

## **Le courrier électronique un analyseur des pratiques de management**

Les courriers électroniques sont utilisés par les managers comme un outil de gestion de l'équipe. Je propose de voir comment, sur les différents terrains d'observations, les cadres ont pensé ou utilisent cet outil technologique. Comment le courrier électronique modifie-t-il les pratiques de management ? Qu'est-ce que l'analyseur courrier électronique laisse voir des pratiques de management ?

### ***2.1. Coordination et gestion d'équipe***

#### ***2.1.1. Une organisation centralisée par la communication par courriel***

Les courriers électroniques sont utilisés par les cadres<sup>682</sup> pour gérer l'organisation du travail et la coordination entre les professionnels.

Le cadre de l'Hôpital du Soleil, Philippe, était très clair sur l'utilisation des courriels et il différencie cette utilisation de celle des S.M.S., et du téléphone, selon les besoins, les usages et la rapidité de transmission de l'information. Ces outils de communication sont utilisés et pensés comme des outils de management.

---

<sup>682</sup> Décret n° 2008-1135 du 3 novembre 2008 portant code de déontologie des masseurs-kinésithérapeutes

<sup>683</sup> Bretesché, S., Corbière (de), F. et Geffroy, B. (2012). Op. cit.

L'autre cadre de l'Hôpital du Soleil, Charline, met systématiquement en copie l'adresse du courriel de son binôme cadre, lorsqu'elle envoie un courriel à son équipe de masseurs-kinésithérapeutes (des courriels concernant l'organisation, la commande de matériel, le fonctionnement, et inversement). Cette pratique permet à chaque cadre d'être informé de la gestion des deux équipes de masseurs-kinésithérapeutes et de pouvoir se remplacer si nécessaire. Bretesché, de Corbière et Geffroy<sup>684</sup> soulignent l'utilisation primordiale du courriel pour ce qui concerne la transmission des documents, la transmission d'informations et la discussion. Charline et Philippe en sont l'illustration. Toutefois Charline complète quotidiennement ces échanges de courriels par une communication téléphonique.

Le cadre Philippe utilise les courriers électroniques pour informer des réunions de service, information qu'il trouve importante. Il adjoint à ces courriels un signalement visuel ou sonore. Il attribue également aux courriels qu'il reçoit des codes visuels, étoiles, drapeaux, selon l'importance de l'information et l'urgence d'une réponse.

*« je leur mets une échéance qui va clignoter pour que la tâche soit résolue rapidement, et puis quand c'est juste de l'info pur et dur euh.. c'est plus, c'est plus soft euh., c'est moins directif. Pareil, quand je convoque une réunion d'équipe, ça a un niveau d'importance important et du coup je le signale par le biais du message »*

(Extrait de l'entretien de Philippe, cadre de l'Hôpital du Soleil)

Ces courriers électroniques l'aident à gérer la vie de l'équipe des masseurs-kinésithérapeutes au sein de l'hôpital. Les cadres gèrent les réunions d'équipe, l'absence de certains, les nouvelles prescriptions et le rééquilibrage des tâches, par courriels. Les tâches administratives comme la gestion des congés sont aussi intégrées à leur charge de travail.

Les cadres « filtrent » les messages de l'administration et des services. Philippe indique à plusieurs reprises, qu'il ne veut pas que les masseurs-kinésithérapeutes se transforment en « réceptionnistes ». Il préfère « filtrer » toutes les informations pour leur transmettre seulement celles qu'il juge importantes ou intéressantes, afin qu'ils ne soient pas submergés par les informations. Cette activité de « filtrage » et de gestion du flux

---

<sup>684</sup> Ibid.

d'informations provenant des courriels est analysée par Rousseau<sup>685</sup> comme une activité chronophage. Les propos de Philippe le confirment. Mais ni Rousseau, ni Philippe n'expliquent quelles sont les activités professionnelles sur lesquelles ce temps est imputé au profit du courriel.

Philippe explique également, que les courriels ont plusieurs avantages. Les messages électroniques assurent une certaine traçabilité de ses échanges avec les masseurs-kinésithérapeutes, mais aussi avec d'autres professionnels. Il trouve qu'ainsi les soignants peuvent effectuer leur travail sans être dérangés, mais ont accès aux informations quand ils ont du temps.

Pour ce cadre, la notion d'être « au chevet du patient » est au cœur de l'activité des masseurs-kinésithérapeutes. La pratique de soins auprès du patient est primordiale et la consultation d'informations ne doit pas perturber le soin. Mais ces courriels d'informations constituent :

*« Une certaine garantie qu'elles soient potentiellement lues et lues à un moment où ça va pas les em... Les perturber par rapport à leur activité, parce qu'ils vont dédier du temps, entre midi et deux ou en fin de journée, ou en matinée, au début de la prise de service, à lire leurs messages, et que ça ne va pas modifier leur leur euh. rythme de travail et ça va leur permettre de traiter cette information-là, à distance du chevet d'un patient. »*

(Extrait de l'entretien de Philippe, cadre de l'Hôpital du Soleil)

Le cadre envoie les informations dans la journée, après les avoir triées, pour que les masseurs-kinésithérapeutes puissent s'organiser. Ces professionnels sont tenus au courant où qu'ils se trouvent dans l'établissement. Cette pratique illustre le travail de Weber<sup>686</sup> qui note que le cadre reçoit des informations par courrier électronique, les centralise, les compile pour les transmettre avec ses décisions. Ici, la notion de filtre a été mise en avant par Philippe. La maîtrise de l'information et de la communication via le courriel est au cœur même de l'activité d'encadrement. Il y a un lien entre le pouvoir du cadre et les

---

<sup>685</sup> Rousseau, P. (2013). Op. cit.

<sup>686</sup> Weber, R. (2004). The Grim Reaper : The Curse of e-mail. *MIS Quarterly*, 28(3), 3-14.

savoirs qu'il décide ou non de diffuser. Les activités des cadres sont en partie constituées d'interprétations des informations ascendantes et descendantes<sup>687</sup> qu'ils filtrent et décident ou non de transmettre.

Toujours sur l'Hôpital du Soleil, une autre cadre de rééducation explique son utilisation des courriels comme un outil lui permettant de garder une trace, une preuve des échanges et des décisions prises.

*« Une communication euh... Ascendante quand euh... Quand je fais remonter des problématiques ou bien quand je tiens informé, que --ce soit au sein de l'équipe, au sein du pôle ou au sein de l'institution, voilà. Pour moi, oui, c'est un outil de communication, mais qui vient en complément de la communication orale, bien entendu. Et c'est enfin une façon aussi, pour moi, d'officialiser, d'acter et de tracer euh. Certaines euh. Décisions qui ont été prises en réunion, bien souvent, on a des réunions hebdomadaires, pour organiser l'organi... Pour organiser le fonctionnement de l'équipe, [...], chaque semaine en fonction de l'absentéisme de ce qui suit, des absences, on organise les remplacements, et puis il y a d'autres choses qui se dessinent en terme de congés, en terme de fonctionnement, de régulation et quand il y a des choses importantes, j'écris le compte-rendu de réunion, que j'envoie à tout le monde, avec bien sûr un accusé réception.»*

(Extrait de l'entretien de Charline, cadre de l'Hôpital du Soleil)

Cette cadre utilise aussi la fonction « accusé réception » qui lui signifie si la personne a lu le courriel, une autre forme de vérification que le courriel a été consulté. La messagerie, ici, n'est pas seulement utilisée comme un outil de communication, comme l'avaient mis en évidence Ducheneau et Watts<sup>688</sup>, mais est utilisée pour d'autres tâches, comme la mémorisation des informations, ainsi que pour la traçabilité. Cependant, le courriel ne remplace pas les échanges oraux, mais rend compte des paroles ou décisions prises oralement.

