des TIC sur le travail et son organisation. Actes du colloque 2001 Bogue – Globalisme et pluralisme. Montréal: Presses de l'Université de Laval.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (1992). L'enquête et ses méthodes : L'entretien. Paris: Nathan.
- Bobillier-Chaumon, M. E. (2013). Conditions d'usage et facteurs d'acceptation des technologies dans l'activité : Questions et perspectives pour la psychologie du travail. HDR, École doctorale Sciences de l'Homme, du Politique et du Territoire. Grenoble: Université Pierre Mendès-France.
- Bobillier-Chaumon, M. E., & Dubois, M. (2007). Les mutations du travail face aux défis technologiques. *Pistes*, 9(2).
- Brangier, E., & Barcenilla, J. (2003). Concevoir un produit facile à utiliser. Adapter les technologies à l'homme. Paris: Édition d'organisation.
- Brunelle, E. (2009). E-leadership : L'art de gérer les distances psychologiques. *HEC Montréal*, 2(34), 10-20.
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Cascio, W., & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362-376.
- Caverni, J. P. (1989). La verbalisation comme source d'observables pour l'étude du fonctionnement cognitif. In J.-P. Caverni, C. Bastien, P. Mendelsohn, & G. Tiberghien (Eds.), *Psychologie cognitive : Modèles et méthodes* (pp. 253-273). Grenoble: PUG.
- Clément, S. (2003). Vivre en caserne à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle. L'exemple de la gendarmerie. Paris: L'Harmattan.
- Colvin, C. A., & Goh, A. (2004). Validation of the technology acceptance model for police. *Journal of Criminal Justice*, 33, 89-95.
- De Rosa, D., Hantula, D., Kock, N., & D'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management*, 43(2-3), 219-232.
- Détienne, F., Barcellini, F., & Burkhaedt, J. M. (2010). La conception dans les communautés en ligne : Questionnements thématiques et méthodologiques sur ces nouvelles pratiques. In G. Valléry, M. C. Le Port, & M. Zouinar (Eds.), *Ergonomie, conception de produits et services médiatisés* (pp. 103-123). Paris: PUF.
- Dubois, M., & Bobillier-Chaumon, M. E. (2009). L'acceptabilité des technologies : Bilans et nouvelles perspectives, Numéro spécial. *Le travail humain*, 72(4).
- Fournier, P., & Arborio, A. M. (2005). L'enquête et ses méthodes : L'observation directe. Paris: Colin.
- Galambaud, B. (2002). Si la GRH était de la gestion. Paris: Éditions liaisons.
- Gendron, B. (2008). Les compétences émotionnelles comme compétences professionnelles de l'enseignant. La figure de leadership en pédagogie. 5<sup>e</sup> Colloque Questions de pédagogie dans l'enseignement supérieur.

Guilbert, L., & Lancry, A. (2005). Les activités, temps et lieux de vie des cadres : Un système de déterminants individuels, contextuels et technologiques. *Activités*, 2(2), 24–42.

Guilbert, L., Leduc, S., Valléry, G., & Demailly, I. (2010). Implantation des messageries électroniques en Gendarmerie nationale : Quelles incidences sur la communication et l'information ? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 16(2), 104–124.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Joule, R. V., & Beauvois, J. L. (1998). *La soumission librement consentie*. Paris: PUF.

Kalika, M., Campoy, E., & Issac, H. (2007). Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information. *Management & Avenir*, 12, 153–172.

Kocoglu, Y., & Moatty, F. (2010). Diffusion et combinaison des TIC. Les réseaux, la gestion des données et l'intégration par les ERP. *Réseaux*, 4(162), 33–71.

Marchandise, J. F., Dupuis, C., & Kaplan, D. (1999). Étude de l'usage pratique des NTIC au sein de l'administration. Rapport final pour le commissariat général du plan. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/014000019/index.shtml>

Matelly, J.-H. (2006). *Une police judiciaire. . . militaire ? La gendarmerie en question* Paris: L'Harmattan.

Milgram, S. (1994). *La soumission à l'autorité : Un point de vue expérimental*. Paris: Calmann-Lévy.

Montmollin de, M. (1984). *L'intelligence de la tâche*. Berne: Peter Lang.

Navarro, J. L., Camacho, J. A., & Rodriguez, M. (2001). Productive system efficiency and NICT in the European Union. *Communication présentée à RESER 2001*.

Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

O'Mahony, S., & Barley, S. R. (1999). Do digital communications affect work and organization? The state of our knowledge. *Research in Organizational Behavior*, 21, 125–161.

Peyrat-Guillard, D., & Samier, N. (2003). TIC, implication des salariés et climat social. *Travail et relations sociales en entreprise : Quoi de neuf ?*.

Pulley, M., Mc Carthy, J., & Taylor, S. (2000). E-leadership in the networked economy. *Leadership in Action*, 20(3), 1–7.

Pulley, M., & Sessa, V. I. (2001). E-leadership: Tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33(6–7), 225–229.

Reeves, B., & Malone, T. (2007). *Leadership in games and at work: Implications for the enterprise of massively multiplayer online role-playing games*. Palo Alto: Seriosity, Inc.

Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., & Rüling, C. C. (2014). *Management*. Montreuil-sous-Bois: Pearson.

Rogard, V. (2004). Leaders, managers et cadres : Activités et influence. In E. Brangier, A. Lancry, & C. Louche (Eds.), *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations* (pp. 451–466). Nancy: Presses Universitaires de Nancy.

Sashkin, M. (2004). Transformational leadership approaches. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Sloan, A. P. (1963). *My Years with General Motors*. New York: Doubleday and Currency.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organisation. *Psychology Bulletin*, 47, 1–14.

Teulon, F. (2014). Technologies de l'information et organisation du travail : Une revue de la littérature, Document interne. Ipag- Business School, <http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html>

Toulemonde, C., & Garré, B. (2010). *Entreprise intelligente 2010 : Les pratiques de travail des collaborateurs de l'entreprise*. Jemm research, <http://www.lentrepriseintelligente.fr/content/ei2010rapport>

Valléry, G., Le Port, M. C., & Zouinar, M. (2010). *Ergonomie, conception de produits et services médiatisés*. Paris: PUF.

Vendramin, P., & Valenduc, G. (2002). *Technologies et flexibilité, les défis du travail à l'ère numérique*. Paris: Éditions Liaisons.

Yukl, D. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377–387.

Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), 339–351.