Implantation des messageries électroniques en Gendarmerie Nationale : quelles incidences sur la communication et l'information ?

Instant messaging implantation within National Gendarmerie : impacts on communication and information

Laure Guilbert*, Sylvain Leduc**, Gérard Valléry***, Ingrid Demailly***

*Université de Rouen, Laboratoire PSY-NCA, Rue Lavoisier, 76 821 Mont Saint Aignan, France, laure.guilbert@univ-rouen.fr

**Université de Provence, Laboratoire de Psychologie Sociale, EA 849, 29 avenue Robert Schuman, 13 621 Aix-en-Provence Cedex 1, France, sylvain.leduc@univmed.fr

***Université de Picardie Jules Verne, Laboratoire LPA, Chemin du Thil, 80025 Amiens, gerard.vallery@wanadoo.fr, ingrid.demailly@voila.fr

Résumé

Cette recherche intervient un an après le déploiement de plusieurs messageries électroniques au sein de la Gendarmerie Nationale. L'objectif est d'étudier leur utilisation et leurs incidences sur la communication et la gestion de l'information, compte tenu des spécificités de cette institution militaire. Notre méthodologie articule des entretiens semi-directifs auprès de gendarmes et commandants avec des observations en situation réelle de travail. Les résultats révèlent une intégration rapide des messageries par ces agents. Celles-ci favorisent une circulation rapide mais parfois trop dense des informations, des communications plus faciles avec les collègues et civils, un commandement plus accessible et très sollicité, et enfin une transparence qui pour certains se transforme en sentiment de contrôle.

Abstract

This research is conduced a full year after the implementation of numerous instant messaging services within National Gendarmerie. The objective is to study their use and impact on communication and information management, considering the specificities of this military institution. Our methodology confronts semi-directive interviews with gendarmes and commanders, with observations of real-life, work situations. Results show a rapid integration of messaging systems by those agents. They facilitate a quick circulation of information that can sometimes be seen as too dense, easier communication with colleagues and civilians, a more accessible and much relied-upon command, and eventually transparency that is sometimes perceived as a feeling of control.

Mots-clés : messagerie électronique, communication, information, commandement, Gendarmerie Nationale

Key-words: electronic mail, communication, information, command, National Gendarmerie

Les évolutions technologiques les plus rapides des dernières décennies concernent la communication et le traitement de l'information C'est dans cet objectif de transformation et d'évolution que la Gendarmerie Nationale a implanté en 2006-2007 des messageries électroniques hautement sécurisées sur le poste de travail de chaque agent. En effet, pour l'agent confronté aux événements nationaux majeurs, garant de l'ordre public et de la protection de la population, la communication interne et externe ainsi que la supériorité informationnelle sont des enjeux fondamentaux (Forgues, 2001). Les messageries électroniques sont envisagées comme un outil supplémentaire contribuant à optimiser la communication et l'information. Nous avons ainsi été sollicités à l'issue du déploiement des outils de messagerie pour étudier leurs modes d'utilisation et leurs impacts sur la communication et la gestion de l'information au sein de la gendarmerie.

Nous nous proposons dans un premier temps de faire une revue de littérature au sujet des messageries, puis de présenter leurs incidences au sein de la gendarmerie compte tenu des spécificités de cette dernière en termes d'organisation, de culture, de conditions de travail et de technologies. Enfin cette étude nous permet d'ouvrir une discussion et de nouveaux axes de recherche en conclusion.

1. Impacts des messageries électroniques et contexte de la Gendarmerie Nationale

1.1 Messageries électroniques, communication et gestion de l'information

Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) est à l'origine de nouveaux médias d'échange à distance. Parmi eux, il y a le courrier électronique, service de transfert de messages envoyés par un système de messagerie électronique via un réseau informatique (principalement l'Internet) dans la boîte aux lettres électronique d'un destinataire choisi par l'émetteur. Cet outil occupe aujourd'hui une place incontournable dans les organisations (Rice & Gattiker, 2001). Nombre de chercheurs ont étudié leurs impacts sur le type et la quantité des communications et sur la circulation des informations. Ces incidences concernent les activités de travail elles-mêmes ainsi que leurs dimensions spatio-temporelles (Chen & Nath, 2005).

Relativement aux activités de travail, des chercheurs ont repéré plusieurs conséquences, dont :

- des informations facilement accessibles et nombreuses : la messagerie favorise grandement l'accès aux informations, ce qui peut entraîner une « *surcharge informationnelle* » (Isaac, Campoy & Kalika, 2007) et une augmentation du temps de traitement car il devient difficile de localiser l'information pertinente et de différencier l'essentiel de l'accessoire,
- une gestion des pannes et des attaques frauduleuses : il s'agit de réduire au maximum la vulnérabilité des messageries pour éviter pertes et piratages d'informations stratégiques,
- un travail collectif en réseaux : la messagerie, en abolissant les frontières spatio-temporelles, permet un accroissement considérable du nombre de réseaux avec lesquels chacun travaille et communique (Lefèvre, Bourgouin, & Chatauret, 2000),
- des modifications managériales : la messagerie « *introduit de la transversalité dans l'organisation, et suppose donc une logique de management par projet qui remet en cause les structures pyramidales classiques, fondées sur des principes hiérarchiques* » (Valléry, 2001, p 571). Certains auteurs parlent de « *e-leadership* » comme d'un « *processus d'influence sociale médié par les technologies de l'information et de la communication pour produire un changement des attitudes, sentiments, réflexions, comportements et/ou performances des individus, groupes et/ou organisations* » (Avolio & al, 2001, p 617).
- des opportunités tout comme des risques pour la santé psychique au travail. Pour Caroly (2007), « *les risques pour la santé sont relatifs à des phénomènes de surcharge : sentiment d'urgence, dispersion, tension, fatigue, défaillance de la mémoire* » (p 3). Ceci n'est pas neutre pour la gestion de l'information et les communications.