---

<sup>687</sup> Pinay, C., Gaudart, C., Nascimento, A. et Volkoff, S. (2015). La construction d'un positionnement par les cadres de proximité : expérience et encadrement dans un service public. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 17(2). DOI : 10.4000/pistes.4610

<sup>688</sup> Ducheneaut, N. et Watts, L.A. (2005). In search of coherence: a review of email research. *Human-Computer Interaction*, 20(1), 11-48.

Le cadre Philippe utilise le courriel et le S.M.S. comme un support important de son management d'équipe. Cependant, lorsque j'ai interviewé Flore, masseur-kinésithérapeute intérimaire, cette dernière ignorait que chaque masseur-kinésithérapeute possédait une messagerie électronique institutionnelle, « j'ai appris avec toi en fait, que les gens avaient une boîte mail pro. ». Charline, une autre cadre, m'a indiqué qu'il était possible de créer une boîte institutionnelle temporaire pour un intérimaire.

### *2.1.2. Un management qui utilise les courriels comme support*

La traçabilité est également un élément qui favorise l'utilisation du courriel par la cadre du Centre de rééducation La Verdre. Elle déclare, lors de l'entretien, « diffuser à l'ensemble des professionnels, [des informations] sans être obligée d'aller les chercher, d'être sûre de leur avoir donné un papier<sup>689</sup> ». Cette cadre utilise, comme ceux de l'Hôpital du Soleil, les courriels comme « pense-bête parce que ça me permet d'avoir la trace que j'ai envoyée<sup>690</sup> ».

La cadre du Centre de rééducation La Verdre utilise quotidiennement les courriers électroniques dans son organisation. Elle envoie des courriels sur la messagerie institutionnelle des masseurs-kinésithérapeutes pour répartir la charge de travail, notamment quand il manque du personnel. La cadre dit utiliser les courriels dans son management. L'équipe des masseurs-kinésithérapeutes est plus petite en effectif que celle de l'Hôpital du Soleil ; ils ne sont ici que neuf masseurs-kinésithérapeutes. Le bureau de « la chef de service de rééducation », qui est la cadre du service, se trouve à côté de la salle des ordinateurs. Elle travaille à proximité des masseurs-kinésithérapeutes et les côtoie tous les jours. Elle continue de laisser des informations sur un tableau blanc situé dans le bureau des masseurs-kinésithérapeutes, et complète sa démarche de communication par des courriels. Chaque masseur-kinésithérapeute a un ordinateur portable personnel fourni par l'établissement. L'usage managérial des courriers électroniques a ainsi conduit l'institution à attribuer aux masseurs-kinésithérapeutes un ordinateur qui permet d'utiliser les courriels, mais aussi d'écrire dans le dossier informatisé du patient.

---

<sup>689</sup> Extrait de l'entretien avec Michelle, cadre du Centre de rééducation La Verdre.

<sup>690</sup> Extrait de l'entretien avec Michelle, cadre du Centre de rééducation La Verdre.

### *2.1.3. Un management sans courriel dans un monde numérique.*

Au contraire des deux autres terrains, dans l'Etablissement Les Mirabelles les masseurs-kinésithérapeutes n'ont pas de messagerie institutionnelle ni pour le groupe des masseurs-kinésithérapeutes, ni nominative. J'ai donc cherché quel était le moyen utilisé pour coordonner les équipes de masseurs-kinésithérapeutes. Le bureau des cadres étant excentré par rapport aux différents plateaux techniques, les cadres ne sont pas en contact direct avec les masseurs-kinésithérapeutes et, s'ils ne se déplacent pas, ils ne les voient pas.

Le service informatique n'a pas voulu créer de boîte institutionnelle pour les masseurs-kinésithérapeutes. Le premier argument avancé est le nombre important de ces professionnels, vingt-cinq masseurs-kinésithérapeutes. Il est trop difficile pour les informaticiens de créer vingt-cinq adresses électroniques institutionnelles nominatives. Le second porte sur la difficulté à garder une confidentialité et une traçabilité avec une adresse électronique institutionnelle pour l'ensemble du groupe des masseurs-kinésithérapeutes. Les informaticiens ont justifié la décision de ne pas créer une seule adresse électronique parce qu'ils ne peuvent pas connaître précisément l'auteur des courriels et qu'on ne peut alors pas engager la responsabilité d'une personne sans être certain qu'elle est l'auteur des courriels incriminés. Cet argument laisse percevoir la volonté de l'institution d'engager la responsabilité personnelle des professionnels. La traçabilité est comprise au sens de surveillance et de contrôle. A une question technique, les informaticiens répondent par une question éthique et juridique, de responsabilité.

Le système utilisé jusqu'alors pour la gestion des personnels et des informations était le support papier. D'après la cadre, cela créait une perte de temps et une perte des informations. Dès son arrivée dans la structure elle a donc demandé un système lui permettant de :

*« Poster des choses... je puisse poster des choses qui soient visibles pour tous les rééducateurs. [...] Voilà. Donc... Et là, on m'a dit : « Ce qu'on peut faire, on peut créer un dossier partagé. Il sera partagé entre toi et tous les rééducateurs. »*

*Donc, j'ai dit « Impeccable » [...] Donc, moi, maintenant, dès que j'ai une information, clac, j'ai sur ce dossier partagé... Ils te l'ont montré ? »*

(Extrait de l'entretien de Karina, cadre des masseurs-kinésithérapeutes,  
Etablissement Les Mirabelles)

Ce dossier partagé est intitulé dossier de kinésithérapie, alors qu'il est censé être le dossier partagé de la rééducation.

*« Et moi, quand j'ai dit aux informaticiens « Je veux un dossier partagé rééducation », ils m'ont dit « Ok, on te le crée ». Et ils m'ont créé le dossier en l'appelant « kiné ». Alors, bon... Parce que j'essaye de dire « Non, c'est pas de la kiné, c'est de la rééducation » parce qu'il y a des kinés, il y a des ergo<sup>691</sup>s, il y a des orthophonistes, il y a des profs de sport aussi maintenant. Donc j'essaie d'avoir cette globalité de discours. »*

(Extrait de l'entretien de Karina, cadre des masseurs-kinésithérapeutes,  
Etablissement Les Mirabelles)

Ces autres professionnels de la rééducation, ergothérapeutes, orthophonistes ont une adresse institutionnelle et un accès à internet. Le dossier partagé est utilisé principalement par les masseurs-kinésithérapeutes, la cadre dira, lors de l'entretien, que les autres rééducateurs utilisent « un peu moins parce que... Les profs de sport aussi... Parce qu'elles sont deux ou trois. Donc, forcément, le partage d'informations se fait oralement ou alors... Voilà. Ils sont dans un bureau l'un en face de l'autre<sup>692</sup>». La cadre dépose dans ce dossier de rééducation des éléments d'organisation générale du service, notamment les jours de congés.

---

<sup>691</sup> Ergothérapeutes.

<sup>692</sup> Extrait de l'entretien avec la cadre Karina, de l'Etablissement Les Mirabelles.

#### *2.1.4. Communication quotidienne et médiation au chevet du malade.*

A l'Hôpital du Soleil, j'ai été surprise d'observer, dès le premier jour, dans les couloirs l'utilisation d'un téléphone portable personnel pour communiquer avec des prestataires extérieurs à l'établissement. Le cadre et les masseurs-kinésithérapeutes les utilisent aussi pour s'informer de nouvelles prescriptions et s'organiser dans la journée. Le téléphone portable permettant aussi de consulter les courriels, j'ai décidé d'observer l'utilisation de cet objet mobile, qui est utilisé au quotidien dans cet hôpital.

Le cadre Philippe envoie des S.M.S. sur les téléphones portables personnels des masseurs-kinésithérapeutes pour les prévenir de nouveaux patients à prendre en charge. Il envoie ces messages aux binômes ou trinômes de masseurs-kinésithérapeutes qui s'occupent des services concernés par une nouvelle prescription. Les masseurs-kinésithérapeutes reçoivent ces S.M.S. sur leur téléphone portable personnel, qu'ils portent toujours sur eux, et peuvent ensuite se coordonner pour effectuer les soins dans la journée.

*« -11 h 00 : un collègue lui téléphone au sujet d'un patient, coupure de communication car il n'y a pas de réseau. Bertille le rappellera plus tard.*

*Bertille regarde des radios avec son stagiaire.*

*-Elle regarde son téléphone portable. Philippe lui a envoyé un message par S.M.S. pour dire qu'il y a un nouveau patient à voir dans un de ses services.*

*En fait, l'autre kiné lui avait téléphoné pour savoir si elle avait pu voir le nouveau patient prescrit. »*

(Journal de recherche, lundi 26 janvier 2015, Hôpital du Soleil)

Lors de l'entretien individuel, le cadre confirme, que l'utilisation des S.M.S. est réfléchi dans une fonction managériale de coordination.

*« Quand il y a une nouvelle prescription et que le kiné entre guillemets est déjà passé, ou est ailleurs, c'est par moi que ça transite, et quand je ne suis pas là, c'est ma binôme qui me remplace ; et à ce moment-là, euh. On répercute cette*

*information, une fois qu'on l'a filtrée et traitée euh. Vers le kiné qui est concerné ».*

(Extrait de l'entretien de Philippe, cadre de l'Hôpital du Soleil)

Ce cadre reçoit des demandes de la part des services, tout au long de la journée. Il analyse les demandes et renvoie, en fonction de la répartition de la charge de travail, les informations aux masseurs-kinésithérapeutes concernés. Il régule ainsi le travail « sur plusieurs kinés d'une même équipe. J'équilibre leur charge de travail quand il en manque un, aussi<sup>693</sup> ». Il utilise les textos pour la rapidité de transmission de l'information et de consultation. Ainsi, les masseurs-kinésithérapeutes savent, qu'à tout moment de la journée, ils peuvent recevoir un texto de leur cadre pour de nouvelles prescriptions. Ils sont chargés de se coordonner pour prendre le patient en charge et s'organiser en fonction de ces nouvelles demandes de soins.

L'Hôpital du Soleil manque de masseurs-kinésithérapeutes et emploie en permanence des masseurs-kinésithérapeutes intérimaires. La gestion des masseurs-kinésithérapeutes en est rendue plus difficile pour le cadre car il n'arrive pas à obtenir « de stabilité au niveau des ressources humaines<sup>694</sup> ». Il préfère que ces derniers soient au « chevet du patient<sup>695</sup> » en train de faire des soins plutôt qu'ailleurs. Ce cadre a donc intégré l'utilisation des textos pour éviter aux masseurs-kinésithérapeutes de répondre au téléphone et d'être ainsi dérangés dans leurs activités. Philippe pense que l'utilisation du téléphone, en tant que telle, serait plus compliquée et que cela deviendrait pour eux un « travail aussi de réceptionniste [...] et de management de l'activité émergente<sup>696</sup> ».

Les S.M.S. permettent donc d'envoyer des messages courts qui peuvent être lus n'importe où, quand les soignants ont une ou deux minutes. L'acte est rapide et le coût du matériel est inexistant puisqu'il s'agit de portable privé. « Les S.M.S., [...] je fais un tir groupé sur [...] Plusieurs d'une même équipe, puisqu'ils travaillent à plusieurs sur certains secteurs, en binôme<sup>697</sup> ». Le S.M.S., tout comme les courriers électroniques, permet

---

<sup>693</sup> Extrait de l'entretien avec Philippe, Cadre de l'Hôpital du Soleil.

<sup>694</sup> Extrait de l'entretien avec Philippe, Cadre de l'Hôpital du Soleil.

<sup>695</sup> Extrait de l'entretien avec Philippe, Cadre de l'Hôpital du Soleil.

<sup>696</sup> Extrait de l'entretien avec Philippe, Cadre de l'Hôpital du Soleil.

<sup>697</sup> Extrait de l'entretien avec Philippe, Cadre de l'Hôpital du Soleil.

d'envoyer l'information à plusieurs personnes en même temps. Le cadre gère son équipe presque en temps réel :

*« Quand quelqu'un de l'équipe est défaillant, ou a euh... vraiment une surcharge d'activité, à ce moment-là, je mets un message à un autre groupe qui est en nombre pour euh. Pour qu'ils s'appellent entre eux ».*

(Extrait de l'entretien de Philippe, cadre de l'Hôpital du Soleil)

Cela permet au cadre de coordonner son équipe, mais aussi de les laisser s'organiser entre eux.

Les S.M.S. ne sont pas utilisés sur les deux autres terrains. Je n'ai pas vu les masseurs-kinésithérapeutes se servir de leur téléphone personnel portable sur le plateau de rééducation, dans le Centre de rééducation La Verdure, ni échanger des S.M.S. avec d'autres collègues. A l'Etablissement Les Mirabelles, les masseurs-kinésithérapeutes n'ont pas de téléphone portable institutionnel et les téléphones portables personnels sont officiellement interdits. J'ai vu des téléphones portables dans des poches de pantalons. S'ils n'utilisent pas ces téléphones sur les plateaux techniques, ils peuvent s'en servir lorsqu'ils sont dans des endroits isolés, les vestiaires ou autres, mais je ne l'ai pas observé.

### *2.1.5. Gestion de litiges*

La gestion des litiges a été évoquée par le cadre Philippe de l'Hôpital du Soleil, au sujet des courriers électroniques. Elle est la plupart du temps, complétée par une entrevue de visu ou une communication orale. « En général ? Quand je gère un litige, je monte directement voir le kinésithérapeute concerné dans son service<sup>698</sup> ». L'envoi d'un courriel seul risque de provoquer ou d'entretenir des quiproquos. De la Rupelle et Kalika<sup>699</sup> ainsi que Blanc et Peyrard<sup>700</sup> mettent en avant que le fait que le courriel est un média qui ne

---

<sup>698</sup> Extrait de l'entretien avec Philippe, Cadre de l'Hôpital du Soleil.

<sup>699</sup> La Rupelle (de) G. et Kalika, M. (2010). Op. cit.