Par ailleurs, le temps de travail peut paraître aujourd'hui difficile à cerner, alors que le développement du nomadisme est à l'origine d'une capacité de sollicitation permanente des travailleurs (Guilbert & Lancry, 2007). La messagerie engendre à la fois interactivité, pression des délais et fonctionnement en temps réel. Cet effet d'accélération incite de plus en plus d'organisations à fonctionner sur le mode de l'urgence (Jaureguiberry, 2005), notamment en matière de communication et de transmission des informations.

Enfin, le lieu de travail est remis en question par l'extension de l'espace physique dans lequel s'exerce la relation de travail (Fischer, 1998). La messagerie offre la possibilité de communiquer et d'échanger des informations en combinant un lieu de travail indifférencié du point de vue individuel avec des fonctionnements organisationnels collectifs.

En synthèse, nous dirions que ces éléments soulignent la dualité de la messagerie qui, selon la façon dont elle est utilisée, peut avoir des conséquences positives ou négatives sur les activités de travail et leurs dimensions spatio-temporelles. Elle offre potentiellement de nouvelles perspectives en matière de communication et d'information. Potentiellement, car la messagerie n'est pas toujours synonyme d'efficacité et de performance accrues. Sa diffusion dans l'entreprise est riche de promesses mais aussi de menaces pour les performances, les conditions de travail, la santé...

Ainsi, alors que les usages et incidences de la messagerie électronique sont relativement bien connus dans les entreprises, les études dans des institutions militaires sont peu répandues. De ce fait, la recherche menée présente plusieurs intérêts :

- elle offre un accès à des situations de travail pour lesquelles une autorisation officielle du ministère de la défense est requise,
- elle étudie les gendarmes qui ont un statut militaire, ce qui est spécifique à la France puisqu'à l'étranger les forces de police sont en général constituées d'agents dont le statut reste celui de civils,
- elle donne un aperçu sur des pratiques de travail en dépassant les effets de nouveauté liés à l'outil lui-même pour étudier plus fondamentalement les usages,
- elle répond à une demande sociale portée par l'institution qui souhaite comprendre les évolutions en son sein et les éléments qui peuvent y contribuer.

1.2 Gendarmerie Nationale et messageries électroniques

La Gendarmerie Nationale est une institution militaire qui a pour mission de veiller à la sûreté publique (garantir la protection des personnes et des biens, renseigner, alerter et porter secours) et d'assurer le maintien de l'ordre et l'exécution des lois. Il s'agit d'une institution fortement hiérarchisée, caractérisée par la vie en caserne, prête à intervenir 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et dont les 100 000 membres alternent le travail en unité et les déplacements sur le terrain. Elle exerce son action dans les zones rurales et agglomérations de moins de 50 000 habitants, ce qui représente 95% du territoire national et 50% de la population française. Chaque région française est constituée d'un groupement de gendarmerie qui réunit des unités de taille décroissante (compagnies, communautés de brigades, brigades territoriales autonomes, brigades territoriales et brigades territoriales de proximité), dirigées par un

commandant et composées de gendarmes dont le nombre dépend de la taille de l'unité.

En matière de communication, « *la gendarmerie doit non seulement répondre aux attentes des citoyens, journalistes, magistrats et autorités, mais aussi et surtout des gendarmes. Tous expriment le besoin de savoir et de comprendre. La gendarmerie doit ainsi s'affirmer, parler, dialoguer, en un mot, communiquer. La communication externe vise à maintenir le niveau de confiance de l'opinion publique à l'égard de la gendarmerie par une présence dans l'espace médiatique national et régional (...). Pour la communication interne, difficile en raison de la dispersion des unités sur le territoire, il s'agit d'apporter une vision commune des situations et des projets de la gendarmerie. C'est la culture militaire, que nous appelons en termes militaires « l'esprit de corps* »» (Giorgis, 2008, p 4).

C'est dans cette double optique qu'ont été installées les messageries électroniques sur l'ensemble des postes des agents (déploiement terminé début 2007). La Gendarmerie Nationale n'a en effet pas échappé au développement considérable des TIC : « *les ordinateurs et les systèmes de communication complexes sont au cœur de tous les aspects des opérations militaires traditionnelles, en particulier du commandement et du contrôle, du renseignement, du transport et de la logistique* » (Forgues, 2001).

Ainsi, la messagerie Rubis[1] disponible en gendarmerie permet d'échanger des messages lisibles par tous, et d'accéder aux bases de données administratives et judiciaires : depuis 1986 sur le poste de planton[2] de chaque unité, et depuis 2006 sur le terrain grâce au TIE (Terminal Informatique Embarqué, sorte d'ordinateur portable que les gendarmes peuvent emporter dans leurs déplacements).

Par ailleurs, depuis 2006-2007 sont accessibles au sein des unités deux types de messageries ; l'une qualifiée de « Messagerie interpersonnelle », propre à chaque agent, permet de communiquer avec des interlocuteurs ciblés (agents ou civils) ; l'autre appelée « Messagerie d'unité », consultable par tous les membres de l'unité ciblée, permet d'envoyer à d'autres unités et de recevoir de leur part des messages collectifs dédiés uniquement aux agents.

[1] Le réseau Rubis est un réseau sécurisé spécifique à la gendarmerie

[2] Le planton assure l'accueil du public, le standard téléphonique, la réponse aux demandes du Centre d'Opérations et de Renseignement de Gendarmerie, et la transmission des informations d'intervention aux patrouilles. Ce poste est occupé en roulement par tous les gendarmes d'une unité.

Dans ce contexte, le CPGN[3] a souhaité qu'une recherche soit menée pour étudier les impacts réels et perçus de ces messageries dans le travail des agents.