<sup>700</sup> Blanc, M. et Peyrard, C. (2013). Op. cit., p.74.

permet pas de transmettre toutes les finesses que l'on peut comprendre dans une gestuelle ou une tonalité vocale. Le courriel peut susciter des méprises, alors que la coprésence permet plus de finesse dans la communication car une communication corporelle et verbale se rajoute au message. Philippe préfère donc rencontrer les personnes directement, lorsqu'il y a un conflit. Il trouve cela plus efficace. Il utilise principalement le courriel dans son management, mais préfère la coprésence en cas de dissension.

Lors d'échanges de messages stratégiques, le cadre Philippe utilise le courriel comme un outil tactique. Lors de l'entretien, Philippe décrit une situation où il prévient un collègue.

*« Il y a un certain nombre de choses qui sont faites dans l'implicite des relations humaines au détour d'un couloir euh. Sur un coin de table de café. Par exemple, je ne ferai plus l'erreur que je faisais, il y a quelques années, où j'envoyais un mail avant d'appeler quelqu'un. Là, j'ai un arbitrage un peu compliqué à faire sur un repositionnement d'une personne et donc euh. J'ai appelé mon collègue cadre en lui disant, voilà, je suis en train d'écrire un message où je vais mettre ça. Autrement dit, ne sois pas surpris que tu reçoives ça en tant que copie ou en tant qu'info, euh. Je ne te demande pas de décider, parce que, de toute façon, c'est moi qui vais appuyer sur la touche pour l'envoyer, mais voici les éléments que je mets dedans et voici pourquoi je les mets. Le pourquoi je les mets est du discours qui ne sera pas repris dans le message parce qu'il y a une forme aussi de gestion pour moi de la zone d'incertitude et de ne pas laisser toutes les traces possibles, en tout cas les traces qui seraient susceptibles de desservir l'information en temps que telle, mais de ne pas non plus jeter la bouteille à la mer sans qu'elle soit un peu accompagnée, sans qu'elle puisse être annoncée et sans qu'elle soit filtrée ».*

(Extrait de l'entretien de Philippe, cadre de l'Hôpital du Soleil)

Il utilise la fonction « copie » des récipiendaires du courriel. Dardy<sup>701</sup> proposait une analyse de ces adresses mises en copie cachée, ici l'adresse n'est pas cachée, mais il s'agit bien de témoins visibles. Ce témoin est prévenu et a des consignes. Ce procédé relève d'une mise en scène stratégique.

La cadre du Centre de rééducation La Verdure évoque ce même procédé, lors de l'entretien. « Je peux mettre des gens en copie, intentionnellement, pour ... Ou en copie cachée [...] il y a de l'utilisation stratégique de l'outil<sup>702</sup> ». Lors de l'entretien, cette cadre a également expliqué une des spécificités des courriels :

*« Dans cette communication-là, il n'y a pas de signal non verbal et, du coup... enfin... Mon expérience fait que c'est très important dans les mails de mettre les formes [...], de bien faire attention à toutes les formes parce que les gens qui les lisent peuvent les prendre en pleine figure et, comme ils n'ont pas le son de ma voix ou ils ne voient pas mes yeux, je sais que c'est un peu raide ».*

(Extrait de l'entretien de Michelle, cadre du Centre de rééducation La Verdure)

Michelle prend en compte les caractéristiques de ce média lorsqu'elle écrit un courriel. Elle a intégré cette absence corporelle qui donne des indices sur les intentions de l'auteur et porte une attention particulière à la formulation de ses courriels pour éviter les controverses.

Philippe, cadre de l'Hôpital du Soleil, parle lors de l'entretien de courriels « institutionnels » pour lesquels il doit mettre « les formes ». Le besoin d'éviter les quiproquos est sous-entendu dans cette idée de « mettre les formes ». En effet, il n'y a pas la présence de l'auteur du courriel pour expliquer le contexte ou les nuances du courriel. De plus, si l'auteur du courriel ajoute des formulations linguistiques pour présenter une requête ou exposer un événement ou un travail, il évite des réactions négatives du récipiendaire. Gauducheau<sup>703</sup> a montré que les destinataires des courriels professionnels

---

<sup>701</sup> Dardy, C. (2013). Op. cit.

<sup>702</sup> Extrait de l'entretien avec Michelle, cadre du Centre de rééducation La Verdure.

<sup>703</sup> Gauducheau, N. (2012). Op. cit.

portent de l'importance aux formulations des courriels et qu'un message trop directif est perçu comme négatif et produit une forme de violence.

A l'Etablissement Les Mirabelles, le courriel a été au moins une fois un élément favorisant un litige. Cet événement a été rapporté par la cadre Karina lors de l'entretien, où elle évoquait une succession de courriels entre elle et un ingénieur biomédical, provoquant ainsi un sentiment d'incompréhension et d'absence de professionnalisme. Sa cadre supérieure de pôle évoque, elle aussi, plusieurs incidents par courrier électronique où plusieurs personnes sont mises en copie, comme témoins. L'incident qu'elle relate a provoqué une escalade de courriels. Elle a dû sortir de son bureau pour organiser une réunion entre les deux personnes qui échangeaient des courriels de plus en plus virulents. L'utilisation des courriels nécessite des compétences pour éviter ces dérives.

## ***2.2. Information et formation***

### ***2.2.1. Informations***

#### ***2.2.1.1. Information professionnelle***

L'un des cadres de l'Hôpital du Soleil a créé une veille professionnelle<sup>704</sup>, à partir de revues de presse en santé et d'informations se trouvant sur le site de la Fédération Hospitalière de France. Il envoie très régulièrement des courriers électroniques contenant ces informations synthétisées. Il transmet aussi des informations sur les nouvelles techniques de soins, des articles écrits par des masseurs-kinésithérapeutes travaillant à l'hôpital, sur la modification des études, des informations liées au soin ou à la profession, ainsi que sur l'activité professionnelle dans cet hôpital. Pour ce cadre, ces informations sont importantes pour que le masseur-kinésithérapeute puisse se positionner dans le monde de la santé. « Mon rôle, c'est aussi d'être, d'avoir une forme de didactique des actualités, pour qu'ils puissent se situer. C'est vraiment une question de place et d'appartenance<sup>705</sup> ». Philippe parle « d'un collectif de soins » et « d'une démocratie sanitaire ». Pour lui, ces

---

<sup>704</sup> Veille professionnelle : Le cadre envoie des courriels aux Masseurs kinésithérapeute contenant des informations sur l'environnement de la kinésithérapie et sur les modifications ou avancées de la profession masseur-kinésithérapeute.

<sup>705</sup> Extrait de l'entretien avec Philippe, cadre de l'Hôpital du Soleil.

informations permettent aux masseurs-kinésithérapeutes de se positionner dans le groupe professionnel des masseurs-kinésithérapeutes et dans l'institution en milieu de santé. L'information professionnelle permet d'avoir une place, un espace, de comprendre l'environnement et de s'y intégrer, d'exister. Ce cadre utilise les courriels de manière consciente pour inscrire les masseurs-kinésithérapeutes dans une profession en train de se construire, de se renforcer.

Le cadre envoie, par courriel, à toute l'équipe un article d'une des masseurs-kinésithérapeutes du service. Il utilise le courrier électronique pour créer une émulation dans l'équipe.

Dans le Centre de rééducation La Verdure, la cadre Michelle envoie, par courriel, les sommaires de revues de kinésithérapie ou des articles professionnels. Elle trouve que le courriel est « un outil de diffusion générale qui est assez précis<sup>706</sup> ». Elle utilise principalement cet outil pour transmettre des informations au niveau de l'organisation de l'établissement.