2. Problématique et méthodologie

2.1 Objectifs de recherche

Notre problématique de recherche porte sur les usages des messageries électroniques par les agents de la Gendarmerie Nationale un an après leur introduction, ainsi que sur leurs conséquences en matière de communication et de gestion de l'information. L'aspect novateur de cette recherche tient ainsi au contexte socio-organisationnel très particulier dans lequel elle s'est déroulée.
D'où les questions de recherche suivantes : quels usages les agents font-ils des messageries un an après leur introduction ? Quelle est l'incidence de ces messageries sur la communication et l'information en gendarmerie compte tenu de ses spécificités organisationnelles et culturelles ? L'objectif de transformation de la communication et de l'information par l'introduction des messageries est-il atteint ?

2.2 Une méthodologie fondée sur l'articulation d'entretiens et d'observations

Soulignons en préalable que si ce contexte militaire s'avère particulièrement intéressant à analyser, il est également à l'origine de contraintes qui limitent le périmètre des interventions. Nous ne pouvons notamment avoir accès aux situations soumises au secret professionnel ou présentant un danger pour nous.
Ceci pris en considération, notre démarche repose sur une triangulation des données croisant des approches quantitatives et qualitatives complémentaires. Elle permet de rendre compte de certains usages et des représentations associées.

Pour étudier le plus finement possible l'utilisation des messageries électroniques et ses conséquences, nous avons réalisé :

- 46 entretiens semi directifs de gendarmes et commandants portant sur les thèmes suivants : l'utilisation des messageries, la place des messageries dans l'activité professionnelle, les conséquences en termes de communication, l'exercice du commandement en lien avec les messageries

[3] Le CPGN est le Centre de Prospective de la Gendarmerie Nationale, situé à Paris

et les incidences sur la vie privée. Ces entretiens individuels ont duré entre 45 mn et 2h30 et ont été effectués sur le lieu de travail. Ils ont été pris en note et retranscrits sans contrôle de la part de l'instance hiérarchique. Ils ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique permettant de dégager 4 axes principaux détaillés ultérieurement : la gestion de l'information, la communication, le commandement en référence aux actions visant à donner des instructions aux subordonnées ou à gérer plus globalement le fonctionnement de la brigade et le contrôle induit par l'enregistrement et le suivi de tous les échanges qu'offrent les TIC.

- 36 périodes d'observation de l'activité complétées par des verbalisations concomitantes. Nous avons suivi pendant environ 8 heures consécutives un gendarme ou un commandant tout au long de son activité professionnelle, y compris lors de ses déplacements (en restant dans la voiture de gendarmerie lorsque la situation l'imposait). Nous avons utilisé une grille d'observation afin de relever pour chaque message électronique : heure, durée, lieu, objectif, émetteur(s) et destinataire(s) (grade, fonction), degré d'importance du message (prioritaire/non prioritaire), type de données transmises (formelles/informelles), problèmes rencontrés et solutions trouvées, résultat de l'échange (transmission/échec).

La population est constituée de militaires du rang ou « agents » - que nous appelons « gendarmes » - et de leur hiérarchie - désignée par le vocable « commandant ». Ces militaires sont issus de 11 unités de gendarmerie départementale structurées du groupement à la brigade et situées en Picardie. Nous avons interrogé et observé tous les commandants de ces unités, ainsi que des gendarmes volontaires présents pendant les périodes d'observation (choisies selon les disponibilités communes des chercheurs et des commandants). Les gendarmes étant polyvalents et mobiles, nous avons eu accès à tous les types d'activités exercés (accueil du public, patrouilles, interventions et enquêtes sur accidents et incidents, gardes à vue…). L'échantillon étudié ne présente pas de caractéristiques représentatives de la population des gendarmes, néanmoins la diversité des agents suivis est significative.

Nous avons été très bien accueillis par les militaires, toutefois prudents - même si nous leur garantissions un anonymat total- car l'étude était commanditée par la Direction Générale.

3. Résultats

3.1 Principales caractéristiques du travail des agents

Lors de nos observations, nous avons relevé deux principales missions des agents :

- la police judiciaire qui correspond à la recherche d'infractions à la loi pénale, leur constatation, le rassemblement de preuves et la recherche des auteurs,
- la police administrative qui assure la sécurité publique. On distingue la police des routes, de l'air, des frontières, des zones rurales, des fleuves, des étrangers, la police municipale, le service d'ordre, les secours…

Le contexte socio-organisationnel dans lequel se déroulent ces missions régit fortement l'activité des militaires ainsi que leurs relations interpersonnelles. Ainsi, les notions d'urgence, imprévu, réactivité, disponibilité, danger, protection du personnel et des informations, vie communautaire, obéissance… font partie du quotidien de chaque agent.

De part son statut militaire, l'agent doit être disponible à tout instant ce qui nécessite une proximité immédiate du lieu de travail et du lieu d'habitation. Cette vie en caserne n'est pas sans répercussions sur l'agent, sa famille, sa vie.

La durée moyenne journalière de travail des agents se situe entre 9 et 11 heures, sans compter les astreintes. La notion de polyvalence (Dieu & Mignon, 1999) tend à expliquer ce nombre d'heures. Ainsi, lors d'une interpellation en flagrant délit les agents vont mener eux-mêmes l'audition, la garde à vue, le suivi de l'affaire et conduire le prévenu devant le procureur. Ceci peut amener l'agent à travailler jusqu'à 30 heures d'affilées.

Historiquement, le rôle des hommes dans la Gendarmerie est défini en fonction de la place qu'ils occupent dans la hiérarchie. Le commandant, maillon central dans la prise de décision, tient une place prépondérante car il doit gérer ses équipes, valoriser leur travail et favoriser la cohésion (Gaume, 2001). Ce rôle se traduit par la nécessité d'instaurer un dialogue avec ses hommes, d'être à leur écoute et attentif à leur moral afin de les motiver. Toutefois, en situation de crise, l'importance des enjeux et la réactivité exigée font que les ordres ne peuvent être discutés et que les procédures tout comme le devoir de réserve doivent impérativement être respectés.

Ajoutons que la gestion de la caserne constitue une activité complexe pour les commandants de brigade qui doivent concilier le management professionnel d'une équipe et la gestion privée d'une collectivité.

3.2 Utilisation des messageries électroniques par les agents

Les observations de terrain permettent de constater que les trois messageries (Rubis, d'unité, interpersonnelle) représentent 41% de la fréquence d'utilisation de toutes les technologies[4] confondues.

3.2.1 La messagerie Rubis

S'appuyant sur le réseau sécurisé Rubis, elle est consultable à partir du TIE (ordinateur portable) ou du poste du planton. Elle permet de communiquer avec les unités de terrain (demande de renseignements, compte rendu d'intervention, diffusion d'informations sur une intervention en cours...) et de consulter des bases de données de la gendarmerie.
Même si la messagerie Rubis (56,1%) devance encore la messagerie d'unité (26,8%) et la messagerie interpersonnelle (17,1%), elle est de moins en moins utilisée en raison du développement de l'Intranet et des deux autres messageries.

3.2.2 La messagerie d'unité

Elle est utilisée pour la transmission des documents officiels, directives, messages internes à la gendarmerie. Commune à l'ensemble d'une unité, elle peut être consultée par tous les agents de l'unité mais seuls les commandants peuvent en supprimer le contenu. Les gendarmes apprécient la transparence qu'elle procure, en les informant de tous les messages officiels envoyés au commandant. D'un point de vue quantitatif, chaque jour une vingtaine de messages sont reçus et moins d'une dizaine sont envoyés en moyenne. Dorénavant, au sein de chaque unité, un poste de « répartiteur » d'informations est occupé par roulement par un des gendarmes pour traiter et répartir les informations entrantes. Ceci requiert des compétences techniques ainsi qu'une certaine expérience pour décrypter les demandes, « contextualiser » les contenus des messages et les redistribuer de manière efficace.

[4] Rubis phonie (1986), Rubis radio (1986), Messagerie Rubis (1986), Bureautique Brigade 2000 (1998), Ic@re (2004), GSM unité, Intranet (2006), Terminal Informatique Embarqué (TIE) (2006), … Le lecteur intéressé peut consulter le site de la Gendarmerie Nationale pour une définition précise de ces technologies.

3.2.3 La messagerie interpersonnelle

Autrefois, lorsqu'un agent voulait contacter un autre militaire par la voie informatique, le message transitait nécessairement par la messagerie Rubis et était par conséquent visible de tous. De plus, les civils ne pouvaient s'adresser aux agents par voie informatique. Ces derniers pouvaient quant à eux contacter des civils, mais la manipulation était méconnue ou perçue comme complexe.

Désormais, chaque agent dispose de sa propre adresse électronique, et peut être joint et communiquer personnellement et directement, tant avec des collègues que des civils. La gestion des messages (cible, contenu, confidentialité…) engage la responsabilité de chacun et nécessite des connaissances transversales sur le fonctionnement global de la Gendarmerie et des instances extérieures associées (administrations, magistrats, pompiers…) comme sur leurs relations.

3.2.4 Des activités nouvelles

Nous avons constaté lors des journées d'observation que les agents consacrent au minimum 30 minutes de leur temps de travail quotidien à la consultation des messageries. Cette activité est réalisée dès la prise de poste par l'ensemble des individus interrogés, puis plusieurs fois par jour voire même toutes les heures, comme de nombreux salariés (Gupta & al, 2004). Certains mettent en place de nouvelles stratégies et initiatives, quitte à empiéter sur leur vie privée. Au cours des entretiens semi-directifs et des verbalisations recueillies au poste de travail, des propos sont recueillis à ce sujet. Dans ce cadre, un planton précise : « *j'arrive 30 mn avant le début de mon service pour relever tranquillement les messageries avant que le téléphone ne soit rebasculé sur l'unité et qu'elle n'ouvre ses portes au public* » ; cela lui permet de maintenir la qualité tant de l'accueil que de la gestion de l'information.

Plus on s'élève dans la hiérarchie, et plus la durée de consultation augmente, pouvant dépasser 1h30 par jour chez les commandants. Fréquence et durée de consultation varient sensiblement en fonction du poste de travail occupé par l'agent. Ainsi, un gendarme en charge de l'accueil du public en brigade va consulter la messagerie sur des périodes plus longues (figure 1, environ 15mn) qu'un commandant, qui procède à des interrogations ponctuelles et brèves du serveur de messagerie (figure 2, 2mn à trois reprises). Ces comportements, dictés en partie par les exigences des tâches à effectuer et le

temps disponible, sont ceux habituellement observés chez les salariés en entreprise (McKeen & Smith, 2004).

Figure 1 : Relevé de la messagerie interpersonnelle par un commandant de compagnie

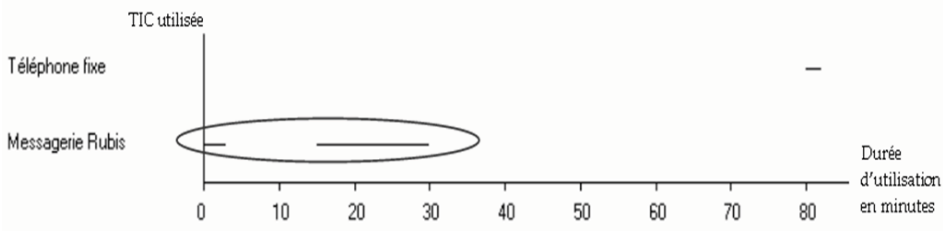
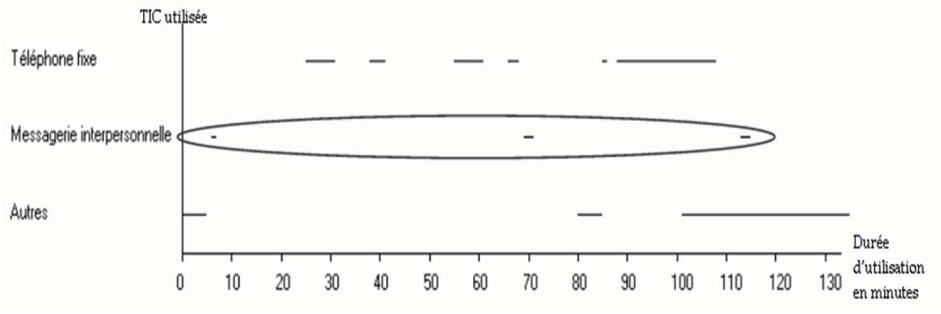