A l'Etablissement Les Mirabelles, même s'il n'y a pas de courriels, les informations passent par le « dossier partagé » accessible sur le réseau informatique interne de l'établissement. Le dossier partagé est un dossier qui comprend deux autres dossiers, le « dossier kiné » et le « dossier information ». Lors de l'entretien, la cadre des masseurs-kinésithérapeutes évoque l'utilisation excessive des documents papiers qui était réalisée avant la création du « dossier partagé ». Une personne était chargée de faire les photocopies et la distribution dans les services. Les informations sont désormais transmises par le courriel ou par le dossier partagé pour les rééducateurs. La cadre, qui gère les masseurs-kinésithérapeutes, utilise le dossier partagé « *dès que j'ai une information, clac*<sup>707</sup> ». Lors de l'entretien, la cadre Karina explique que :

*« Tout le monde est concerné par ce dossier informations. Ce sont... Alors, ça ne peut être une information que pour les brancardiers, mais elle est quand même sur ce dossier informations. Ça ne peut être une information que pour les kinés. »*

(Extrait de l'entretien de Karina, cadre de rééducation dans l'Etablissement Les  
Mirabelles)

---

<sup>706</sup> Extrait de l'entretien avec Michelle, cadre du Centre de rééducation La Verdure.

<sup>707</sup> Extrait de l'entretien avec Karina, cadre de rééducation dans l'Etablissement Les Mirabelles.

D'après mes observations, les informations présentes dans ces dossiers sont des informations sur l'organisation du travail. Il y a peu d'informations sur la profession de masseur-kinésithérapeute. L'établissement est abonné<sup>708</sup> à des revues professionnelles, telles que *Kiné actualité* et *Kiné scientifique*, mais l'abonnement est en support papier et ne donne pas lieu à une veille professionnelle.

#### 2.2.1.2. Informations liées à l'établissement.

Les deux cadres interviewés, à l'Hôpital du Soleil, expliquent envoyer les notes de service par courriel « les notes de service, dont [les masseurs-kinésithérapeutes] ont besoin pour se positionner et comprendre l'institution dans laquelle ils fonctionnent<sup>709</sup> ». Ils envoient les alertes, les recommandations, les comptes-rendus de réunions, et les invitations à des congrès.

*« Il y a un rôle d'information [...] les informations institutionnelles descendantes, que ce soit euh... En termes [...] de règlement, en termes de notes de service, d'alertes, en termes de proposition de formation. Ca peut être également euh. une communication euh..»*

(Extrait de l'entretien de Charline, cadre de l'Hôpital du Soleil)

Ces cadres utilisent aussi les courriels pour gérer les congés. C'est d'ailleurs un élément qui gêne un des masseurs-kinésithérapeutes qui vient d'arriver dans cet établissement, depuis deux mois environ, « puis après pour les demandes de congés, je trouve cela un peu compliqué, mais visiblement, c'est pas très compliqué, il faut que j'apprenne à le faire. [...] Oui, parce que ça, je ne sais pas faire<sup>710</sup> ». Ce masseur-

---

<sup>709</sup> Extrait de l'entretien avec Philippe, cadre de l'Hôpital du Soleil.

<sup>710</sup> Extrait de l'entretien avec Patrick, M.K., de l'Hôpital du Soleil.

kinésithérapeute n'est pas habitué à utiliser les courriels et comme il vient d'arriver, il ne connaît pas l'organisation de cet établissement.

Les informations institutionnelles passent d'un groupe professionnel à un autre. Lors d'échanges par courriel entre une des cadres et des médecins ou des cadres d'autres services, celle-ci met en copie les masseurs-kinésithérapeutes concernés, pour les tenir au courant.

On y trouve des informations concernant le fonctionnement de l'institution, d'éventuels travaux ou consignes. Par exemple :

*« Il y a des messages très généraux, très informatifs [...] Qui viennent de la Direction soit Générale ou de la Direction Centrale ou de la Direction de site [...] Les événements récents [...] de sécurité nationale, ont fait que [...] le réseau informatique était particulièrement sensible. Et [...] était susceptible d'avoir des attaques. Et donc l'ensemble des personnels ont eu un message [...] du service informatique en leur disant « voilà, les consignes à faire quand vous avez quelque chose de suspect qui se passe sur vos messageries ». [...] quand [...] il y a des annonces de déploiements de logiciels ou des événements euh. Institutionnels euh. Ça part de façon très, très large ».*

(Extrait de l'entretien de Philippe, cadre de l'Hôpital du Soleil)

L'intention de la part d'un des cadres est clairement exprimée, il les inscrit « institutionnellement<sup>711</sup> ». Pour lui, les courriels permettent le « positionnement du kinésithérapeute dans un environnement de santé et dans l'institution », c'est une manière de « générer une culture d'appartenance<sup>712</sup> ». Cette culture d'appartenance est double.

Premièrement, dans cet établissement l'utilisation des courriels est primordiale pour les cadres. Le cadre Philippe a indiqué dans l'entretien qu'il reçoit entre quarante à cinquante courriels par jour dans sa messagerie institutionnelle. Il a demandé à augmenter la mémoire de cette messagerie professionnelle. Ce cadre utilise donc les moyens de communication usités dans cet établissement par ses collègues et par sa hiérarchie. Pour

---

<sup>711</sup> Extrait de l'entretien avec Philippe, cadre de l'Hôpital du Soleil.

<sup>712</sup> Extrait de l'entretien avec Philippe, cadre de l'Hôpital du Soleil.

Boukef et Kalika<sup>713</sup>, cette utilisation par les cadres est positivement corrélée avec celle de la direction. Ainsi, Philippe, en utilisant cet outil de communication, prend part aux activités de l'institution. Les masseurs-kinésithérapeutes utilisent également les courriels institutionnels et s'inscrivent dans les canaux institutionnels de communications. Les moyens de communication font partie de cette culture d'appartenance.

Le deuxième élément d'appartenance est le contenu de cette communication. Un exemple pris dans le Centre de rééducation La Verdure met en lumière l'inscription dans l'établissement via les courriels. Les masseurs-kinésithérapeutes ont reçu un courriel sur leur boîte institutionnelle, pour les inviter à une remise de médaille du travail. Lors de mes observations, Léane, l'aide-kinésithérapeute du service et la cadre m'ont parlé de cet événement<sup>714</sup>, qui a réuni de nombreux professionnels et anciens collègues, maintenant à la retraite. Ces événements créent du lien entre les professionnels et contribuent à l'histoire de l'établissement. Aller à ces réunions permet de rencontrer d'autres professionnels, mais aussi d'être vus et donc d'exister dans l'établissement. Ces informations, transmises par courriel, permettent aux masseurs-kinésithérapeutes d'être tenus au courant des activités de leur établissement et d'y participer.

Les patients de l'établissement du Centre de rééducation La Verdure ont des pathologies chroniques et reviennent régulièrement pour faire des bilans et des remises en forme. L'administration informe les masseurs-kinésithérapeutes des décès de ceux-ci, ainsi que des proches de ces patients.