Figure 2 : Relevé de la messagerie Rubis par un planton de BTA



Par ailleurs, Bailly, Blanc, Dezalay et Peyrard (2000) confirment que « *la lecture des messages électroniques scande la durée du travail, oriente le professionnel dans son activité* » (p 116). Cela se traduit notamment par l'apparition d'une nouvelle fonction dédiée à la gestion de la messagerie d'unité. Ou encore par la mise en place de nouvelles règles de travail : pour un fonctionnement optimal, chacun doit s'astreindre à ouvrir sa messagerie régulièrement, répondre aux messages, et entreprendre les actions qui en découlent. Que le récepteur lise et réagisse au courrier électronique dès qu'il le reçoit ou bien qu'il décide de différer sa réponse (pour la préparer, y réfléchir) revient à introduire de nouvelles activités qui peuvent fragmenter la suite déjà structurée de ses activités. Cette forme de discipline est particulièrement importante chez les militaires, dont l'activité est souvent marquée par l'urgence, le danger, l'instantanéité, la réponse à des événements graves.

3.2.5 La gestion des messages

Les observations des modalités de consultation des agents ont permis de dégager deux stratégies principales. La première consiste à ouvrir tous les messages entrants pour en déterminer l'intérêt dès les premières lignes du corps du message afin de choisir le traitement à opérer (répondre, supprimer, transmettre à un tiers, archiver, différer la prise de connaissance). La seconde réside dans une ouverture sélective des messages en fonction de l'objet indiqué ou de l'identité de l'expéditeur. Ainsi, deux stratégies s'opposent : l'une fondée sur l'analyse du contenu l'autre basée sur l'analyse des descripteurs.

3.2.6 Une illustration : le traitement de quelques messages par un commandant

Tableau 1 : Extrait du contenu des messageries[5] et de leur traitement par un commandant

Message	Émetteur	Objet/motif	Traitement après ouverture du message
1 MU	Cellule de Renseignement	Suivi des entreprises	Transmission à un tiers
2 MU	Compagnie	Portraits robot	Suppression
3 MI	Collègue	Message amical	Réponse
4 MU	Compagnie	Chiffres réalisés par sa brigade	Archivage
5 MU	Commandant d'une BT	Demande de repos	Prise de connaissance différée
6 MU	Compagnie	Information sur la gale	Prise de connaissance différée
7 MU, MR	Centre Opérationnel	Synthèse des événements de la nuit	Transmission sur la messagerie d'unité
8 MU, MI	Gendarme d'une autre BT	Collaboration dans le cadre d'une opération	Archivage

Dans le tableau 1, on constate que le commandant utilise la première stratégie : il lit chaque message avant de le catégoriser en information utile/inutile et urgente/non urgente. Ici, seul le message émanant d'un collègue entraîne une réponse immédiate, l'observé précise que le message du collègue

[5] MU = Messagerie d'unité ; MI = Messagerie interpersonnelle ; MR = Messagerie Rubis

ne présente pas d'urgence particulière mais que son traitement n'exige pas beaucoup de temps. Les autres messages sont soit classés pour être traités plus tard, soit supprimés, soit transférés à une autre personne. Ainsi, les chiffres concernant l'activité de la brigade transmis par la compagnie seront consultés plus tard en raison de la quantité de pièces jointes à examiner. La demande de repos est imprimée l'après-midi pour être déposée dans la corbeille des documents à traiter lors de la réalisation du planning prévisionnel. Le message d'information sur la gale est accompagné d'un document de 80 pages précisant les dangers, les modes de contamination et la prévention de la gale. Le commandant, par mesure de sécurité, le lit en diagonale en début d'après-midi, décide de l'imprimer et surligne les informations pertinentes avant de le mettre à la disposition des gendarmes de l'unité.

Par ailleurs, certaines informations sont perçues comme inutiles, comme les portraits robots provenant d'un département éloigné. Se pose alors la question suivante : comment déterminer la pertinence d'une information à transmettre ? Pour le commandant observé, la diffusion élargie de l'information illustre une forme de transfert de responsabilités permettant à la hiérarchie de « se couvrir ».

Enfin, il est à noter que certains messages sont envoyés simultanément sur deux messageries. Cette redondance, associée au manque de pertinence de certaines informations, augmente significativement la charge quotidienne de travail.

3.3. Incidences des messageries électroniques en Gendarmerie Nationale

Les évolutions majeures liées aux messageries concernent la gestion de l'information, la communication, le commandement et le contrôle.

3.3.1 La gestion de l'information

Lors de nos entretiens, les agents interrogés ont relevé :

- une rapidité d'accès à l'information et par suite un gain de temps et d'efficacité : « *l'information circule plus facilement et plus largement* » (Commandant).
- une exigence de réactivité accrue : l'agent dispose de canaux de communication multiples et complémentaires pour informer et être informé

en temps réel. Cet outil permet ainsi de réduire les délais d'exécution des tâches, ce que confirme un gendarme : « *avant on transmettait par courrier donc on prenait le temps de traiter, aujourd'hui les échéances sont plus « shorts », on est sur le fil, à flux tendu* », tout comme un commandant : « *maintenant dès qu'on a demandé aux gens, le chrono se déclenche (…). Les messageries permettent de réagir plus vite mais nous sommes également condamnés à réagir plus vite. Elles génèrent un stress important, de l'immédiateté, ça accélère la rapidité avec laquelle on doit répondre, des fois on est obligé de bâcler* ».

- une augmentation de la charge de travail : face à l'accroissement de la quantité d'informations reçue, les agents doivent procéder à un tri coûteux en temps afin de retenir uniquement les éléments importants. Comme le souligne un gendarme : « *la charge de travail a augmenté. Ce n'est pas qu'une impression parce que je l'ai vu au point de vue des horaires et dans ma capacité de mémoriser. Il faut que je sois vigilant à toutes les informations qui arrivent* ». Aussi ce tri s'accompagne-t-il pour certains de la peur de perdre des informations utiles.
- un transfert de responsabilités : les gendarmes se délestent des informations sensibles en les transmettant à leurs collègues ou subordonnés. Ainsi, ils se protègent et préservent leur responsabilité : *« il faut voir le flot d'informations transmis ! Les gens se sentent couverts parce qu'ils ont diffusé le message* » (Commandant).
- des dysfonctionnements techniques (saturation lors de la consultation des messageries, problèmes de connexion à l'Intranet, lenteur et manque de couverture du réseau Rubis, faible capacité de stockage de la messagerie interpersonnelle, impossibilité de relier les ordinateurs d'une brigade en réseau…) nuisent à la qualité du travail des agents, les freinent, et empêchent le travail à distance de leur unité (surtout en zones sensibles).

Ainsi, la consultation des messageries est une tâche qui prend du temps, d'autant plus que les messages reçus s'avèrent nombreux et parfois redondants ou inutiles. Les avantages soulignés sont la possibilité de diffuser rapidement et largement l'information, de joindre personnellement un agent donné et d'entrer en contact de manière plus directe avec les civils.

Toutefois, ces avantages s'accompagnent d'inconvénients, tels que la surcharge informationnelle, ou encore les opérations de sélection des messages reçus qui s'ajoutent et se confrontent aux tâches traditionnelles. Soulignons également que le fait d'instaurer une relation médiatisée avec les civils induit le risque de moins maîtriser le flux de demandes (en quantité et qualité) que dans la relation en face à face (horaires d'ouverture, pression symbolique du lieu). Cela peut générer une certaine pression chez les agents.

Rappelons cependant que diverses recherches envisagent une variété importante de facteurs causaux, comme les traits personnels et les capacités

cognitives des individus, les caractéristiques de l'information traitée, les caractéristiques des tâches et des processus associés ainsi que la structure organisationnelle (Eppler & Mengis, 2004).

3.3.2 La communication

Les communications sont à la fois internes et externes, horizontales et verticales. Certains partenaires civils autrefois difficilement joignables (exemple des magistrats), deviennent accessibles grâce à la messagerie interpersonnelle ; on assiste à un élargissement du panel d'interlocuteurs potentiels.

D'une manière générale, les communications inter-individuelles s'établissent préférentiellement entre agents de même grade. Toutefois, des échanges verticaux, entre hiérarchiques et subordonnés, se développent et remettent en cause la structure pyramidale descendante qui prévaut traditionnellement dans ce genre d'institution. Il arrive que les échelons intermédiaires ne soient pas consultés, ce qui crée une rupture dans la chaîne des communications.

Au quotidien, la transmission des ordres ne semble pas avoir évolué suite à l'introduction de la messagerie électronique. La communication des directives repose toujours sur les mêmes moyens, à savoir l'affichage mural pour l'organisation de la journée de travail et l'échange oral (en face à face ou par téléphone) lorsqu'il y a une urgence et/ou besoin de feed-back. Ainsi, lors d'un événement, le téléphone fixe et le GSM de l'unité (communications synchrones) sont les plus utilisés, pour apporter une solution rapide et efficace et rendre compte en temps réel aux supérieurs. Tandis que la messagerie interpersonnelle apparaît comme l'outil le plus fréquemment utilisé par les commandants dès lors que l'information à transmettre ne présente pas un caractère d'urgence. Dans ce cas, c'est la dimension plus ou moins formelle du message qui prime : « … *la messagerie d'unité a un caractère officiel tandis que pour la messagerie interpersonnelle, on sait que le message va être une source de travail, il va falloir réfléchir, mais il y aura une certaine souplesse, ce n'est pas quelque chose de normatif* » (Commandant).

Comme nous l'avons observé en situation, le fait que l'affichage mural reste privilégié comme prise d'information et pour l'organisation de la journée traduit la cohabitation du support papier et des informations dématérialisées

transmises par les messageries. Comment les gendarmes perçoivent-ils les informations transmises par les messageries ? Evaluent-ils leur importance, leur crédibilité différemment selon le support électronique ou papier ? Leur accordent-ils la même importance, la même urgence ? Et par suite, cela influence-t-il leur usage des messageries ? Il serait intéressant, dans une recherche future, d'orienter notre recueil de manière à obtenir des réponses à ces questions au sein d'une institution qui privilégiait traditionnellement la culture de l'écrit et du formel (Denis, 2007, Grosjean & Lacoste, 1998).

3.3.3 Le commandement

Les messageries permettent aux gendarmes de cibler directement la personne qualifiée pour répondre à leur demande sans respecter l'ensemble de la voie hiérarchique. Par conséquent, « *le chef n'est plus celui qui détient l'information, mais celui qui donne du sens et de la cohérence aux informations connues par ses subordonnés* » (Géraud, 2006, p 84).

Les commandants interrogés constatent que depuis la mise en place des messageries, les échanges avec leurs subordonnés ont augmenté : « *le chef ne peut pas faire autrement qu'être accessible. Le contact est facilité et on est beaucoup plus sollicité qu'avant* » (Commandant).

Les multiples sollicitations auxquelles ils doivent répondre suite au développement des messageries fragmentent leur travail : « *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 a rien fait* » (Commandant).