*« Cunégonde me raconte, en attendant la paire de chaussettes, une anecdote sur les mails. Elle a fait une gaffe avec un patient, parce qu'elle n'avait pas lu un courriel indiquant le décès du frère de ce dernier. Maintenant, Cunégonde consulte ses courriels institutionnels. »*

(Extrait du journal de recherche du lundi 20 octobre 2015, Hôpital du Soleil)

Cette anecdote prend un sens particulier dans cet établissement qui prend en charge des patients pendant des séjours de quelques jours, sur de nombreuses années. Les

---

<sup>713</sup> Boukef, N. et Kalika, M. (1998). Op. cit.

<sup>714</sup> Extrait du journal de recherche du mardi 20 octobre 2015.

courriers électroniques véhiculent des informations personnelles. Le contenu des messages est analyseur du type de rapport de plus ou moins grande proximité entre professionnels et patients.

La cadre Michelle, du Centre de rééducation La Verdure, utilise les courriels pour envoyer des procédures à relire et des informations sur la charge de travail, c'est-à-dire la répartition des patients entre les masseurs-kinésithérapeutes. Elle utilise aussi ce média pour informer le personnel du centre de rééducation de la venue des stagiaires. Elle l'a d'ailleurs fait lors de mon premier jour sur le terrain

Dans l'Etablissement Les Mirabelles, les informations sur l'organisation de l'établissement sont notées dans le dossier partagé. La cadre Karina explique :

*« Là, tu as toute l'organisation de base qui a été posée par rapport à tel groupe, qui travaille avec qui, les horaires, les fiches de poste, les choses comme ça... Fiches de poste, fiches de traçabilité, voilà, tout ce qui est commandes, économat... Enfin... Tout ce qui est références vraiment par rapport aux brancardiers, ça, c'est des informations qui sont dans le dossier brancardiers ».*

(Extrait de l'entretien de Karina, cadre de rééducation dans l'Etablissement Les  
Mirabelles)

La personne qui inscrit ou insère des fichiers dans ce dossier partagé est principalement cette cadre.

*« Selon les choses qui viennent, c'est-à-dire, dès que j'ai une info, je la poste sur le dossier partagé... Alors ça peut être n'importe quel jour, n'importe quel moment. C'est pas un souci parce que je le fais en général dès que je l'ai parce que, comme ça, au moins, c'est fait. Et, ensuite, par contre... Alors je fais attention, selon surtout les périodes... Alors, au mois de juillet-août, je laisse l'information un peu plus longtemps parce qu'il y a souvent des absences de trois semaines sur l'été, quinze jours... Donc, du coup, je la laisse un petit peu plus longtemps. En règle générale, durant l'année, je laisse l'info quinze jours, trois*

*semaines. Et après, je passe. Voilà. Parce que quinze jours, trois semaines, je sais que chaque personne a eu la possibilité de le voir. Et, après, je l'enlève. »*

(Extrait de l'entretien avec Karina, cadre de l'Etablissement Les Mirabelles)

Cette cadre gère aussi ce dossier. Elle vérifie les informations déposées et les retire quand elle estime qu'elles sont obsolètes. Cependant, la cadre supérieure de pôle peut également déposer des informations ou des circulaires. Les masseurs-kinésithérapeutes peuvent y inscrire des informations ou y déposer des documents provenant de formations professionnelles. Les outils numériques contribuent à un glissement de tâche, repéré par Dardy<sup>715</sup>, ici les cadres assurent en direct des fonctions qui étaient auparavant celles des secrétaires. La manipulation de l'information a une teneur directement managériale.

Dans l'Etablissement Les Mirabelles, il n'y a quasiment plus d'affiches ou de circulaires papiers qui circulent. Par contre, à l'Hôpital du Soleil, une des cadres, Charline, continue d'afficher sur papier certaines informations et elle explique lors de l'entretien qu'il y a, dans son équipe, un masseur-kinésithérapeute qui n'utilise pas sa messagerie professionnelle institutionnelle.

### *2.2.2. Formation des masseurs-kinésithérapeutes*

Les cadres de l'Hôpital du Soleil et du Centre de rééducation La Verdure envoient les propositions de formations par courriel sur les boîtes institutionnelles.

Le cadre Philippe de l'Hôpital du Soleil envoie aux masseurs-kinésithérapeutes les propositions de formations. Mais les masseurs-kinésithérapeutes lui envoient également des demandes de formation par courriels institutionnels. Certains professionnels viennent ensuite le voir pour confirmer l'envoi d'une de leur demande. Ces demandes de formations, par courriel, lui permettent de garder une trace. Lors de l'entretien, Il explique : « J'utilisais à bon escient leur demande [...], tout en les inscrivant

---

<sup>715</sup> Dardy, C. (2013). Op. cit.

institutionnellement<sup>716</sup> ». Les courriels servent donc à rendre visibles ces professionnels par l'administration de l'établissement. Ce cadre, indique d'ailleurs :

*« Quand ils me demandent si ils font un papier ou un mail, je leur dis plutôt mail « comme ça on va le positionner sur l'échiquier de l'institution ». Un mail, on peut revenir dessus, on aura un suivi, on peut y revenir, le retravailler, « c'est comme un truc qui serait plastique ».*

(Extrait de l'entretien de Philippe, cadre de l'Hôpital du Soleil)

Il semble important pour ce cadre d'affirmer le positionnement institutionnel des masseurs-kinésithérapeutes. Il utilise l'outil courriel pour soutenir l'activité des professionnels aux yeux de la direction.

Pour Dardy<sup>717</sup>, ces échanges de courriers électroniques sont un signe d'existence au sein de l'établissement ; recevoir des courriels signifie que le professionnel est un acteur social qui compte dans l'entreprise, il n'est pas mis à l'écart. Ce cadre Philippe interprète ainsi ces échanges de courriels comme une inscription institutionnelle.

Dans le Centre de rééducation La Verduze, la volonté d'utiliser le courriel comme un moyen de rendre visible le travail des masseurs-kinésithérapeutes pour l'administration est moins prégnante que dans l'établissement précédent.

Dans l'Etablissement Les Mirabelles, les propositions de formations sont enregistrées dans le « dossier kiné » ou « dossier informations ». L'encadrement privilégie les formations qui s'organisent dans l'établissement<sup>718</sup> et les documents obtenus lors de ces journées de formations sont, si possible, mis dans le dossier partagé, ou sur une clé USB en fonction de la taille des fichiers. Cette dernière est alors déposée dans le box de travail de Carine, une des masseurs-kinésithérapeutes. La cadre m'explique, lors de l'entretien, qu'il est difficile de faire un retour pour chaque masseur-kinésithérapeute, car ils sont vingt-

---

<sup>716</sup> Extrait de l'entretien avec Philippe, cadre de l'Hôpital du Soleil.

<sup>717</sup> Dardy, C. (2013). Op. cit.

<sup>718</sup> Extrait de l'entretien avec Carine, M.K., de l'Etablissement Les Mirabelles.

cinq. Les informations sont donc mises dans le dossier partagé, ainsi chacun peut aller « piocher un peu sur ces dossiers partagés<sup>719</sup> ».

La formation comprend aussi l'enseignement de l'utilisation de l'outil courriel ou internet, des masseurs-kinésithérapeutes.