3.3.4 Le contrôle du travail

Duval et Jacot (2000) affirment que « *de même que le système informatique peut fournir des informations à l'agent pour l'exécution de son travail, il peut renseigner sur son activité dans des conditions inégalées de précision, de vitesse et d'analyse* ». Les messageries peuvent alors renforcer le contrôle des activités (Jarvenpaa & Lang, 2005). D'ailleurs, les agents étudiés ont le sentiment que leurs actions réalisées via l'outil informatique sont enregistrées et contrôlées par le service central d'information et de communication de la Gendarmerie. Ils redoutent de commettre une erreur et d'être réprimandés par leur hiérarchie. Dans ce cas, l'informatique peut être perçue comme un « *mouchard* » ou comme un « *carcan* » par les gendarmes

(Dieu & Mignon, 1999). Les commandants ressentent le même sentiment de contrôle, car ils ont l'obligation de rendre compte à leurs supérieurs de toute l'activité de leur unité et de la gestion des évènements en temps réel. Ils sont ainsi de plus en plus soumis à une culture du résultat (grande réactivité, chiffres quotidiens des activités réalisées).

4. Discussion et conclusion

Cette recherche exploratoire apporte un éclairage original de l'utilisation des messageries électroniques dans une organisation très spécifique : la Gendarmerie Nationale. Elle interroge en particulier le fonctionnement organisationnel et la culture de cette institution, en montrant comment l'usage de la messagerie peut modifier les rapports interpersonnels et les pratiques professionnelles. Cette étude montre les transformations opérées par cet outil sur les modes de travail et d'organisation, mais aussi sur les difficultés rencontrées dans son utilisation quotidienne et sa diffusion au sein de cet environnement particulier.

Nous observons que les messageries nouvellement implantées ont été rapidement intégrées par les agents dans leur activité quotidienne. Ce constat rejoint celui de nombreux chercheurs, qui soulignent que les nouveaux outils technologiques se superposent aux anciens sans se substituer à eux (Kalika, Boukef Charki & Isaac, 2007). Toutefois, le fait que la messagerie Rubis - plus ancienne- soit encore plus utilisée que les messageries nouvelles semble montrer que ce ne sont pas les outils qui transforment les usages des agents, mais bien les usages préexistants qui déterminent l'intégration de nouveaux outils.

Nos résultats confirment la dualité des messageries au sein de la gendarmerie, en particulier :

- elles offrent un accès plus aisé et rapide aux informations, mais entraînent un phénomène de « *pléthore informationnelle* » (Guillaume, 1998) et de redondance, et ne sont pas sans conséquence sur la santé psychique des agents, certains évoquant du stress, des difficultés de mémorisation voire une intensification de leur travail…
- elles sont tout à fait sécurisées conformément aux exigences militaires, mais gagneraient à être plus fiables et fonctionnelles pour plus d'efficacité en unité et sur le terrain,
- les agents communiquent davantage avec leurs collègues d'unités distantes (de métropole et d'outre-mer) et avec des civils. Toutefois, le travail en

réseau reste peu développé en raison de l'impossibilité de relier les ordinateurs entre les unités,
- les messageries répondent à l'exigence de réactivité de la gendarmerie et offrent des espaces physiques de communication et d'échange d'informations élargis. Elles accentuent cependant un fonctionnement sur le mode de l'urgence de plus en plus présent au sein de la gendarmerie,
- elles favorisent la transparence et les contacts directs entre subordonnés et supérieurs, ce qui traduit un affranchissement des gendarmes vis-à-vis des circuits traditionnels de communication et une réduction de la chaîne hiérarchique. En contrepartie, certains gendarmes craignent un contrôle accru de leurs échanges via les messageries.

Cette étude souligne ainsi que la gendarmerie adapte ses réseaux opérationnels aux évolutions technologiques et sociétales, et optimise progressivement ses capacités de communication et de gestion de l'information. Conformément à ce qu'exprime Bobillier-Chaumon (2003), « *les transformations que connaissent aujourd'hui les organisations, sous l'effet de la médiatisation de nombreuses activités, initient de nouveaux usages, reconfigurent des pratiques préexistantes ou les transforment profondément* » (p 188). Pour permettre le développement et la pérennité de ces nouveaux usages, il serait intéressant de mettre en place une formation pour parvenir à une utilisation plus réfléchie et ciblée des trois messageries, avec un certain nombre de règles de base partagées par les agents. Il serait également nécessaire d'améliorer les aspects techniques déjà évoqués.

Notre recherche se caractérise par une approche des situations réelles de travail sur le terrain, croisant des dimensions subjectives (entretiens) et objectives (observations) de l'utilisation des messageries. Elle permet de souligner que la Gendarmerie Nationale dispose d'une culture encore fortement hiérarchisée, mais en évolution sous le double effet des technologies et de la société civile. Nous mettons par ailleurs en évidence un ensemble de déterminants technologiques, sociaux, individuels et organisationnels des usages et incidences des messageries :
- technologiques : accessibilité du réseau, dysfonctionnements techniques, évolution des fonctionnalités…
- sociaux : statut de l'interlocuteur (agent/civil, gendarme/commandant), attentes des supérieurs (rendre compte au plus vite), collectif de travail, contexte social…
- individuels : compétences, fonction…
- organisationnels : degré d'urgence de la situation, statut de l'information transmise (formelle ou non), culture…

Toutefois, cette étude comporte des limites inhérentes à une intervention dans une institution militaire. Soulignons l'échantillon, non représentatif de l'ensemble des unités de gendarmerie (exemple de la gendarmerie mobile, non étudiée), tout comme le panel des situations observées, non caractéristique de l'activité des agents dans toute sa diversité et son ampleur (impossibilité d'observer les situations comportant un danger pour nous). Enfin, l'attitude de prudence de certains agents envers nous (civils) a pu biaiser les observations (ces dernières portant le plus souvent sur des agents différents).

Cette étude pourrait être renouvelée ultérieurement - après une réflexion méthodologique - pour avoir du recul sur la mise en place des messageries et leur utilisation dans le quotidien professionnel des agents. Certains chercheurs soulignent en effet l'évolution qualitative et quantitative de l'utilisation de cet outil (Van den Hooff, 2005).