Dans le Centre de rééducation La Verduze, Cunégonde explique lors de l'entretien que la formation sur l'usage des courriels a été « très rapide » parce que l'ancien cadre « ne voulait pas empiéter sur le travail ». Il ne considérait pas cette formation, ni l'utilisation de ces outils technologiques comme faisant partie du travail des masseurs-kinésithérapeutes. Cunégonde explique qu'un masseur-kinésithérapeute « était référent » pour l'utilisation du dossier patient informatisé et des outils numériques, « mais, bon, qui l'est pas tellement.. ». D'après mes observations, l'enseignant en activité physique adaptée maîtrise le mieux le logiciel informatique. Les professionnels se tournent vers lui lorsqu'ils ont des questions sur ces outils technologiques. Anatole, un autre masseur-kinésithérapeute, arrivé récemment dans l'établissement, me confirme, lors de l'entretien, qu'il n'a pas eu de formation. Il me dit : « C'est un peu la débrouille ». Léa, masseur-kinésithérapeute mal voyante, entérine ces propos, elle demande à ses collègues des renseignements, lorsqu'elle n'arrive pas à utiliser une fonctionnalité. J'ai d'ailleurs assisté à une scène qui illustre leurs dires :

*« 11 h 40 Anatole a terminé avec son patient, il m'emmène dans le bureau des kinésithérapeutes et me montre le dossier de son nouveau patient, il me montre les informations qui se trouvent dans la chaîne d'écriture. Il doit faire un bilan à ce nouveau patient. En me montrant Osiris, Anatole m'explique que ce n'est pas pratique, car il ouvre une page où il y a la liste de tous les patients, mais pas seulement ses patients. Je lui explique que c'est possible car j'ai vu d'autres kinés le faire. Léa, qui est à côté, lui dit qu'il faut qu'il « rattache ses patients » et nous essayons de trouver comment. Enfin, Anatole arrive à ouvrir un page avec seulement les dossiers de ses patients ».*

(Extrait du Journal de recherche, le mercredi 21 octobre 2015)

---

<sup>719</sup> Extrait de l'entretien avec Karina, cadre dans l'Etablissement Les Mirabelles.

Cette situation met en évidence la manière dont certains masseurs-kinésithérapeutes se forment à l'outil, par essai-erreur et en demandant à leurs collègues.

La cadre Karina, de l'Etablissement Les Mirabelles m'a expliqué qu'il n'y a pas eu de formation pour apprendre à utiliser le dossier partagé. Elle a organisé une réunion afin de proposer aux masseurs-kinésithérapeutes de les aider :

*« À la moindre difficulté, vous m'appellez, je prends le temps de venir vous expliquer ». Donc, j'ai fait ça le maximum de ... Après, ils l'ont fait entre eux aussi pas mal. »*

(Extrait de l'entretien de Karina, cadre dans l'Etablissement Les Mirabelles)

La formation s'est déroulée essentiellement entre les masseurs-kinésithérapeutes. Cela corrobore les travaux de Blanc et Peyrard, « la mise à disposition des fonctionnalités du courrier électronique a rarement été l'objet de formations professionnelles, on peut parler d'apprentissage sur le tas ; les situations professionnelles sont ainsi le plus souvent le cadre dans lequel se font ces apprentissages. Ce sont donc les collègues, les ressources de chacun qui sont mobilisées pour que les nouveaux dispositifs prennent place dans les pratiques professionnelles<sup>720</sup> ». Marlène confirme dans l'entretien qu'elle n'a pas eu de formation pour l'utilisation de cet outil. Elle s'est « fait expliquer par des collègues plus jeunes et plus habitués à ce type de technique ». Elle dit que, par conséquent, elle n'utilise pas toutes les fonctions de ce dossier. Lors de l'entretien de Marlène, il y a eu un quiproquo sur les courriels. Elle me dit envoyer des courriels à l'atelier ou aux cadres et, après questionnement, je me suis rendue compte qu'elle n'envoie pas de courriel. Elle n'a pas d'adresse électronique institutionnelle, elle envoie des « fiches de dysfonctionnements » ou des « bons de travaux » lorsqu'il y a besoin de faire faire des réparations.

Sur les deux premiers terrains, il n'y a pas eu de formation formalisée par l'établissement de soins pour initier les masseurs-kinésithérapeutes à l'utilisation de leur messagerie institutionnelle. Une réunion a été organisée pour informer rapidement de l'utilisation, comme dans le Centre de rééducation La Verdure. Une explication ponctuelle,

---

<sup>720</sup> Peyrard, C. et Blanc, M. (2007). Op. cit., p.131.

à la demande, a été proposée par le cadre. Mais la plupart du temps, les masseurs-kinésithérapeutes se renseignent entre collègues. Comtet<sup>721</sup> montre que la plupart des entreprises n'allouent pas de temps, ni de moyens pour former tous les salariés aux évolutions des T.I.C. et des systèmes d'informations plus générales. Les usagers sont donc obligés implicitement, par l'absence de formation, de développer des compétences pour s'adapter aux modifications de ces systèmes d'informations. Sur les trois terrains d'observation, la formation s'organise plutôt entre collègues. C'est le groupe professionnel qui assure l'apprentissage des outils numériques, comme il le fait pour les autres aspects de la pratique professionnelle. Cela signifie que les courriels et les dossiers informatisés des patients sont considérés comme participants de la pratique professionnelle.

Ces formations entre collègues ne permettent pas aux professionnels de maîtriser complètement les outils ni d'en utiliser toutes les fonctionnalités. Les professionnels sous-utilisent les possibilités technologiques des T.I.C. Gonçalves<sup>722</sup>, Castro et Fialek le soulignent avec les infirmières cliniciennes brésiliennes et j'ai pu observer les mêmes pratiques dans le Centre de rééducation La Verdure.

### ***2.3. Traçabilité managériale***

Les courriers électroniques sont utilisés par la hiérarchie comme une preuve d'envoi de l'information.

L'une des cadres, Charline de l'Hôpital du Soleil, envoie les courriels de comptes-rendus avec accusé-réception. Ainsi, elle reçoit un message de retour lorsque le destinataire a lu son courriel. Elle a donc une trace de l'envoi de l'information et une trace signalant que le destinataire a pris connaissance du message. Il s'agit d'une forme de contrôle et de surveillance à distance, plus efficace qu'une affiche collée sur un mur et, qui apporte une nouvelle donnée inconnue jusqu'alors. La cadre connaît les professionnels qui ont eu accès à l'information, ceux qui consultent leur courriel. Dos Santos<sup>723</sup> montre cet aspect de la

---

<sup>721</sup> Comtet, I. (2009) Entre usage professionnel des TIC et structure organisationnelle : la capacité au bricolage comme compétence adaptative. *Études de communication* (33), 119-134.

<sup>722</sup> Gonçalves, L. S., Castro, T. C. et Fialek, S. A. (2015). Experiência computacional de enfermeiros brasileiros de um Hospital Universitário. *Journal of Health Informatics*, 7, 82-87.

<sup>723</sup> Santos, M.A.M. (2014). Op. cit.

surveillance technologique et les nouvelles façons d'obtenir des données sur les pratiques des professionnels, auparavant inaccessibles.

Le cadre Philippe, de l'Hôpital du Soleil, trouve que la facilité de stockage du courriel rend le suivi plus aisé et garantit une meilleure traçabilité.

*« En tout cas, pour ce qui est du ... Domaine du suivi d'une demande, suivi d'une interrogation institutionnelle, euh, On pourra revenir dessus. Un papier, il est parti dans la nature. C'est pour ça que euh la culture d'accumuler les photocopies ici parce que tout le monde disait « mais je vous l'ai vraiment bien envoyé, regardez, j'en ai la preuve ! » en me montrant le document et en me disant ... Voilà. Là, on fait une archive des mails, on revient sur les trucs, on réinterroge.»*

(Extrait de l'entretien de Philippe, cadre de l'Hôpital du Soleil)

Ce cadre utilise d'ailleurs la fonction de « chaînage lien tout en gardant l'histoire de la demande<sup>724</sup> ». A la réception d'un courriel comprenant une suite de réponses, il garde le dernier message qui contient les différents échanges de courriels. Il peut non seulement garder une trace des messages, mais avoir aussi un historique de la demande et les différentes réponses qui y ont été apportées.

Les messageries institutionnelles ont une capacité de stockage limitée et les cadres et masseurs-kinésithérapeutes disent que leur messageries électroniques professionnelles sont pleines rapidement. Il leur est donc difficile de stocker des courriels. La cadre Charline, de l'Hôpital du Soleil, dit qu'elle doit nettoyer sa messagerie professionnelle régulièrement, car à saturation, les messages suivants sont bloqués : « Je fais des sauvegardes de mails et je les archive sur mon propre disque dur, car ici l'espace est limité. Sinon, en une semaine, la boîte aux lettres déborde<sup>725</sup> ».

Les cadres des trois terrains d'observation disent recevoir énormément de courriels, ils ont tous demandé une extension de mémoire de leur messagerie institutionnelle. La capacité de la messagerie électronique institutionnelle de la cadre du Centre de rééducation

---

<sup>724</sup> Extrait de l'entretien avec Philippe, cadre de l'Hôpital du Soleil.

<sup>725</sup> Extrait de l'entretien avec Philippe, cadre de l'Hôpital du Soleil.

La Verdure, étant peu importante, elle a demandé au service informatique de l'augmenter à 500 mégas octets. Elle ne transfère pas les courriels de sa boîte institutionnelle sur sa boîte personnelle. Mais lorsque sa messagerie institutionnelle est saturée, elle effectue un tri et archive certaines pièces jointes dans des dossiers sur son ordinateur institutionnel.

La cadre supérieure de pôle, Marjorie, de l'Etablissement Les Mirabelles explique recevoir environ quatre-vingt courriels par jour. Elle n'arrive pas à les lire tous. Elle essaie régulièrement de faire le tri dans sa messagerie professionnelle, mais « Au, mieux, j'arrive à descendre à 450 [courriels] à peu près ». Le jour de notre entretien, elle avait huit cent soixante dix-huit courriels sur sa messagerie professionnelle. Elle reçoit beaucoup de courriels qui ne lui sont pas adressés en récipiendaire principale, mais en copie. Elle a demandé au service informatique d'augmenter la capacité de sa messagerie professionnelle. Pour la cadre Karina, de l'Etablissement Les Mirabelles, c'est la même chose, « Quand je rentre au bout d'une semaine, bien sûr, j'ai une centaine de mails. (...) Donc je lis en travers avec les objets. (...), je priorise sur ce qui a besoin d'être ouvert de suite ou ce qui peut attendre un peu ». Elle consulte les courriels qui ont mentionné un « objet ».

Isaac, Campoy et Kalika évoquent, dans leurs travaux, cette « surcharge informationnelle<sup>726</sup> » qui entraîne du stress et des difficultés décisionnelles dans certaines situations, difficultés évoquées également par Rousseau<sup>727</sup> pour trier et reconnaître le caractère urgent de certains messages. D'où un tri qui se réalise selon différents critères. D'après Dabbish, Venolia et Cadiz<sup>728</sup>, les récipiendaires ont des critères d'effacement, selon les expéditeurs et le nombre de messages envoyés. Plus les messages sont nombreux, plus il y a de risques qu'ils soient effacés et que le récipiendaire garde les derniers. Si c'est un premier message, le récipiendaire garde le courriel pour avoir l'adresse. Si ces messages sont mis en copie, il y a une forte probabilité pour que le récipiendaire efface le courriel, ce qui est le cas sur les terrains que j'ai observés. Sur l'Etablissement Les Mirabelles, la cadre supérieure de pôle a effacé en 2015 « tous les mails du premier semestre 2014 que je n'ai pas réussis à lire, sachant que les gens m'avaient donné les infos et tout ». Elle lit en priorité les courriels qui sont envoyés avec un titre dans l'onglet « objet ».

---

<sup>726</sup> Isaac, H., Campoy, E. et Kalika, M. (2007). Op. cit., p.152.

<sup>727</sup> Rousseau, P. (2013). Op. cit.

<sup>728</sup> Dabbish, L., Venolia, G. et Cadiz, J.J. (2003). Op. cit.

Le cadre Philippe de l'Hôpital du Soleil classe les courriers électroniques selon les expéditeurs ou date d'arrivée et leur associe une notion d'urgence, à traiter rapidement, ou ceux qu'il traitera ultérieurement, dans sa journée de travail.

Certains masseurs-kinésithérapeutes interviewés, ainsi que les cadres, disent qu'ils transfèrent des courriels sur leur messagerie personnelle. Ces courriels contiennent des informations intéressantes qu'ils veulent relire ou consulter plus tard. D'autres préfèrent les stocker pour garder une trace.

Dans le Centre de rééducation La Verduze, les courriels sont utilisés pour envoyer des informations aux masseurs-kinésithérapeutes par la cadre du service de rééducation. Elle les utilise comme « un outil de diffusion générale qui est assez précis<sup>729</sup> ». Pour cette cadre, « c'est aussi un pense-bête parce que ça me permet d'avoir la trace que j'ai envoyé les informations<sup>730</sup> ». Elle trouve plus pratique d'envoyer des informations par courriers électroniques, car elle n'a pas à se déplacer, ni à chercher un par un les masseurs-kinésithérapeutes. Elle peut « diffuser à l'ensemble des professionnels<sup>731</sup> » en un clic, rapide et facile. Cette traçabilité est évoquée plusieurs fois dans son entretien. Elle en souligne d'ailleurs l'importance. Cette cadre n'archive pas ses courriers électroniques dans des dossiers, mais les retrouve en utilisant la fonction « rechercher » avec le nom de l'expéditeur ou un mot clef.

Cette traçabilité de l'écriture par courriel est utilisée comme mémoire soit du message, soit de l'adresse de l'expéditeur, soit comme preuve que l'information a été donnée ou que l'échange d'information a été effectué. Il s'agit aussi d'un contrôle de l'activité des masseurs-kinésithérapeutes, avec notamment la fonction « accusé-réception ». Mais ces courriels donnent à voir l'activité des masseurs-kinésithérapeutes, que ce soient en terme de demandes de formations ou de projets menés. Ces fonctions des courriels sont principalement utilisées par les cadres qui gèrent ces équipes et qui valorisent de la sorte leurs activités.

La traçabilité est aussi utilisée par les masseurs-kinésithérapeutes lorsqu'ils gardent des courriels dans leur messagerie institutionnelle ou qu'ils transfèrent ces informations sur leur messagerie personnelle. Mais lorsqu'ils envoient des courriels aux médecins, cette

---

<sup>729</sup> Extrait de l'entretien avec Michelle, cadre du Centre de rééducation La Verduze.

<sup>730</sup> Extrait de l'entretien avec Michelle, cadre du Centre de rééducation La Verduze.

<sup>731</sup> Extrait de l'entretien avec Michelle, cadre du Centre de rééducation La Verduze.