Par ailleurs s'est posée au cours de ce travail la question du lien entre les développements technologiques et l'évolution de la culture de la Gendarmerie Nationale fondée sur le résultat, le primat de l'urgence et le respect de la hiérarchie. Grandchamp (2007) considère par exemple qu'en développant massivement les messageries, « *la gendarmerie a introduit une nouvelle culture d'entreprise encourageant les relations directes entre les personnels et donnant davantage la parole aux gendarmes. La hiérarchie n'est pas pour autant dévalorisée et encore moins contestée par cette évolution. Au contraire, la diffusion instantanée des informations jusqu'au niveau élémentaire doit lui permettre de percevoir beaucoup plus rapidement les préoccupations des personnels. Elle peut ainsi apporter des éléments de réponse ou d'explication qui permettront de répondre à des rumeurs souvent infondées, d'en limiter les effets, voire d'anticiper de véritables crises* » (p 36). Cette évolution de la culture est-elle bien réelle ? La mission de la Gendarmerie Nationale se prête-t-elle à une évolution de culture ? Et si oui dans quelle mesure ? Comment distinguer la part liée aux évolutions technologiques de la part liée aux évolutions sociétales (aspirations des agents à une meilleure conciliation de leurs domaines de vie, à davantage de repos, à du management plutôt que du commandement…) ? Autant de questions qui pourraient être traitées lors d'une recherche ultérieure.

Références

Avolio, B.J., Kahai, S., Dodge, G.E. (2001). E-leadership : implications for theory, research, and practive. *Leadership Quartely*, 11, n°4, 615-668.

Bailly, F., Blanc, M., Dezalay, T., Peyrard, C. (2000). La messagerie électronique : moyen d'orientation temporelle ? In Durand, C., Pichon, A. *Temps de travail et temps libre*. Bruxelles, De Boeck Université, 113-124.

Bobillier Chaumon, M.E. (2003). Evolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité. *Le Travail Humain*, 66, n°2, 161-192.

Caroly, S. (2007). Les mutations du travail face aux défis technologiques : quelles incidences sur la santé ? *Pistes*, 9, n°2. Article disponible sur http://www.pistes.uqam.ca/v9n2/articles/v9n2a5.htm.

Chen, L., Nath, R. (2005). Nomadic culture : cultural support for working anytime, anywhere. *Information Systems Management*, 22, n°4, 56-64.

Denis, J. (2007). La prescription ordinaire. Énonciation et circulation des règles au travail. *Sociologie du travail*, 49, n°4, 496-513.

Dieu, F., Mignon, P. (1999). *La force publique au travail - Deux études sur les conditions de travail des policiers et des gendarmes*. Paris, L'Harmattan.

Duval, G., Jacot, H. (2000). *Le travail dans la société de l'information. Paradoxes et enjeux des NTIC*. Paris, Editions Liaisons.

Eppler, M.J., Mengis, J. (2004). The concept of information overload : a review of litterature from Organization science, Accounting, Marketing. MIS and Related disciplines, *The Information Society*, 20, 325-344.

Fischer, G.N. (1998). Les espaces de travail. In Cabin, P. *La communication - Etat des savoirs*. Paris, Editions Sciences Humaines, 259-267.

Forgues, P. (2001). Le commandement et la guerre réseau centrique. *Revue Militaire Canadienne*, 23-30.

Gaume, P. (2001). Gendarmerie nationale : le rôle social du commandant d'unité. *Armées d'aujourd'hui*, 258, 57-58.

Geraud, N. (2006). Développement de l'intranet métier : modification des procédures, des méthodes de travail, impact sur l'exercice du commandement. *Revue de la Gendarmerie nationale*, 219, 80-85.

Giorgis, A. (2008). Interview. *Communiquer*, 4-5.

Grandchamp, J. (2007). Le gendarme et son image. *Revue de la GN*, 222, 31-38.

Grosjean, M., Lacoste, M., (1998). L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du "tout-écrit". *Sociologie du Travail*, 4, 439-461

Guilbert, L., Lancry, A. (2007). L'analyse des activités de vie des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le Travail Humain*, 70, n°4.

Guillaume, M. (1998). Comment les entreprises s'adaptent. In Cabin, P. *La communication - Etat des savoirs*. Paris, Editions Sciences Humaines, 421-426.

Gupta, A., Sharda, R., Greve, R., Kamath, M. (2004). An exploratory analysis of email processing strategies. *22nd Annual Decision Sciences Meeting*, Boston.

Isaac, H., Campoy, E., Kalika, M. (2007). Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information. *Revue management et avenir*, 13, n°3, 153-172.

Jarvenpaa, S.L., Lang, K.L. (2005). Managing the paradoxes of mobile technology. *Information Systems Management*, 22, n°4, 7-23.

Jaureguiberry, F. (2005). L'immédiateté télécommunicationnelle. In Moati, P. *Nouvelles technologies et mode de vie*. Paris, l'Aube, 85-98.

Kalika, M., Boukef Charki, N., Isaac, H. (2007). La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise, *Revue française de gestion*, 172, n°3, 117-129.

Lefèvre, E., Bourgouin, C., Chatauret, A. (2000). *Agir sur… le temps de travail des cadres*. Paris, Editions Liaisons.

McKeen, J.D., Smith, H.A. (2004). Electronic communications : strategies for coping with the deluge. *Communications for AIS*, 13, n°14, 1-19.

Rice, R.E., Gattiker, U.E. (2001). New media and organization structuring, in Jablin, F.M. & Putman, L.L. *The new handbook of organizational communication*. Thousand Oaks, CA, Sages Publications, 544-581.

Valléry, G. (2001). Quels sont les effets des NTIC sur le travail et l'organisation ? In Lévy-Leboyer, C., Huteau, M., Louche, C., Rolland, J.P. *RH les apports de la psychologie du travail*. Paris, Les Editions d'Organisation, 553-576.

Vallery, G. Zouinar, M, Le Port (2007). *Ergonomie des produits et des services*. Toulouse, Octares.

Van den Hooff, B. (2005). A learning process in e-mail use. A longitudinal case study of the interaction between organization and technology. *Behaviour and information technology*, 24, n°2, 131-145.